



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
– MPGOA**

PATRÍCIA SANTOS SOUSA DE ARAÚJO

**PERCEPÇÕES DOS USUÁRIOS EXTERNOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO
ESTADO DA PARAÍBA ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO
ELETRÔNICO, QUANTO À COMUNICAÇÃO, À LUZ DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

**JOÃO PESSOA – PB
JUNHO – 2013**

PATRÍCIA SANTOS SOUSA DE ARAÚJO

**PERCEPÇÕES DOS USUÁRIOS EXTERNOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO
ESTADO DA PARAÍBA ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO
ELETRÔNICO, QUANTO À COMUNICAÇÃO, À LUZ DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes.

Orientadora: Profa. Dra. Maria das Graças Vieira

JOÃO PESSOA – PB
JUNHO – 2013

A659a Araújo, Patrícia Santos Sousa de

Percepções dos usuários externos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba acerca da implantação do processo eletrônico, quanto à comunicação, à luz da gestão do conhecimento/Patrícia Santos Sousa de Araújo. – João Pessoa, 2013. 103 p.; il.

Dissertação (Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Educação. Centro de Educação e Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba, 2013.

Orientador: Profa. Dra. Maria das Graças Vieira

1. Informação (Dissertação) 2. Gestão do Conhecimento Organizacional 3. Processo Eletrônico 4. Comunicação com os Jurisdicionados 5. TCE-PB I. Título.

CDU: 061.1

PATRÍCIA SANTOS SOUSA DE ARAÚJO

**PERCEPÇÕES DOS USUÁRIOS EXTERNOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO
ESTADO DA PARAÍBA ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO
ELETRÔNICO, QUANTO À COMUNICAÇÃO, À LUZ DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes.

APROVADA EM ____ / ____ /2013

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria das Graças Vieira
Orientadora
Núcleo de Gestão/UFPE e Prof^a. colaboradora do MPGOA/UFPB

Profa. Dra. Maria Gorete de Figueiredo – MPGOA/UFPB
Membro – Avaliador Interno

Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante - UFPB
Membro - Avaliador Externo

JOÃO PESSOA – PB
JUNHO – 2013

Ao meu esposo Honésimo Filho e às
minhas filhas Larissa e Júlia, dedico.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente a DEUS, pela bênção da vida e por ter me conduzido nesta jornada.

Aos meus pais Paulo e Carmelita, pela educação, amor e confiança dedicada a mim desde a infância.

Ao meu esposo Honésimo Filho e às minhas filhas Larissa e Júlia pelo amor, carinho e compreensão.

Especialmente aos meus avós Teodomiro e Saturnina (*in memoriam*), ao meu tio José Sobrinho e sua esposa Elionora, à minha tia Maria e seu esposo Joaquim Vieira e a todos que me apoiaram.

Aos meus irmãos, cunhados, cunhadas e sobrinhos, sogro, sogra, pelo apoio dispensado a mim neste período, em especialmente às minhas irmãs Genciana e Betânia.

A todos os demais familiares pelo carinho e incentivo.

Aos colegas de curso por compartilharam tantos momentos de aprendizado e alegria. Especialmente às amigas Josicleide Amorim e Sueli Bezerra, pelo incentivo nos momentos de desânimo e por tantos momentos de aprendizado e crescimento.

A todos os amigos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, especialmente a Sérgio Galiza, Maria Zaíra, Ed Wilson, João Ricardo, Fábio Lucas, Marilene Sousa, Aldacilene Sobreira e Marcos Uchoa pela presteza e atenção.

Aos meus amigos da Primeira Igreja Batista de João Pessoa, pelo carinho e oração. Especialmente ao Pr. Estevam Fernandes por tantas mensagens de incentivo.

À minha orientadora, Profa. Graça Vieira por ter me acolhido e acreditado em mim mesmo nos momentos em que não eu correspondia como deveria.

Ao Prof. Paulo Roberto, pela sua disponibilidade e valiosa contribuição na realização desta pesquisa.

Ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, pela oportunidade de realização desta pesquisa.

A todos os gestores, contadores, advogados e assessores técnicos, que voluntariamente participaram da entrevista. Suas contribuições foram valiosas.

E, a todas as pessoas que, generosamente partilharam um pedacinho de suas vidas neste trabalho. Sem sua disponibilidade e confiança, este trabalho não teria sido realizado.

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

Fernando Pessoa.

Porque para Deus nada é impossível
(Lucas 1.37)

LISTA DE SIGLAS

ASTEC – Assessoria Técnica do TCE-PB

ATRICON – Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil

CF – Constituição Federal

CGU - Controladoria Geral da União

ECOSIL – Escola de Contas Otacílio Silveira

LO – Lei Orgânica

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

PAC - Programa de Ação Continuada.

PROMOEX – Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, DF e Municípios Brasileiros

RI – Regimento Interno

SAGRES – Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade

SICP – Sistema Integrado de Controle de Processos

TCE-PB – Tribunal de Contas do Estado da Paraíba

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TRAMITA – Sistema de Tramitação Eletrônica de Processos

UEPB – Universidade Estadual da Paraíba

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Prioridades estratégicas do TCE-PB.....	29
Figura 02 - Modos de conversão do conhecimento.....	35
Figura 03 - Papel estratégico para a TIC no governo.....	42
Figura 04 - Ícone de acesso ao portal do gestor	49
Figura 05 - Ícone de acesso ao portal da cidadania	49
Figura 06 - Ícone de acesso ao Diário Eletrônico do TCE-PB	50
Figura 07 - Ícone de acesso às informações sobre a gestão do TCE-PB	50
Figura 08 - <i>Link</i> de acesso a informações sobre a Lei 12.527/11	51
Figura 09 - Diagrama de contexto do SAGRES	54
Figura 10 - Inter-relacionamento entre os módulos do SAGRES	55
Figura 11 - Diagrama de funcionamento do TRAMITA.....	58
Figura 12 - Diagrama de funcionamento do TRAMITA – parte 2.....	59
Figura 13 - Histograma e diagrama de caixa para o tempo de cargo.....	69
Figura 14 - Distância entre os níveis das linhas e colunas da Tabela 4 obtida com a análise de correspondência.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Atribuições inerentes ao TCE-PB	23
Quadro 02 - Relação de convênios realizados em 2010 pela ECOSIL	31
Quadro 03 - Definições de dados, informações e conhecimento	33
Quadro 04 - Barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento.....	36
Quadro 05 - Acessos ao portal eletrônico do TCE-PB – 2011 a 2013.....	51
Quadro 06 - Fórmula de cálculo da amostra para uma população finita	63
Quadro 07 - Esquema geral da pesquisa	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Percepção dos sujeitos da pesquisa sobre os sistemas do TCE-PB....	70
Gráfico 02 - Percepção dos usuários acerca do acesso aos processos no TCE-PB	71
Gráfico 03 - Importância dos treinamentos	76
Gráfico 04 - Contribuição dos conhecimentos disponibilizados no portal do TCE-PB	78
Gráfico 05 - Facilidade de acesso ao portal eletrônico do TCE-PB.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Distribuição dos respondentes por sexo	68
Tabela 02 - Distribuição dos respondentes por tempo de atividade	68
Tabela 03 - Medidas descritivas do tempo de cargo dos respondentes	69
Tabela 04 - Implantação do processo eletrônico (Tramita)	72
Tabela 05 - Acesso à <i>Internet</i>	72
Tabela 06 - Atividades que permitem prestar informações de melhor qualidade.....	73
Tabela 07 - Distribuição do usuário pela atividade (GD5) - V1 X GD5	74
Tabela 08 - Acessos mensais ao portal do TCE-PB	79
Tabela 09 - Fatos relacionados à compreensão das informações.....	81
Tabela 10 - Redes de compartilhamento de conhecimento.....	82
Tabela 11 - Relevância e influência de práticas de compartilhamento do conhecimento.....	83
Tabela 12 - Distribuição percentual dos itens 1, 2, 6, 7 e 9 do Grupo II e suas medidas descritivas.....	101
Tabela 13 - Análise de correspondência para as questões 1, 2, 6, 7 e 9.	101

RESUMO

ARAÚJO, Patrícia Santos Sousa de. Percepções dos usuários externos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba acerca da implantação do processo eletrônico, quanto à comunicação, à luz da gestão do conhecimento. 2013. 103f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

Com a publicação da Constituição Federal - CF de 1988 e o processo de democratização do Brasil, os órgãos da Administração Pública necessitaram realizar mudanças no sentido de atender com presteza e agilidade às demandas sociais visando cumprir suas atribuições legais. Assim, o TCE-PB, como órgão responsável pelo controle externo no Estado da Paraíba, iniciou seu processo de modernização, incluindo as instalações físicas, contratação de novos funcionários e a ampliação de todo aparato de tecnologias, culminando com a implantação do processo eletrônico. Neste sentido, a presente pesquisa teve como objetivo investigar os aspectos no processo de conhecimento organizacional que são perceptíveis na visão dos usuários externos na comunicação entre estes e o TCE-PB, em decorrência da implementação do processo eletrônico, tendo como base os princípios norteadores da gestão do conhecimento. A abordagem utilizada foi a qualitativa, com enfoque descritivo. Como procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, documental e a pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de entrevista com os usuários externos do órgão pesquisado, constituídos por gestores públicos, contadores, advogados e assessores técnicos cadastrados no sistema eletrônico escolhidos de forma não probabilística intencional. O estudo apontou que a implementação do processo eletrônico no TCE-PB melhorou a acessibilidade às informações disponibilizadas neste órgão. Além disso, os treinamentos realizados não têm contribuído para melhorar o desempenho dos jurisdicionados e, que, apesar de dispor de um sofisticado sistema de tecnologia da informação, o TCE-PB ainda não implementou formas mais interativas de comunicação com os jurisdicionados, tais como redes de melhores práticas, comunidades virtuais e/ou *chats*. Essas são consideradas importantes para melhorar a comunicação e aumentar o fluxo de informações junto aos gestores públicos do Estado da Paraíba.

Palavras-chaves: Gestão Pública. Processo Eletrônico. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

ARAÚJO, Patrícia Sousa Santos. External users' perceptions of the *Tribunal de Contas do Estado da Paraíba* about the establishment of the electronic process, in relation to communication, in the light of knowledge management. 2013. 103p. Dissertation (Professional Master in Management in Learning Organizations) - Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2013.

With the publication of the Federal Constitution of 1988 and Brazil's democratization process, the agencies of Public Administration needed to carry out changes so as to meet, kindly and rapidly, social demands aiming at accomplishing their legal attributions. Therefore, the *Tribunal de Contas* of the State of Paraíba (TCE-PB), as an agency responsible for the external control in the State of Paraíba, started its modernization process, including the physical facilities, by hiring new employees, broadening all technological apparatus, culminating in the establishment of the electronic process. In this perspective, the current research aimed at investigating the aspects in the process of organizational knowledge that are perceptible in the external users' viewpoint in the communication between these and the TCE-PB, as result of the electronic process implementation, having as basis the guiding principles of knowledge management. The qualitative approach with descriptive focus was used. The bibliographical, documental and field pieces of research were used as technical procedures. Data were collected by means of a questionnaire answered by external users of the researched agency; these were public managers, accountants, lawyers and technical employees registered in the electronic system and they were chosen in a non-probabilistic intentional form. The study pointed out that the implementation of the electronic process in the TCE-PB boosted the accessibility of the available information in this agency. Furthermore, the fulfilled trainings have not contributed to improving the performance of the jurisdiction and, in spite of having a sophisticated system of information technology, the TCE-PB has not implemented more interactive forms of communication with the jurisdiction yet, such as networks of better practices, virtual communities and/or chats. These have been considered important for enhancing communication and increasing the information flow related to the public managers of the State of Paraíba.

Keywords: Public Management. Electronic Process. Knowledge Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	20
2 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA – TCE-PB	21
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA	21
2.2 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES	22
2.3 O PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	24
2.3.1 PROMOEX	25
2.3.2 Planejamento estratégico	27
2.3.3 ECOSIL – Escola de Contas Otacílio Ribeiro	30
3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	32
3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	32
3.2 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
3.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	43
4 PROCESSO ELETRÔNICO NO TCE-PB	47
4.1 PORTAL ELETRÔNICO DO TCE-PB	48
4.2 O SISTEMA SAGRES	52
4.2.1 Origem conceito	52
4.2.2 Desenvolvimento e Implantação	53
4.3 O SISTEMA DE TRAMITAÇÃO ELETRÔNICA DE PROCESSOS – TRAMITA	55
4.3.1 Origem conceito	55
4.3.2 Desenvolvimento	56
4.3.3 Funcionamento	58
5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	60
5.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	60
5.2 UNIVERSO E AMOSTRA	61
5.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	64
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	68
6.1 DADOS COLETADOS COM A ENTREVISTA	68
6.1.1 Geração de conhecimento organizacional e comunicação com os jurisdicionados	70
6.1.2 Uso da TI para o compartilhamento do conhecimento	84
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	86
7.1 SUGESTÕES	89
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE I	96
APÊNDICE II	100
APÊNDICE III	101

1 INTRODUÇÃO

Com a publicação da Constituição Federal - CF de 1988 e o processo de democratização do Brasil, os órgãos da Administração Pública necessitaram realizar mudanças no sentido de atender com presteza e agilidade às demandas sociais advindas com o novo ordenamento legal.

A referida Constituição, além de diversos artigos reforçando a necessidade da administração pública melhorar a qualidade das informações sobre os gastos públicos, trouxe novas atribuições aos Tribunais de Contas.

Em consonância com esse entendimento Lima (2009, p. 17) ressalta ainda que:

No Brasil, novas forma de organização do setor público, desconhecidas ou incipientes quando da promulgação da carta de 1988 – como agências reguladoras, concessões de serviços públicos, contratos de gestão e termos de parcerias, etc., exigem o desenvolvimento de metodologias e procedimentos específicos de controle, com utilização mais intensa de ferramentas de tecnologias da informação.

Com a publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, Lei Complementar 101/2000, os tribunais de contas receberam uma série de atribuições no sentido de dar maior efetividade às atividades desempenhadas pelos entes públicos, dentre elas a obrigatoriedade dos jurisdicionados enviarem ao TCE-PB diversos relatórios, a exemplo do relatório resumido da execução orçamentária, de emissão bimestral, e o relatório de gestão fiscal, sendo este com obrigatoriedade de emissão quadrimestral ou semestral, de acordo com a população dos municípios. Outra atribuição advinda foi a necessidade de emitir alertas concomitantes à execução orçamentária sobre os limites de gastos com pessoal.

Diante das novas demandas advindas com a LRF, o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, visando dar maior efetividade às suas ações, iniciou o processo de informatização dos dados que eram mensalmente enviados pelas prefeituras, câmara de vereadores, estado, empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e demais jurisdicionados obrigados a prestar contas. Como as informações eram enviadas por meio de papel, e não havia pessoal suficiente para analisar os dados, com tempestividade e agilidade, ocorria um acúmulo de

processos a serem analisados. A partir deste quadro, deu-se início à informatização no TCE (CLAUDINO NETO, 2003).

De início, foram acumuladas as informações constantes dos balancetes mensais relativas a receitas e despesas por meio de planilhas que eram alimentadas pelos técnicos responsáveis pela elaboração do relatório de auditoria. No entanto de acordo com Xavier (2003, p. 37), em decorrência de modificação na legislação federal em relação à classificação da receita e despesa pública, a partir deste fato houve a necessidade de se redesenhar as planilhas e identificou-se a necessidade de utilização de sistema comum entre o Tribunal de Contas e os jurisdicionados, optando-se pela implementação do Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade (SAGRES).

Segundo Claudino Neto (2003), embora todos os Tribunais de Contas do território brasileiro possuam uma homogeneidade quanto às suas atribuições, em virtude do modelo estabelecido pela Constituição Federal, cada um possui uma legislação própria como a Lei Orgânica (LO), o Regimento Interno (RI), Resoluções Normativas e notas técnicas que estabelecem todo o funcionamento do órgão, dificultando a aquisição de sistema de informação pré-fabricado, justificando-se assim, a necessidade de se desenvolver um sistema.

Em 2009, em decorrência de uma tendência nacional de informatização dos processos, necessidade de redução de custos com papel, maior uniformização de procedimentos internos e externos ao TCE, desenvolveu-se um sistema que pudesse ser utilizado como processo eletrônico. Neste sentido foram realizados melhoramentos na infraestrutura de tecnologia relativa à *hardware* e *software* para possibilitar a implantação do sistema eletrônico¹.

Nesta pesquisa buscou-se confrontar as mudanças implementadas no TCE-PB, com os conceitos sobre gestão do conhecimento, levando-se em consideração aspectos sobre a criação do conhecimento desenvolvidos pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), a importância da tecnologia da informação como suporte ao gerenciamento do conhecimento, bem como a interferência que a cultura organizacional pode promover como impulsionadora e ou inibidora da mudança organizacional.

¹ TCE-PB. Disponível em: <<http://portal.tce.pb.gov.br/material-para-consulta/>>. Acesso em: 01 de maio de 2013.

Os autores Krogh, Ichijo e Nonaka, (2001, p. 15) consideram que “a criação do conhecimento não é simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se reproduz com facilidade”.

E, para haver interação humana é necessário que haja comunicação entre as pessoas. Assim, estudar a comunicação organizacional é imprescindível quando se quer conhecer como ocorre a criação do conhecimento, uma vez que a implementação de sistemas eletrônicos é importante no sentido de permitir a disseminação das informações pela organização, mas por si só não é capaz de gerar conhecimento.

Buscou-se conhecer as formas de compartilhamento eletrônico do conhecimento e como estas são importantes para a sua disseminação, levando-se em consideração, também, as barreiras individuais e organizacionais que impedem ou dificultam a criação do conhecimento. Enfatizou-se, ainda, que nas organizações públicas, o compartilhamento do conhecimento tem o objetivo de aproximá-las da sociedade promovendo maior transparência da gestão dos recursos públicos, bem como de melhorar e/ou adequar a forma de atuação organizacional.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A ineficiência na gestão pública e a necessidade de fornecer serviços públicos com maior agilidade e qualidade levaram a administração pública à necessidade de modernizar suas instalações e rever seus modos de trabalho, uma vez que, com o processo de democratização e de acordo com os novos princípios de gestão pública estabelecidos pela Constituição Federal, dentre eles a eficiência, não é mais possível conceber que o serviço público seja prestado sem qualidade. Sendo assim, a administração pública tem investido em infraestrutura, tecnologia da informação e capacitação profissional, como tentativa de adaptar-se aos novos desafios que lhe são impostos para atuar com celeridade, eficiência e eficácia.

O TCE-PB como órgão responsável pelo controle externo da administração pública, com atribuições inerentes à fiscalização da arrecadação da receita e da aplicação dos recursos públicos quanto à legalidade, legitimidade e economicidade, exerce influência sobre a vida de toda a população, porque os recursos públicos sendo aplicados para atender às necessidades da população possibilitarão bem-estar para a mesma. Assim, o TCE-PB tem implementado mudanças no sentido de

modernizar sua gestão, com o intuito de melhorar a gestão dos recursos públicos no estado da Paraíba.

Nesta pesquisa, como forma de nortear o alcance dos objetivos propostos pretende-se fornecer resposta para a seguinte indagação:

Quais os aspectos no processo de conhecimento organizacional que são perceptíveis na visão dos usuários externos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, na comunicação entre estes e o TCE-PB em decorrência da implementação do processo eletrônico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar os aspectos no processo de conhecimento organizacional que são perceptíveis na visão dos usuários externos na comunicação entre estes e o TCE-PB, em decorrência da implementação do processo eletrônico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Descrever a evolução do SAGRES;
- ✓ Explicar a implantação do Tramita desde a sua criação até os dias atuais;
- ✓ Relacionar o fluxo das informações advindas para os gestores públicos com a implantação do processo eletrônico;
- ✓ Identificar se as informações decorrentes do processo eletrônico estão sendo utilizadas para gerar conhecimento no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba.

1.3 JUSTIFICATIVA

O atual avanço tecnológico tem viabilizado o acesso de pessoas de diferentes classes, etnias, idades, etc. à rede mundial de computadores. Isto se efetiva, de fato, como possibilidades das mais variadas formas de interação com o mundo, trazendo uma nova dinâmica às formas de expressão e de conhecimento. Daí a importância

de compreender e aprofundar essas vias tecnológicas como possibilidades de acesso à informação, inclusive e, principalmente, nos espaços do serviço público. Pois é fato que, a administração pública, os gestores públicos e os cidadãos, bem como toda e qualquer área da atividade humana, necessitam estar sempre atualizados e melhorando sua forma de atuação, visando à eficiência na aplicação dos recursos públicos disponíveis e, conseqüentemente, a prestação adequada de serviços à sociedade.

Com efeito, é no uso dessas tecnologias da informação e comunicação que se poderá intervir positivamente no processo de controle e informação de dados.

A presente pesquisa justifica-se no sentido de agregar de novos conhecimentos relacionados às tecnologias disponíveis no Tribunal e à forma como estas têm servido para alavancar o conhecimento dos servidores, gestores públicos e dos cidadãos; e, assim preencher os anseios da sociedade, da academia e do próprio TCE cujo alcance da sua missão e aperfeiçoamento da gestão pública brasileira, através de uma gestão do conhecimento mais eficiente e eficaz, resultará numa melhor prestação de serviços à sociedade e numa efetiva e regular gestão dos recursos públicos, contribuindo diretamente para o aperfeiçoamento da gestão pública.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No que diz respeito à estrutura, esta dissertação está organizada em 07 (sete) capítulos.

O capítulo 1 contextualiza a pesquisa a ser realizada, expõe o problema existente, mostram-se o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa.

O capítulo 2 apresenta a evolução histórica do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, retratando os desafios que lhes foram impostos decorrentes do processo de reforma do Estado e da necessidade do fortalecimento institucional do sistema de controle externo, suas atribuições.

No capítulo 3, aborda-se a gestão do conhecimento enfatizando conceitos importantes para a sua compreensão, tais como dados, informações e conhecimento; os modos de conversão do conhecimento, sendo estes essenciais na criação do conhecimento organizacional, bem como a importância da Tecnologia da

Informação e Conhecimento – TIC e da cultura no compartilhamento do conhecimento organizacional.

O capítulo 4 trata das informações relativas ao processo eletrônico no TCE-PB, bem como descreve a tecnologia disponível, dentre elas:

a) O *Portal do Gestor*, demonstrando que os usuários procuram clareza, ordem e credibilidade nas fontes de informação e que um programa eficaz pode prover essa credibilidade, além de motivar, captar atenção, priorizar informações e tornar as interações agradáveis e eficientes;

b) O *Sistema SAGRES*, esclarecendo a origem, conceitos e atribuições inerentes a um sistema responsável pelo controle, agilidade e presteza da boa e regular aplicação dos recursos públicos;

c) O *TRAMITA*, que representa um sistema de movimentação de processos e gerência de documentos eletrônicos, o qual recebe as informações relativas aos documentos gerenciais e dados contábeis dos jurisdicionados, bem como gerencia as metas de todo o tribunal, além de receber o relatório de auditoria, o parecer do Ministério Público, as decisões do Pleno e das Câmaras e toda a movimentação processual, desde a entrada do documento até o seu arquivamento.

No capítulo 5, abordam-se os aspectos metodológicos, que confrontarão dados, evidências, informações coletadas e conhecimentos teóricos acumulados e postos na fundamentação teórica. São explicitados detalhadamente o objeto, o tema da pesquisa, o problema de trabalho, assim como métodos e técnicas.

O capítulo 6 dispõe sobre análise dos dados e resultados que podem ser constatados a partir da análise documental realizada e das informações colhidas com a entrevista. Este capítulo apresenta ainda gráficos e tabelas como forma de melhor expor as percepções dos usuários do sistema eletrônico do TCE-PB, sobre os diversos aspectos de usabilidade do programa.

O capítulo 7 apresenta as considerações finais sobre a pesquisa ora realizada, bem como as sugestões.

2 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA – TCE-PB

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Os Tribunais de Contas passaram a existir pela necessidade de se estabelecer controle da administração financeira da execução dos orçamentos e com o passar dos anos, todos os países do mundo foram admitindo o funcionamento de órgãos de fiscalização levando-se em consideração as características de cada nação (COSTA, 1991).

No Brasil, o primeiro órgão de fiscalização dos gastos públicos foi o Conselho de Fazenda, criado em 1808, no entanto não possuía os mesmos poderes efetivos para fiscalizar a gestão pública (LIMA, 2009, p. 12).

Por outro lado, o Tribunal de Contas só foi instalado em 1890, pois carecia ainda de base constitucional para o seu funcionamento. Com a promulgação da Constituição Federal de 1891, atribuiu-se ao Tribunal de Contas a competência para liquidar as contas de receitas e despesas e verificar a sua legalidade. A partir daí, todas as constituições brasileiras trouxeram em seus dispositivos, destaques para o Tribunal de Contas (COSTA, 1991).

Após a criação do Tribunal de Conta da União, todos os Estados passaram a instalar os seus tribunais de contas.

Na Paraíba, o Tribunal de Contas foi criado em agosto de 1970 pela Lei 3.627/70, no governo de João Agripino Filho, sendo efetivamente instalado em março de 1971, no prédio que funciona até os dias atuais, tendo ampliado suas instalações nos últimos dez anos (COSTA, 1991).

Segundo Costa (1991), em 1986 o Tribunal de Contas passou por uma crise institucional, em virtude de emissão de parecer contrário à aprovação das contas do então Governador do Estado. Houve a aprovação de uma lei pela Assembleia Legislativa suprimindo poderes ao órgão de controle e subordinando a realização de auditorias à autorização da Assembleia Legislativa.

Em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, os órgãos de controle foram fortalecidos sendo aumentadas as atribuições pertencentes ao referido órgão. Intensificou-se assim, o processo de modernização do Tribunal, com a realização de concursos públicos, com o objetivo de melhor desempenhar as atribuições que lhe foram outorgadas, como também houve a ampliação do espaço físico.

A partir de 1998 iniciou-se o processo de implantação do programa de qualidade total – ISO 9001, que provocou mudanças em seus processos. Tal evolução agregou valor ao trabalho do órgão. Pode-se dizer que esta certificação resultou em um divisor de águas, tornando o TCE/PB um órgão de controle externo de referência nacional.

Em 1999 teve início a formulação do planejamento estratégico para o período de 2002 a 2005, que teve como algumas de suas metas globais ampliar o conhecimento do TCE perante a sociedade, fornecer informações com qualidade e tempestividade, capacitar servidores e agentes políticos estaduais e municipais.

Com a aprovação da Lei Complementar 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, as atribuições dos órgãos de controle externo foram ampliadas, sendo agora também necessário apreciar contas de natureza de gestão, vinculadas ao equilíbrio financeiro do ente municipal ou estadual.

Outro momento de crise no Tribunal foi quando em dezembro de 2007, a Assembleia Legislativa incluiu no projeto da Lei Orçamentária anual, dotação para a instalação do Tribunal de Contas dos Municípios, criado pela Emenda Constitucional nº 05 de 2004 e disciplinado no art. 13 da Constituição Estadual. Tal fato esvaziaria as atribuições do TCE quanto à gestão dos recursos municipais. Assim, o TCE ficaria apenas com atribuições inerentes ao julgamento das contas do Governo do Estado. Com isso, houve uma grande mobilização dos técnicos, dos conselheiros, inclusive com o apoio de outros órgãos. Ocorreram manifestações organizadas pelo Sindicato dos Profissionais de Auditoria do TCE, inclusive com o apoio da população. Sendo assim, o TCM não foi instalado.

2.2 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

No processo de gestão, por melhor que seja o seu planejamento, não se pode abrir mão do controle, uma vez que o plano é apenas uma expectativa de realização das atividades, durante a execução do mesmo podem ocorrer variáveis que fogem ao que foi inicialmente traçado.

De acordo com Meireles (1998, p. 544), o controle em tema de administração pública é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional do outro.

O Tribunal de Contas é um órgão de controle externo da administração pública a quem cabe apreciar as contas dos gestores públicos.

Seguindo a estrutura inerente ao Tribunal de Contas da União, traçada na Constituição Federal, a Constituição Estadual delimitou as atribuições inerentes ao TCE-PB, conforme abaixo:

Quadro 01 - Atribuições inerentes ao TCE-PB

Competências Constitucionais	Fundamento
Apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador do Estado	Art. 71, I
Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos	Art. 71, II
Apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal	Art. 71, III
Realizar, por iniciativa própria, da Assembleia Legislativa, de comissão técnica ou parlamentar de inquérito, inspeções e auditorias	Art. 71, IV
Fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres	Art. 71, V
Prestar as informações solicitadas pela Assembleia Legislativa ou por quaisquer das suas comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira e orçamentária, operacional, patrimonial	Art. 71, VI
Aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário	Art. 71, VII
Assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade	Art. 71, VIII
Sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Assembleia Legislativa	Art. 71, IX

Fonte: Constituição Estadual, 2005.

Pelas atribuições inerentes ao TCE-PB, percebe-se que, no cumprimento de sua missão, o mesmo utiliza as informações prestadas pelos entes públicos estaduais para possibilitar a apreciação e julgamento das contas públicas, bem como disponibiliza as informações à sociedade possibilitando a disseminação de informações sobre os atos praticados pelos gestores públicos, contribuindo assim para gerar conhecimento.

Além dessas atribuições constitucionais, a LRF trouxe outras no sentido de melhorar as atividades de controle sobre a gestão pública. Cruz (2011, p. 2) ressalta que: “a novidade da LRF reside no fato de responsabilizar especificamente a parte da gestão financeira, a partir de um acompanhamento de desempenho mensal, trimestral, anual e plurianual”. Dentre outras demandas advindas com a LRF foi a necessidade de emitir alertas concomitantes com a execução orçamentária sobre os limites de gastos com pessoal, endividamento público, etc.

2.3 O PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na década de 1980, com o processo de globalização e expansão das empresas transnacionais, verifica-se, de acordo com Pereira (2009, p. 99), que houve uma tendência em âmbito mundial por reformas do Estado, em virtude da necessidade crescente no sentido de modernização e agilização da administração pública visando melhorar a prestação de melhores serviços à população.

O Brasil, após o período de ditadura, vivencia um processo de democratização, sendo um marco, a elaboração da nova Constituição Federal, promulgada em 1988, conhecida como a Constituição Cidadã, em virtude de trazer em seus dispositivos, diversos artigos onde fica evidente a necessidade de mudanças na administração pública.

Segundo Pereira (2009, p. 94):

Após a promulgação da nova Constituição começam a ser implementados distintos instrumentos e medidas para a promoção da descentralização da ação governamental e atualização do arcabouço institucional, em especial os orientados para garantir os direitos do cidadão.

A Constituição Federal de 1988 enfatizou a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços que são prestados à população, bem como melhorar a qualidade das informações que são disponibilizadas aos cidadãos.

Para Bresser-Pereira (2009, p. 8), a consolidação da democracia depende principalmente, da legitimidade que tenha o sistema constitucional-legal – do apoio com que a democracia conte na sociedade civil.

Levando-se em consideração que, o processo de modernização da gestão pública impôs novos desafios aos gestores públicos, estes foram impulsionados a efetivarem mudanças na condução da administração pública.

A partir da Constituição Federal, os Tribunais de Contas tiveram suas competências e atribuições aumentadas. Sendo assim, tiveram que também implementar medidas no sentido de acompanhar com mais efetividade a aplicação dos recursos públicos. Neste sentido, destaca-se o PROMOEX - Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, DF e Municípios brasileiros e o planejamento estratégico como ações que favoreceram o processo de modernização no TCE-PB.

2.3.1 PROMOEX

Conforme informações constantes do sítio da Atricon – Associação dos Tribunais de Contas do Brasil, o PROMOEX teve início em 2006 e é um programa de modernização dos Tribunais de Contas brasileiros, com o objetivo de fortalecer o sistema de controle externo como instrumento da cidadania, incluindo a intensificação das relações intergovernamentais e interinstitucionais, com vistas ao cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101/2000, doravante LRF.

Segundo Carvalho Neto (2005, p. 130), levando-se em consideração os novos desafios que lhes foram impostos decorrentes do processo de reforma do Estado e da LRF:

Os Presidentes dos Tribunais de Contas, capitaneados pelos seus órgãos de classe que lhes são conexos a ATRICON e o IRB, quando instados pelo Governo da União a colaborarem, devido a sua competência constitucional e sua capilaridade, alcançando toda a Administração subnacional, na efetiva aplicação da LRF, colocaram a sua defasagem e as limitações dos seus órgãos para cumprirem as tarefas complexas emergentes do novo texto legal e a necessidade de se investir no redesenho e na modernização dos seus processos de trabalho para tornar mais eficazes as ações do controle externo.

Sendo assim, cada um dos Tribunais de Contas desenvolveu um projeto específico de acordo com as suas necessidades institucionais e organizacionais, levando-se em consideração as linhas gerais estabelecidas no Programa.

Nesse contexto, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão propôs aos Tribunais de Contas, a criação do PROMOEX, visando o fortalecimento institucional do sistema de controle externo para apoiar a implementação da LRF e, assim, exercerem suas competências de forma mais eficaz (CARVALHO NETO, 2005).

De acordo com Carvalho Neto (2005), as atividades financiadas com recursos do Programa estão agrupadas em Componentes Nacional e Local. São elas:

- a) Componente Nacional: executado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), e pelos TCs, com a colaboração da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) e do Instituto Ruy Barbosa (IRB). Consiste nos três subcomponentes seguintes:
 - Desenvolvimento de vínculos interinstitucionais entre os TCs e destes com o Governo Federal;
 - Definição dos procedimentos de controle externo com ênfase no cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF);
 - Desenvolvimento de políticas e gestão de soluções compartilhadas e cooperação técnica.
- b) Componente Local: executado pelos TCs, compreendendo os seguintes subcomponentes:
 - Desenvolvimento de vínculos com poderes e instituições dos três níveis de governo e com a sociedade;
 - Integração dos TCs ao ciclo de gestão governamental;
 - Redefinição das metodologias, técnicas e procedimentos de controle externo;
 - Planejamento estratégico e modernização administrativa;
 - Desenvolvimento de política e de gestão de tecnologia da informação;
 - Adequação da política e gestão de pessoal.

O TCE-PB ampliou suas instalações físicas, mobiliários, efetuou a aquisição de computadores, bem como houve a implementação de cursos e treinamentos para os servidores. Todos esses benefícios financiados com recursos do PROMOEX.

2.3.2 Planejamento estratégico

Como parte do projeto de modernização, o TCE iniciou o processo de implementação do planejamento estratégico, em 1999.

O Planejamento Estratégico estabeleceu a identidade organizacional dividida em escopo de atuação, missão, visão e valores.

Como parte da elaboração da formulação estratégica foi realizada a análise do ambiente externo consubstanciado nos cenários: político-legal, econômico-financeiro, tecnológico e sociocultural. Foram identificadas ainda, as ameaças e oportunidades que interferem no contexto interno e externo do TCE-PB.

O Planejamento Estratégico no TCE-PB, ao longo desses anos, favoreceu a continuidade na gestão, pois apesar de mudar a cada dois anos o Presidente da instituição, a observação daquele plano permite a integração entre a gestão atual e a seguinte.

Em dezembro de 2001 foi aprovada a Resolução Administrativa TC 06/2001, que tinha como objetivo, a revisão do plano estratégico aprovado em 1999 e a aprovação de um novo planejamento para o quadriênio 2002 a 2005. Este já possuía como algumas de suas metas, a de ampliar o conhecimento do TCE-PB perante a sociedade e também melhorar a qualidade das informações, sendo um período marcado por grandes mudanças internas, tais como: ampliação das instalações físicas, oferecimento de vários cursos dirigidos ao corpo técnico e a expansão dos equipamentos de informática.

Quando do planejamento estratégico para o período de 2006 a 2009, o TCE-PB já havia avançado muito em termos de estrutura física e investido em TIC. O sistema SAGRES, desde o ano de 2002, já estava em funcionamento, apesar das limitações e dificuldades. Assim, foi possível traçar como premissas, fatos que nos dias atuais têm-se tornado realidade. Conforme expressas a seguir:

- 1) Como adequar a despesa com pessoal do TCE à exigência da LRF?
- 2) Como reduzir o tempo de resposta do TCE às demandas da sociedade, otimizando o fluxo dos processos e evitando a formação de estoque?
- 3) Como utilizar a tecnologia da informação para aumentar a produtividade, desenvolver bancos de dados que possibilitem a definição de indicadores e o gerenciamento das ações?
- 4) Como aprimorar a interação do TCE com a sociedade, divulgar sua competência e os resultados de suas ações?

5) Como obter recursos e buscar a motivação do pessoal para a contínua melhoria da modernização do TCE? (Planejamento Estratégico do TCE-PB, 2005-2009, p. 12).

Algumas dessas premissas atualmente já são realidade, dentre elas, a implantação de bancos de dados que possibilitem a definição de indicadores e gerenciamento de ações. O TRAMITA auditor é um sistema de inteligência organizacional que possibilitará o uso de diversas ferramentas de cruzamento de informações entre os órgãos públicos. Assim, será possível a auditoria estabelecer alguns parâmetros de comparação entre referidos órgãos em relação a custos de execução de atividades, consumo de combustível e outros. Como veremos adiante, o portal corporativo do TCE-PB também dispõe de vários ícones que permitem o acesso da sociedade às informações e dados sobre a gestão dos recursos públicos, fato que remete à quarta premissa do Planejamento Estratégico “aprimorar a interação com a sociedade”.

Dando continuidade ao processo de modernização e aprimoramento de suas atividades, o TCE-PB estabeleceu no Planejamento Estratégico para o período de 2010 a 2014, os seguintes eixos estratégicos com o objetivo de viabilizar os macro-objetivos:

Ampliação da comunicação e interação com a sociedade, padronização dos procedimentos e entendimentos técnicos e conceituais, montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo, melhoria e ampliação do sistema de informação e tecnologia da informação, reestruturação institucional e gestão de pessoas, e criação de mecanismos de comunicação interna (Planejamento Estratégico, do TCE-PB, 2010-2014, p. 12).

Tal Planejamento Estratégico teve como macro-objetivos: melhoria da imagem do TCE-PB na sociedade paraibana, fortalecer a atuação do TCE-PB de forma proativa e antecipatória, aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações de controle externo.

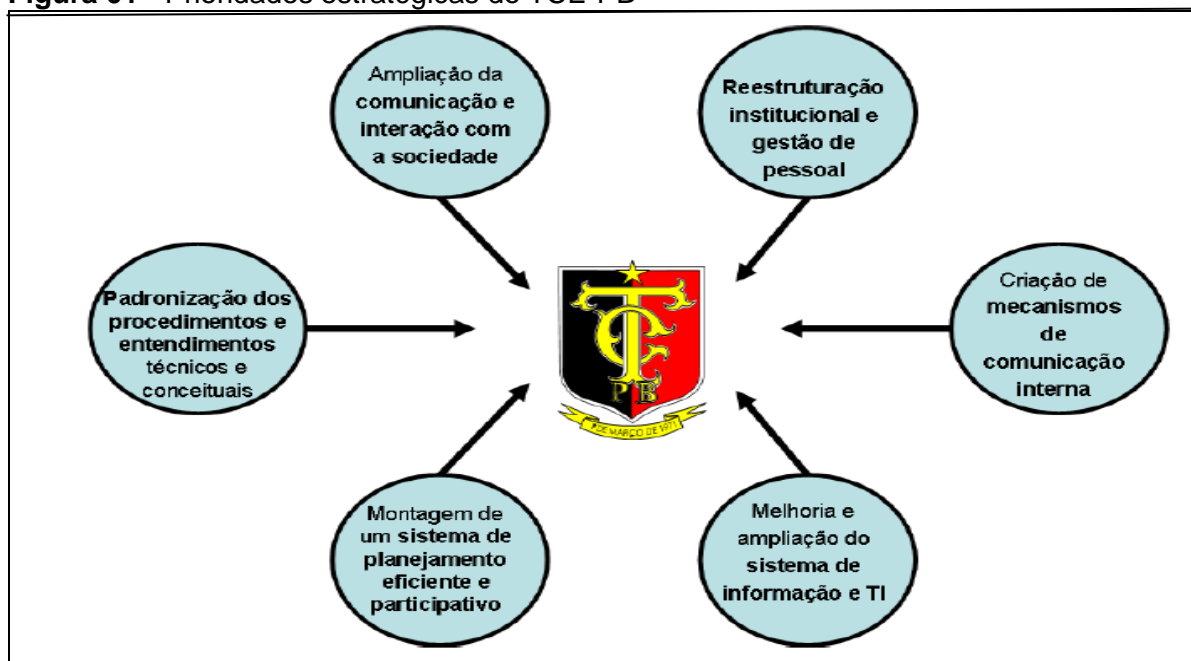
O Plano Estratégico para o quadriênio 2010-2014 (p. 39) estabeleceu os seguintes macro-objetivos para o TCE-PB, que detalham a visão de futuro da instituição que pretende ser reconhecida como referencial de excelência:

1. Melhoria da imagem do TCE-PB na sociedade paraibana por meio do reconhecimento da sua missão e do seu trabalho de controle, orientação e fiscalização da gestão pública;

2. Fortalecimento da atuação do TCE-PB de forma proativa e antecipatória exercendo um papel de orientador e capacitador de gestores públicos, assegurando o bom uso dos recursos da sociedade;
3. Aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações de controle externo com agilização dos processos e racionalização do sistema de acompanhamento, fiscalização e controle (seletividade e organização das ações), combinando qualidade e tempestividade.

No sentido de viabilizar a realização dos macro-objetivos estabelecidos, o TCE-PB estabeleceu como prioridades estratégicas, as constantes do fluxograma da Figura 01, que segundo o Plano Estratégico 2010/2014 (p. 43), se constituem em ações de alta prioridade para que o TCE-PB possa enfrentar grandes e relevantes problemas e melhorar a capacidade ofensiva e defensiva, diante das condições do ambiente externo.

Figura 01 - Prioridades estratégicas do TCE-PB



Fonte: Planejamento Estratégico-TCE-PB, 2010/2014, 2010, p. 44.

Pelo exposto a respeito do Planejamento Estratégico 2010/2014, identificam-se aspectos inerentes à gestão do conhecimento, tais como: melhorar a interação e comunicação com a sociedade, montar um sistema de planejamento eficiente e participativo e reestruturar a gestão de pessoas, sendo estes, aspectos importantes

quando se pretende melhorar a transparência dos atos de gestão, produtividade e a satisfação dos servidores.

Posto que, na sociedade do conhecimento como é denominada a sociedade atual, é necessário que as organizações estejam em constante adaptação ao meio externo e também pratique atos que favoreça uma mudança na cultura organizacional.

Segundo Angeloni (2008, p. 58):

A cultura seria formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente, sendo, por isso mesmo perpetuado pelo grupo.

O investimento em TIC possibilitou a implantação do processo eletrônico no TCE-PB, bem como tem favorecido a interação tanto interna como externamente. No entanto, a despeito de sua importância, por si só não é capaz de produzir efeitos satisfatórios, pois conforme Burham (2004), a tecnologia “é apenas um meio que possibilita o compartilhamento do conhecimento, ela não é o fim em si mesmo e, portanto não poderá substituir o ser humano”.

Percebe-se assim, que o TCE-PB tem procurado melhorar o relacionamento e a comunicação com a sociedade, buscando disponibilizar informações e conhecimentos aos jurisdicionados e à sociedade em geral, e que o planejamento estratégico tem favorecido a continuidade em relação a estas ações.

2.3.3 ECOSIL – Escola de Contas Otacílio Ribeiro

Em funcionamento desde 2005, a ECOSIL tem como objetivo a capacitação de servidores do TCE-PB e gestores públicos para uma melhor execução, acompanhamento, controle e fiscalização dos recursos públicos. Tem-se constituído um importante meio de interação do Tribunal de Contas por meio de cursos, palestras e eventos.

Dentre os fatos de relevância realizados em 2010 pela ECOSIL, destaca-se a efetivação de convênios com três instituições de ensino, conforme quadro a seguir.

Quadro 02 - Relação de convênios realizados em 2010 pela ECOSIL

Curso	Tipo/Entidade	Destinatários
Curso de Pós-Graduação em Gestão Previdenciária	Pós - Graduação/UNIPÊ	Servidores estaduais e municipais da área de previdência
Curso de Graduação em Administração Pública	Graduação/UEPB	Servidores efetivos municipais
Mestrado Interdisciplinar em Gestão das Organizações Aprendentes	Mestrado/UFPB	Servidores do TCE

Fonte: Relatório anual de atividades do TCE-PB, 2010.

Estes convênios terão abrangência no âmbito municipal, estadual e também internamente em relação ao mestrado. Certamente estes fatos poderão contribuir para melhorar a qualidade dos serviços e permitirão a capacitação de diversos servidores.

De acordo com informações constantes do relatório anual de atividades, em 2012 foram 3 cursos direcionados ao público externo. Os demais eventos/atividades foram palestras direcionados tanto ao público interno quanto ao externo. Porém, apenas os cursos de treinamento do georeferenciamento e o relativo ao uso do GPS capacitaram 140 servidores tiveram uma duração de 880 horas/aula.

Ainda em 2012, ocorreram importantes palestras enfocando temas como a sobre o acesso à informação, sobre o direito universal à saúde, o regime diferenciado de contratações públicas e a apresentação dos indicadores de desempenho dos gastos públicos no Estado da Paraíba. Todas direcionadas tanto ao público interno quanto ao externo e houve também o encontro com os prefeitos eleitos.

Estes cursos e eventos além de possibilitarem o contato dos jurisdicionados com novas informações, também promovem a interação entre estes e devem ser aprimorados e ampliados pelo TCE-PB.

3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O conhecimento é um componente importante na dinâmica organizacional, tendo em vista que o mesmo já era reconhecido desde a antiguidade pelos filósofos, e nos dias atuais, o conhecimento é visto como indispensável na execução de todas as atividades humanas e empresarias. Apesar desta importância, o entendimento do conhecimento como um diferencial competitivo e que precisa ser gerenciado é algo recente.

Burnham (2004, p.2) confirma este entendimento afirmando que:

O conhecimento tem sido sempre uma questão central para todas as sociedades; foco de trabalho de muitos filósofos, teólogos, cientistas, humanistas desde a antiguidade, mas só recentemente, com a expansão da economia informacional, as organizações perceberam a sua importância pelo diferencial que representa como um valioso recurso estratégico para as pessoas, organizações e todo mundo dos negócios.

Muitos foram os fatores que suscitaram tal mudança, entre eles a globalização da economia, necessidade de empresas mais rápidas e flexíveis e o avanço nas tecnologias de informação. Assim, a gestão do conhecimento emerge como uma ferramenta propícia para mobilizar o conhecimento visando o alcance dos objetivos organizacionais e melhoria do seu desempenho.

Segundo Angeloni (2008, p. 135), “a aprendizagem organizacional parece se revitalizar como uma tentativa de permitir a organização, a aquisição, a criação, o compartilhamento, a utilização e o armazenamento do conhecimento”, sendo estes necessários para preparar a empresa a passar pelas mudanças.

Krogh, Ichijo e Nonaka, (2001, p. 15) consideram que: “a criação do conhecimento não é simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se reproduz com facilidade”. Esses autores, levando-se em consideração as barreiras individuais e organizacionais à criação do conhecimento, identificaram cinco fatores capacitadores do conhecimento, que são: 1) instalar a visão do conhecimento; 2) gerenciar conversas; 3) mobilizar ativistas; 3) criar um contexto adequado; e 5) globalizar o conhecimento.

Para os autores supracitados (2001, p. 21), “o objetivo da gestão do conhecimento é estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao

mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar”. Assim, no desenvolvimento deste capítulo foram considerados os conceitos sobre criação do conhecimento desenvolvidos pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), importância da tecnologia da informação, como suporte ao gerenciamento do conhecimento bem como a interferência que a cultura organizacional pode promover como impulsionadora e/ou inibidora da mudança organizacional.

Angeloni (2008), Nonaka (1997) e Almeida, Freitas e Souza (2011), dentre outros, consideram importante para o estudo da gestão do conhecimento organizacional, a distinção entre dados, informações e conhecimento.

Com base nos conceitos desenvolvidos por diversos autores serão apresentadas definições de dados, informações e conhecimentos, sendo estes importantes, uma vez que se constitui a matéria-prima utilizada pelo TCE-PB para interagir tanto internamente com os servidores, quanto externamente com os jurisdicionados e a população em geral, a respeito dos atos e fatos sob sua jurisdição.

Quadro 03 - Definições de dados, informações e conhecimento

Autores	Dados	Informação	Conhecimento
Wiig, 1993	-	Fatos organizados para descrever uma situação ou condição	Verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e <i>know-how</i> .
Nonaka e Takeuchi, 1997.	-	Um fluxo de mensagens significativas	Comprometimentos e crenças criadas dessas mensagens
Spek e Spijkervet, 1997.	Símbolos ainda não interpretados	Dados com significado	Habilidade de atribuir significado
Davenport, 1997	Observações simples	Dados com relevância e propósito	Informação valiosa proveniente da mente humana
Davenport e Prusak, 1998.	Um conjunto de fatos discretos	Uma mensagem cujo objetivo é alterar a percepção do receptor	Experiência, valores, <i>insight</i> e informação contextual.
Quigley e Debons, 1999.	Texto que não dá resposta a perguntas de um problema em particular	Texto que dá respostas às perguntas: quem, quando, o que, ou onde.	Texto que responde às perguntas: por que ou como.
Choo, Detlor e Tumbull, 2000.	Fatos e mensagens	Dados revestidos de significado	Crenças justificadas, verdadeiras.

Fonte: Souza, 2007

Levando-se em consideração as definições acima a respeito de dados, informações e conhecimento, apresenta-se a seguir, a forma como cada um desses termos foi utilizado nesta pesquisa:

- a) Dado pode ser entendido como o registro descritivo de um evento, objeto ou pessoa, desprovido de qualquer evento lógico ou contextualização, como por exemplo: nome completo de uma pessoa, data de nascimento, endereço, etc.;
- b) Informação, refere-se ao processo de dar significado aos dados. Sendo assim, envolve atividades como coleta, classificação e aglutinação de dados no sentido de ser relevante para a tomada de decisão;
- c) Conhecimento, traz em si um conjunto de informações pertinentes e um conjunto de relações críticas e é voluntariamente elaborado. Para que haja conhecimento, a ação humana é imprescindível.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que o conhecimento pode ser explícito ou tácito. O conhecimento explícito é aquele encontrado em livros, manuais e rotinas, ocorre de forma textual, e é facilmente identificado na organização. Já o conhecimento tácito é pessoal, subjetivo e difícil de ser visualizado na organização. Entretanto é de suma importância na sociedade do conhecimento haja vista que a interação entre os dois conhecimentos citados constitui a essência da abordagem da criação do conhecimento.

Almeida, Freitas e Souza (2011) consideram que a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito não pode ser realizada de forma totalmente separada, mas mutuamente complementares, possibilitando a troca nas atividades criativas dos indivíduos.

Tendo em vista este panorama, será apresentando a seguir o conceito de gestão conhecimento.

A gestão conhecimento, para Angeloni (2008 p. 2), é conceituada como “um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, e compartilhamento, o armazenamento e a utilização do conhecimento no âmbito organizacional”.

Corroborando com Angeloni, Nonaka e Takeuchi (1997, p.142), afirmam que:

Mais cedo ou mais tarde, toda organização acaba criando o novo conhecimento. Mas, na maioria das organizações, esse processo é acidental, inesperado e, portanto, imprevisível. O que diferencia a

empresa criadora do conhecimento é que ela gerencia sistematicamente o processo de criação do conhecimento.

Para Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 9) a interação entre o conhecimento tácito e o explícito dentro de uma organização permite a criação do conhecimento que ocorre quando “se completa a espiral do conhecimento, sendo esta composta por quatro modos de conversão do conhecimento”: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme Figura 02 a seguir:

Figura 02 - Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64).

- a) Socialização é a atividade em que o compartilhamento do conhecimento tácito de um indivíduo é convertido em conhecimento tácito de outro indivíduo ou grupo de pessoas pelo compartilhamento de experiências vividas por estes, sendo utilizada a linguagem;
- b) Na Externalização ocorre a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio da articulação do conhecimento operacional em conceitual;
- c) A Combinação é o processo onde ocorre a transferência do conhecimento explícito. É utilizada para gerar novos conhecimentos;
- d) Na internalização ocorre a transformação de conhecimentos explícitos em conhecimentos tácitos. Os conhecimentos mais importantes estão nas pessoas (conhecimentos tácitos) e não na organização (conhecimentos explícitos) (ANGELONI, 2008, p. 172).

Para que a espiral do conhecimento se complete é necessária a interação entre as pessoas e, para que esta ocorra tem que haver comunicação. Assim, a

comunicação constitui um fator preponderante quando se quer transmitir informações, quer no âmbito individual ou organizacional.

Para que haja comunicação é indispensável a existência de um transmissor, um receptor e o objeto que se quer transmitir. No entanto, para Angeloni (2010), apenas a existência de tais fatores não garante que a comunicação ocorra, uma vez que é indispensável a compreensão do que se quer transmitir.

Segundo Angeloni (2010, p.16), “para melhorar a qualidade da informação o ser humano tem que desenvolver habilidades de se expressar e de ouvir”.

As organizações atualmente têm produzido uma grande quantidade de informações, devido principalmente ao uso intensivo das tecnologias da informação. Neste sentido, a comunicação torna-se essencial no processo de criação e compartilhamento do conhecimento.

Assim, a escolha dos meios de comunicação torna-se importante, uma vez que as informações necessitam ser coletadas, armazenadas e disseminadas por toda a organização. Pois a comunicação ocorre não só de forma verbal, pela interação direta entre as pessoas, mas, nos dias atuais, cada vez mais tem aumentado a importância e frequência em que a comunicação se dá por meio eletrônico e existem diversas tecnologias que permitem a comunicação de forma remota.

Barbosa, Sepúlveda e Costa, (2009) citam o resultado de uma pesquisa realizada por Cormican e Dooley, em 2007, com 19 pesquisadores e líderes gerenciais europeus, onde foram identificados cinco grupos de barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento em ambientes de colaboração em rede, conforme apresentado no quadro 04 a seguir.

Quadro 04 - Barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento

Barreira	Descrição
Motivação e Habilidades	<p>Ausência de propósito ou visão comum dentro da rede.</p> <p>Ausência de clareza de objetivos no nível operacional.</p> <p>Medo da perda de poder ao se compartilhar o conhecimento.</p> <p>Medo de que o investimento no longo prazo na rede possa prejudicar os benefícios de curto prazo para o indivíduo.</p> <p>Falta de incentivos ao compartilhamento do conhecimento em contextos específicos.</p> <p>Competências gerenciais inadequadas no sentido de preparar a organização para a gestão do conhecimento.</p> <p>Compartilhamento não reconhecido ou recompensado pelas organizações da rede.</p>

	Dificuldade em se compreender e negociar com personalidades e culturas diferentes. Inabilidade em escutar e desenvolver empatia com outros.
Confiança	Ausência de confiança entre indivíduos participantes dentro e entre organizações participantes. Medo de compartilhar informações proprietárias. Resistência à mudança.
Metodologia e Ferramentas	Ferramentas excessivamente genéricas e não alinhadas com as necessidades específicas da organização ou da rede. Falta de critérios para avaliar a relevância e adequação das ferramentas de gestão do conhecimento. Metodologia pouco clara para a troca eficiente e eficaz de conhecimentos na rede. Tecnologia não centrada nas pessoas.
Recursos	Falta de tempo para compartilhar conhecimento e desenvolver relacionamentos. Não alocação de recursos complementares para a organização ou rede.
Busca e acesso à informação	Excesso de informação recuperada. Dificuldade em recuperar e classificar a informação para outros usos. Informação é frequentemente armazenada em formato incorreto para facilitar o compartilhamento.

Fonte: Barbosa, Sepúlveda e Costa, (2009), adaptado de Cormican e Dooley (2007).

As barreiras ao compartilhamento, mencionadas acima, interferem na comunicação das organizações, conforme exposto, quando as pessoas não se sentem confortáveis para se comunicar ou quando as tecnologias não favorecem o compartilhamento de conhecimentos, há prejuízos na organização em relação à aprendizagem e à inovação. Angeloni (2010, p. 28) corrobora com este entendimento quando descreve as principais características da comunicação nas empresas contemporâneas:

- Propicia o compartilhamento do conhecimento;
- É realizada no ambiente do ciberespaço;
- As tecnologias facilitam e disseminam a comunicação interna e Exigência de conectividade empresarial.

Para as organizações públicas, o compartilhamento do conhecimento tem o objetivo de aproximá-las da sociedade promovendo maior transparência da gestão dos recursos públicos, bem como favorecer a interação com o intuito de melhorar e/ou adequar a forma de atuação organizacional.

Para Batista (2004) *apud* Reis (2007, p. 32), na sociedade democrática, a gestão do conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla na Administração Pública". Estas precisam gerenciar o conhecimento visando uma maior efetividade das suas ações, otimização na utilização de recursos públicos e também para:

- I. Tratar de maneira adequada e com rapidez os desafios inesperados e desastres;
- II. Preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuarem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas;
- III. Promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população, por meio de construção, manutenção, e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas;
- IV. Criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Pelo exposto acima, depreende-se que a administração pública para implementar uma gestão do conhecimento eficiente e eficaz necessita desenvolver ações que estejam alinhadas às suas atribuições legais. Pois ao contrário da iniciativa privada onde o perfil da empresa pode ser organizado de acordo com as necessidades do mercado com vistas a gerar maior lucro, na administração pública busca-se primeiramente cumprir tais atribuições com transparência e de forma a atender aos anseios sociais.

Dentre as contribuições no sentido de alavancar a gestão do conhecimento, destaca-se nesta pesquisa a tecnologia da informação e a cultura organizacional.

3.2 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – TI NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para a realização de suas atividades, as empresas e organizações nos dias atuais necessitam utilizar a tecnologia, haja vista o imperativo de atender com agilidade e presteza às demandas dos clientes e dos cidadãos, pois uma das características da sociedade do conhecimento é que as informações possam estar acessíveis a quem delas necessitar. Neste sentido Castells (1999) *apud* Santos (2007, p.15) destaca:

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento /comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre as inovações e seu uso.

confirma este entendimento o enfoque tecnológico dado à Gestão da Informação por Marchiori (2002), em que dentro de uma contextualização organizacional, esta gestão é vista como um recurso que carece de otimização, através de diferentes arquiteturas de *hardware*, *software* e redes de telecomunicações. Tais arquiteturas devem estar adequadas aos diferentes sistemas de informação.

Os sistemas e tecnologias de informação funcionam como ferramentas de apoio aos processos de gestão do conhecimento, pois facilitam a disseminação do conhecimento entre as pessoas, “mas essa tecnologia é apenas um meio que possibilita tal compartilhamento; ela não é o fim em si mesmo e, portanto não poderá substituir o ser humano” (BURNHAM, 2004, p. 12).

Na criação do conhecimento organizacional é de suma importância que as pessoas possam trocar experiências umas com as outras a respeito das atividades que desenvolvem. Como nem sempre é possível que as mesmas possam encontrar-se para interagir, a tecnologia da informação poderá ser utilizada como um suporte para que haja uma melhor comunicação na organização.

Para Batista (2012, p. 57):

Tecnologia ajuda na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets. No caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal.

Angeloni (2008, p. 246) acrescenta que “a tecnologia deve propiciar, além da coleta, a disponibilização do conhecimento, já que o conhecimento não tem valor a menos que seja aplicado às decisões em um contexto empresarial”. Neste sentido, os sistemas utilizados no TCE-PB, para a execução de suas atividades de auditoria e disponibilização de informações à sociedade, têm contribuído para gerar conhecimento, visto que são coletadas informações dos jurisdicionados, sendo estas usadas pela auditoria na execução de seus relatórios produzindo informações a

respeito de como foram geridos os recursos públicos. Em seguida, tais informações são disponibilizadas à sociedade no intuito de levar conhecimento sobre a gestão dos recursos públicos.

A execução dos fatos acima descritos só é permitida pela existência de redes de computadores que se constituem segundo Angeloni (2010, p. 118), em “um conjunto de meio de comunicação, dispositivos e *softwares* necessários para conectar dois ou mais sistemas de computador”.

A seguir serão apresentados alguns meios tecnológicos que contribuem para a criação e compartilhamento do conhecimento organizacional.

a) A *internet* surgiu no final da década 1960 e foi concebida a partir de interesses militares dos Estados Unidos da América visando preservar informações internas nos tempos da Guerra Fria.

No entanto, na década 1990 passou a ser utilizada comercialmente, expandindo-se rapidamente. Angeloni (2008) conceitua a *internet* como uma “meta-network internacional de redes de computacionais, colaborativas, interconectadas, que suportam a colaboração de milhares de organizações”.

Santos (2007, p. 15) ressalta que:

As Tecnologias da Informação e Conhecimento proporcionaram mudanças na sociedade, principalmente a partir da década de 70, com impacto na produtividade, no crescimento econômico, na geração de riqueza e nas estruturas de poder. O conhecimento e as inovações tecnológicas são instrumentos cruciais para o desenvolvimento social na atualidade, sendo a Internet um dos maiores símbolos dessa revolução.

A utilização de *internet* tem favorecido a troca de informações e conhecimento entre os mais diversos segmentos da sociedade, sendo utilizados para a comunicação via *e-mails* com envio de arquivos, listas de discussão, videoconferências, *chat*, comunidades virtuais, etc.

b) A *intranet*, com características semelhantes à *internet*, constitui-se de uma rede interna de comunicação organizacional, que facilita a interação entre os colaboradores internos e a divulgação de informações e eventos no âmbito organizacional. Angeloni (2010) acredita que a *intranet* favoreça a diminuição dos gastos com material impresso, deslocamentos, maximizando o desempenho entre os colaboradores.

c) Portal corporativo: são sítios onde são expostos os sistemas utilizados pela organização favorecendo assim, a comunicação com os seus usuários. Angeloni (2010) p. 123) conceitua o portal corporativo como:

Um meio de comunicação que permite às organizações disponibilizarem informações armazenadas interna ou externamente, permitindo aos usuários acesso e compartilhamento das informações e conhecimentos independentemente da localização física dos dados e sua formatação.

Um portal corporativo, além de conter os diferentes bancos de dados da organização, deve favorecer a tomada de decisão, conter o perfil da organização e permitir o compartilhamento de informações tanto interna quanto externamente.

O uso da tecnologia favorece a comunicação entre as pessoas com o objetivo de trocar experiências, promover a interação e compartilhamento do conhecimento.

A seguir, destacam-se algumas formas de comunicação que podem ocorrer virtualmente elencadas por Angeloni (2010).

a) Comunidades virtuais ou comunidades de práticas são grupos que possuem os mesmos interesses profissionais e se organizam para trocar informações e conhecimentos. Os contatos ocorrem virtualmente, assim podem trocar experiências, expor dúvidas ou propor a solução de determinada dificuldade de forma colaborativa.

b) Correio eletrônico (*e-mail*) é um sistema de troca de comunicação por meio de caixa de mensagens, sendo uma de suas características de destaque, a combinação de texto escrito, sons e imagens, além da velocidade e alcance de diferentes públicos.

c) Listas ou fórum de discussões: trata-se de ferramentas que permitem a troca de informações entre participantes em diferentes localizações, com a vantagem de não necessitar estar conectados ao mesmo tempo.

d) *Chat* (bate papo): possui as mesmas características da conversa, no entanto, ocorre de forma não verbal. Recupero, apud Angeloni (2010), enfatiza que a comunicação ocorre em tempo real, e todos os participantes procuram concentrar a maior carga de significados no menor volume de caracteres possível.

e) Melhores práticas: diz respeito tanto à identificação, quanto à divulgação de melhores práticas que podem estar relacionadas à solução de um problema ou à realização de uma atividade.

Batista (2004, p. 21) ao discorrer sobre a gestão do conhecimento no âmbito público destacou o conceito de melhores práticas:

As melhores práticas são aquelas que foram avaliadas e comparadas com outras práticas e são consideradas quase um padrão a ser seguido. Podem ser definidas como procedimento de validade para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Esse procedimento inclui o contexto em que podem ser aplicadas.

f) Sistemas de inteligência organizacional focados na análise e cruzamento de dados, com o objetivo de favorecer a tomada de decisão. Conforme Araújo, (2009) visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação.

g) *Groupware* é um sistema eletrônico que permite as pessoas trabalharem de forma cooperativa, sem estarem presentes no mesmo espaço físico.

Na administração pública, a tecnologia da informação e comunicação possui um papel bastante amplo, como se depreende a figura 03 a seguir, onde são apresentados os principais temas que os órgãos públicos devem focalizar seus esforços, no sentido de cumprir seus objetivos junto à sociedade.

Figura 03 - Papel estratégico para a TIC no governo



Fonte: Vieira e Santos, et al Igov (2009).

Assim, a tecnologia da informação facilita a interação com os cidadãos, proporciona a inclusão social, permite o acesso a informações “on line”, promove a transparência e contribui para a eficiência organizacional.

Para Vieira e Santos (2009, p. 9), “a troca de informação permite que o setor aprenda e utilize o conhecimento adquirido, sendo possível implantar as boas práticas observadas e evitar prejuízos”. “Para a eficiência da administração pública é necessário aperfeiçoar e modernizar os mecanismos de prestação de serviços”.

Segundo Pacheco e Tait (2000, p. 50):

Uma questão que deve ser considerada amplamente na introdução de TI é a cultura organizacional. Dado a seu caráter técnico e organizacional, a implantação de TI necessita da efetiva aceitação e incorporação por parte do corpo funcional como um todo e seu sucesso será garantido se as mudanças pretendidas encontrarem-se em consonância com a cultura organizacional, que poderá se posicionar como força impulsionadora ou restritiva para seu adequado funcionamento.

3.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento sobre a cultura é um conceito importante quando se pretende estudar a gestão do conhecimento, uma vez que a maneira como o grupo posiciona-se frente às mudanças interfere positiva ou negativamente para o sucesso ou fracasso das mesmas.

Para Pires e Macedo (2006), é importante a criação de uma cultura nas quais as pessoas estão aprendendo, crescendo e se desenvolvendo, pois esta legitimará o relacionamento entre os líderes e liderados da organização e, conseqüentemente, o compartilhamento se transforma em mola mestra do sucesso organizacional.

Angeloni e Grotto, (2009, p. 77), apóiam este entendimento ao afirmarem “que as organizações que obtêm sucesso no compartilhamento do conhecimento são as que contemplam, além de uma infraestrutura tecnológica, uma cultura uniforme e dirigida ao compartilhamento”.

Angeloni (2008, p. 57) cita algumas características da cultura nacional que interferem no ambiente organizacional, dentre elas: o jeitinho, a relação paternalista, a ambiguidade, a dependência e a preferência por processos sociais consensuais em uma aversão ao conflito e ao enfrentamento explícito.

Assim, corroborando o entendimento acima, Crozatti (1998, p. 9) enfatiza que:

A mudança na organização somente é efetivada se processada a necessária mudança na sua cultura. É preciso que as crenças e valores da organização sejam movimentados juntamente com os processos, em busca de uma congruência com os valores externos.

Angeloni e Grotto, (2009), com base em estudo realizado sobre os elementos constitutivos da cultura organizacional e suas formas de abordagem, citados por Schein (1984), Alves (1997), Fleury (1988) e Freitas (1991), descrevem como principais elementos da cultura que influenciam o compartilhamento do conhecimento: artefatos e criações visíveis, política de gestão de pessoas, sistema de comunicação, sistema gerencial administrativo e processo decisório.

Para que as organizações instalem uma cultura que promova a criação do conhecimento é necessário que as características, citadas acima, estejam presentes no seu dia a dia favorecendo um ambiente em que as pessoas sintam-se parte dele e estejam dispostas a participar, sem que haja receios ou insegurança, ocorrendo assim, a livre interação entre as pessoas. Das características acima, são destacadas nesta pesquisa, as instalações e criações visíveis, a política de gestão de pessoas e a comunicação.

As instalações e criações visíveis são aspectos do espaço físico da organização que podem inibir ou favorecer a interação entre as pessoas. Como fatos que podem inibir a comunicação, citados por Angeloni e Grotto, (2009), temos: distinção entre indivíduos quanto ao uso dos recursos físicos disponíveis e a compartimentalização do conhecimento, onde a solução de problema é atribuição de certo setor ou departamento, assim a solução fica restrita. Quanto aos aspectos favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, as citadas autoras destacam: a ausência de divisórias no local de trabalho, assim as pessoas podem comunicar-se livremente e estruturação de locais de compartilhamento do conhecimento que podem ser físicos ou virtuais.

Outro aspecto que pode influenciar a cultura da organização é a forma de gerir a política de pessoal, tais como: a política de remuneração e os critérios de promoção, incluindo aqui aspectos tangíveis e intangíveis, Angeloni e Grotto (2009) consideram que para haver compartilhamento do conhecimento é imprescindível que as pessoas sintam-se confortáveis em relação as suas funções.

O sistema de comunicação que favorece o compartilhamento deve observar os fluxos das informações e geração de conhecimento, bem como estabelecer

meios para facilitar uma rápida disseminação de troca de informações. Angeloni e Grotto (2009, p. 84) enfatizam que:

Para melhorar a qualidade da comunicação, o ser humano precisa desenvolver as habilidades de se expressar e ouvir e também rever o paradigma de que informação e conhecimento são poder e passar a considerar a importância do compartilhamento do conhecimento para o sucesso organizacional.

A cultura organizacional representa os valores que são comuns entre os membros das organizações e não apenas um conjunto de hábitos, regras e artefatos. Além de ser influenciada pela estrutura organizacional, também é marcada por traços da cultura nacional.

Segundo Angeloni (2008, p. 58):

A cultura seria formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente, sendo, por isso mesmo perpetuados pelo grupo.

A referida autora (2008, p. 59) cita ainda algumas características, apontadas por Schein, presentes na cultura que possibilitariam a gestão do conhecimento:

- Crença nas possibilidades da organização de gerenciar o ambiente no qual está inserida;
- Ter como pressuposto o fato de as pessoas serem capazes de entender e modificar o ambiente pela sua atuação;
- A postura de que as questões que se apresentam na organização não podem ser abordadas unicamente de acordo com padrões previamente estabelecidos;
- A crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de crescimento tanto pessoal como grupal;
- A ideia de que as atividades grupais podem gerar e implementar soluções para os imperativos que forem apresentados à organização;
- A preocupação com os desdobramentos futuros da organização;
- O pressuposto de que as trocas de informações devem ser completas e confiáveis;
- A percepção de que a criação, a tolerância e o respeito de variadas subculturas organizacionais possibilitariam gerar soluções aos mais diversos problemas;
- Ter como necessária a permanente análise dos múltiplos fatores que compõem as questões que se apresentam às organizações, assumindo a necessidade de se pensar o inter-relacionamento desses fatores.

Os aspectos mencionados por Schein sobre cultura estão em consonância com o entendimento de Pires e Macedo (2006), pois para eles “a cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica nos grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir”.

Pires e Macedo (2006, p. 95) entendem que:

Em relação à cultura nas organizações públicas brasileiras coexistem duas forças, de um lado tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma.

Cada vez mais, tanto as empresas privadas quanto as organizações públicas têm procurado melhorar a interação entre os seus membros, quer com estímulos remuneratórios, quer com capacitação educacional, no intuito de melhorar a satisfação dos mesmos, como pessoa e, conseqüentemente, a prestação de serviços.

4 PROCESSO ELETRÔNICO NO TCE-PB

O processo eletrônico foi definido na Lei Orgânica – LO do TCE-PB como “um sistema eletrônico de processos por meio de autos, total ou parcialmente, digitais, utilizando, preferencialmente, a rede mundial de computadores e acesso por meio de redes internas e externas” (LO art. 59).

De acordo com estudo realizado pela Assessoria Técnica do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – ASTEC, 2012, disponível no sítio do TCE-PB, este dispõe de uma gama de tecnologias de informação que são utilizadas para o cumprimento de sua missão, conforme abaixo relacionado:

- a) Portal Eletrônico do TCE - constitui-se do instrumento de interação com os jurisdicionados e com a sociedade. Pelo portal do gestor são disponibilizadas informações que servem de apoio para os jurisdicionados, tais como Lei Orgânica, Regimento Interno, Resoluções Normativas, legislação auxiliar, como também a Lei de Licitações e Contratos, Lei de Responsabilidade Fiscal e demais leis e decretos importantes quando da execução de suas atividades, bem como permite a interação com os cidadãos disponibilizando as informações relativas ao SAGRES *on-line*, pauta das sessões do pleno, acesso aos julgamentos, jurisprudência, publicações do diário eletrônico, etc.
- b) SAGRES - sistema de acompanhamento da gestão dos recursos públicos, foi desenvolvido em 2002. Armazena as informações relativas à arrecadação de receitas e execução de despesas públicas e constitui-se num importante instrumento de trabalho de auditoria, contendo informações concernentes a despesas com pessoal, licitações realizadas, abertura de créditos adicionais.
- c) TRAMITA – processo eletrônico. É um sistema de tramitação de processos e gerência de documentos eletrônicos. Está em funcionamento desde o ano de 2010 e recebe as informações relativas aos documentos gerenciais e dados contábeis dos jurisdicionados, bem como gerencia as metas de todo o tribunal, recebe também relatório de auditoria, parecer do Ministério Público, decisões do Pleno e das Câmaras. Enfim, toda

movimentação processual, desde a entrada do documento até o seu arquivamento.

- d) TRAMITA Auditor - é um sistema de inteligência organizacional focado na análise e cruzamento de dados, com o objetivo de gerar consultas, relatórios, gráficos e cenários com base em banco de dados constante no sistema da organização. No TCE-PB, este sistema será alimentado com os dados do sistema SAGRES.
- e) Diário Oficial Eletrônico - substituiu as publicações do Diário Oficial do Estado. Gerou uma economia aos cofres públicos de em média R\$ 600.000,00 anuais, proporcionou maior celeridade, publicidade aos atos processuais, e é de livre acesso pela *internet*. Através dele, tanto os jurisdicionados como os cidadãos têm acesso às publicações relativas às decisões proferidas pelo Tribunal.
- f) Geoprocessamento do TCE - auxilia no acompanhamento das obras realizadas e em realização pelo estado e pelos municípios, bem como promove a interação com a sociedade que poderá fiscalizar a realização das obras e oferecer denúncia.
- g) *Intranet* - rede interna de compartilhamento de informações, tais como: ramais, organograma, eventos, notícias, *links* para redes sociais, fotos e vídeos.

A seguir serão detalhados os sistemas Portal do Gestor, SAGRES e TRAMITA, uma vez que são estes que permitem a comunicação com os jurisdicionados e com os cidadãos, bem como favorecem todo o fluxo de informações no TCE-PB.

4.1 PORTAL ELETRÔNICO DO TCE-PB

O portal do TCE-PB está *on-line* na *web* desde 1998 e representa um importante meio de comunicação organizacional com os jurisdicionados e com a sociedade, sendo acessado por meio do *link* <www.tce.pb.gov.br>.

Dentre as ferramentas disponibilizadas no sítio do TCE-PB, com o intuito de favorecer o conhecimento organizacional e a interação externa, destacam-se os seguintes:

a) O Portal do Gestor - permite o envio das informações relativas aos processos eletrônicos pelos gestores públicos. Também é por meio deste que os usuários externos (contadores, gestores, assessores técnicos e advogados) têm acesso aos processos e documentos que tramitam no TCE-PB.

Figura 04 - Ícone de acesso ao Portal do Gestor

Fonte: <www.tce.pb.gov.br>

b) Portal da Cidadania - favorece o acesso de qualquer pessoa a dados formatados a partir do SAGRES Captura sobre receitas, despesas, atos relativos à contratação de pessoal, licitações e obras públicas referentes aos governos estadual e municipal. Consta, ainda, ícone de dados abertos que consiste em diversas tabelas formatadas a partir de dados constantes do SAGRES, constituindo-se uma importante ferramenta de controle social.

Figura 05 - Ícone de acesso ao Portal da Cidadania

Portal da Cidadania – SAGRES

O TCE no exercício de sua competência possibilita o controle social ao pôr em prática o princípio da transparência e disponibiliza, neste espaço, as principais informações relativas à gestão pública fornecidas pelos respectivos gestores, sem que sobre ela haja emitido qualquer juízo de valor.

Selecione a opção de consulta:

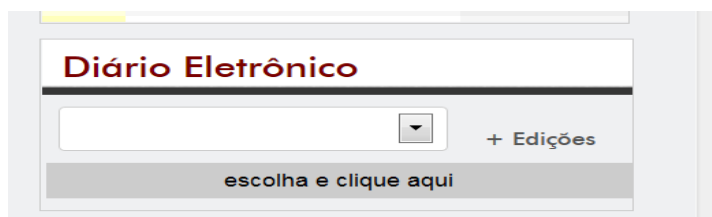


Páginas vinculadas a esta:

- SAGRES Captura

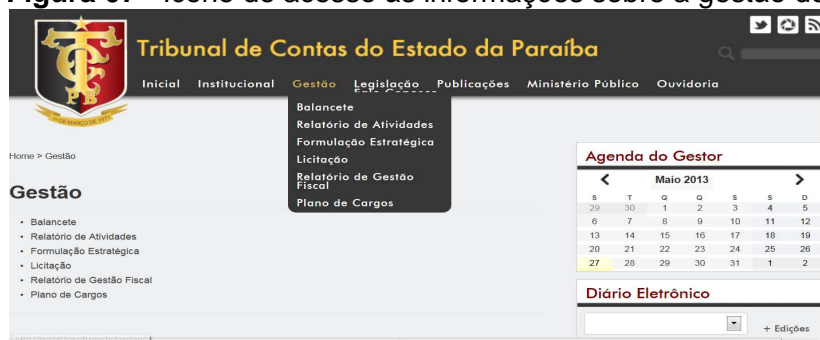
Fonte: <www.tce.pb.gov.br>

c) O Diário Eletrônico - apresenta as notificações aos jurisdicionados, publicação de leis, resoluções, publicação de decisões, bem como permite o acesso livre pela *internet*. Por ele, tanto os jurisdicionados como os cidadãos têm acesso às publicações relativas às decisões proferidas pelo Tribunal.

Figura 06 - Ícone de acesso ao Diário Eletrônico do TCE-PB

Fonte: <www.tce.pb.gov.br>

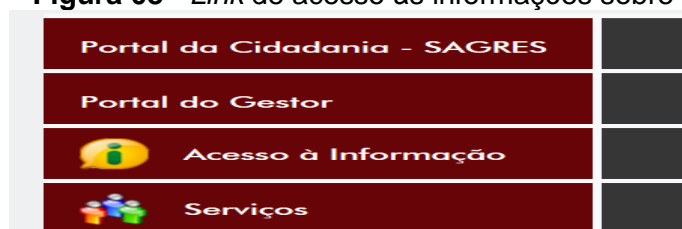
d) Sobre a gestão do TCE-PB - são disponibilizados dados relativos ao planejamento estratégico, relatórios de gestão, relatórios das atividades anuais e à legislação interna. Estas informações são de acesso livre, o que permite que qualquer pessoa possa conhecer.

Figura 07 - Ícone de acesso às informações sobre a gestão do TCE-PB

Fonte: <www.tce.pb.gov.br>

e) No ícone, publicações com destaque para cartilhas de orientações aos prefeitos e presidentes de câmaras municipais, revista do TCE-PB e relatório das auditorias operacionais realizadas.

f) Recentemente, o portal passou a disponibilizar também um ícone denominado acesso à informação em cumprimento à Lei n 12.527/2011, conhecida como Lei de acesso à informação. O referido ícone tem o objetivo de informar aos servidores, jurisdicionados e cidadãos aspectos importantes da Lei, bem como as formas de obter informações a respeito da gestão dos recursos públicos junto ao TCE-PB.

Figura 08 - Link de acesso às informações sobre a Lei 12.527/11

Fonte: <www.tce.pb.gov.br>

Assim, a citada lei pretende modificar uma cultura que prevalecia no serviço até então: a cultura do segredo para a cultura do acesso e conforme cartilha elaborada pela Controladoria Geral da União – CGU, p. 14, nesta cultura “o fluxo de informações favorece a tomada de decisões, a boa gestão de políticas públicas e a inclusão do cidadão”.

No TCE-PB, as demandas advindas da referida lei são atendidas pela Ouvidoria. E conforme adiante informado, este *link* foi acessado 46.237 vezes no ano de 2012 (Fonte: ASTEC-TCE-PB, 2013).

Outros aspectos constantes do portal do TCE-PB que têm favorecido a transparência pública é a transmissão das reuniões do Tribunal Pleno pela *internet* em tempo real e a disponibilização das atas de julgamento no Diário Eletrônico.

De acordo com informações da ASTEC-TCE-PB (2013), desde agosto de 2011 o TCE-PB dispõe de ferramentas de monitoramento do sítio que registra o número de acessos diários realizados, bem como os ícones mais acessados.

Quadro 05 - Acessos ao Portal Eletrônico do TCE-PB – 2011 a 2013

Links mais acessados	Período/número de acessos		
	Ag. a dez/2011	2012	Até maio/2013
Página Inicial	153.140	480.776	143.780
Acesso à informação	-	46.237	25.165
Aplicativos	29.110	100.863	45.394
Legislação	6.190	20.693	9.181

Fonte: ASTEC (2013).

De acordo com os dados fornecidos pela ASTEC, deste Tribunal de Contas de agosto a dezembro de 2011 ocorreram 249.149 acessos, que representam uma média mensal de 50.000 visitas. Em 2012, houve 906.325 acessos em média 76.000

acessos mensais. Em 2013 até 07 de maio já constam 311.515 acessos à média de 74.000 acessos mensais.

Em 2012, o Portal do TCE-PB contou com quase um milhão de acessos. Apesar das informações acima, percebe-se que o TCE-PB ainda não dispõe de formas mais dinâmicas de comunicação com os jurisdicionados por *blogs*, comunidades virtuais e *chats* que permitiriam um acesso remoto de maneira mais interativa.

4.2 O SISTEMA SAGRES

4.2.1 Origem e conceito

Desde a promulgação da CF de 1988, com o aumento de suas atribuições, os Tribunais de Contas iniciaram o processo de modernização no sentido de melhor atender às demandas que o novo paradigma da gestão pública impunha-lhe de exercer as suas atribuições inerentes ao controle externo, com agilidade e presteza, de modo a zelar pela boa e regular aplicação dos recursos públicos.

Com o advento da LRF no ano de 2000, os tribunais foram pressionados no sentido de melhorar a sua atuação vez que a referida lei trazia em seus dispositivos, diversos artigos que exigiam o acompanhamento concomitante da gestão, como já tratado anteriormente.

Diante deste desafio, o TCE-PB iniciou o processo de armazenamento dos dados relativos a receitas e despesas públicas constantes dos balancetes mensais que eram enviados pelos jurisdicionados, pelos próprios técnicos. Inicialmente, tais dados eram armazenados em planilhas denominadas de PAB – Planilha de Acompanhamento de Balancetes que consistia num conjunto de planilhas de EXCEL, integradas via codificação VBA – *visual basic for applications*, que continham também informações sobre execução orçamentária e financeira, despesas condicionadas como pessoal, manutenção e desenvolvimento do ensino, remuneração dos agentes políticos e serviços de terceiros (Xavier, 2003).

Ainda em 2001, com a aprovação da Resolução Normativa RN TC 10/01, ocorreu a redefinição do conteúdo e formato dos dados enviados ao tribunal de forma a permitir que as informações relativas à execução orçamentária e financeira das prefeituras e câmaras municipais fossem enviadas por meio magnético que iriam alimentar automaticamente as mencionadas planilhas.

No entanto, em virtude de modificações na classificação da receita e da despesa decorrentes de diversas Portarias da STN – Secretaria do Tesouro Nacional, tais como as Portarias 163/2001, 519/2001, 180/2001 dentre outras, surgiu assim, a necessidade de implementar um sistema comum entre o Tribunal e os jurisdicionados, denominando-o de SAGRES (XAVIER, 2003, p. 37).

Santana (2008) conceitua o SAGRES como um sistema informatizado que gerencia um banco de dados consistente e dinâmico alimentado automaticamente pelas informações enviadas eletronicamente pelos órgãos jurisdicionados, dando suporte à análise e à geração automática de processos de auditoria e levantamentos estatísticos.

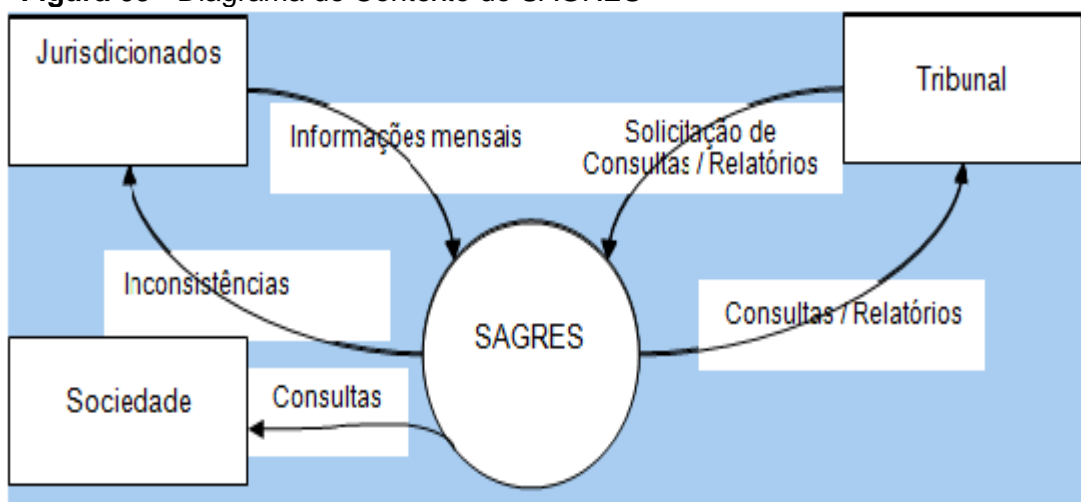
4.2.2 Desenvolvimento e implantação

Optou-se por desenvolver um sistema próprio no TCE/PB em virtude das peculiaridades inerentes à maneira como o mesmo desenvolve suas atribuições. Embora todos os Tribunais de Contas, do território brasileiro, possuam uma homogeneidade quanto às suas atribuições, em virtude do modelo ser estabelecido pela Constituição Federal, cada um possui uma legislação própria como a Lei Orgânica, o Regimento Interno e Resoluções Normativas, que estabelecem todo o funcionamento do órgão, dificultando a aquisição de sistema de informação pré-fabricado, justificando-se, assim, a necessidade de desenvolver um sistema.

Segundo Claudino Neto (2003, p. 24), o método utilizado para desenvolver o sistema foi o incremental, tendo em vista este possuir as seguintes características:

- a) É o paradigma mais utilizado pelas empresas;
- b) Proporciona mais transparência ao processo;
- c) Facilita o planejamento.

Santana (2008), no sentido de uma melhor visualização do SAGRES, elaborou um Diagrama de Contexto, no qual se evidenciam as entidades externas e os fluxos entre elas e o sistema, apresentado a seguir.

Figura 09 - Diagrama de Contexto do SAGRES

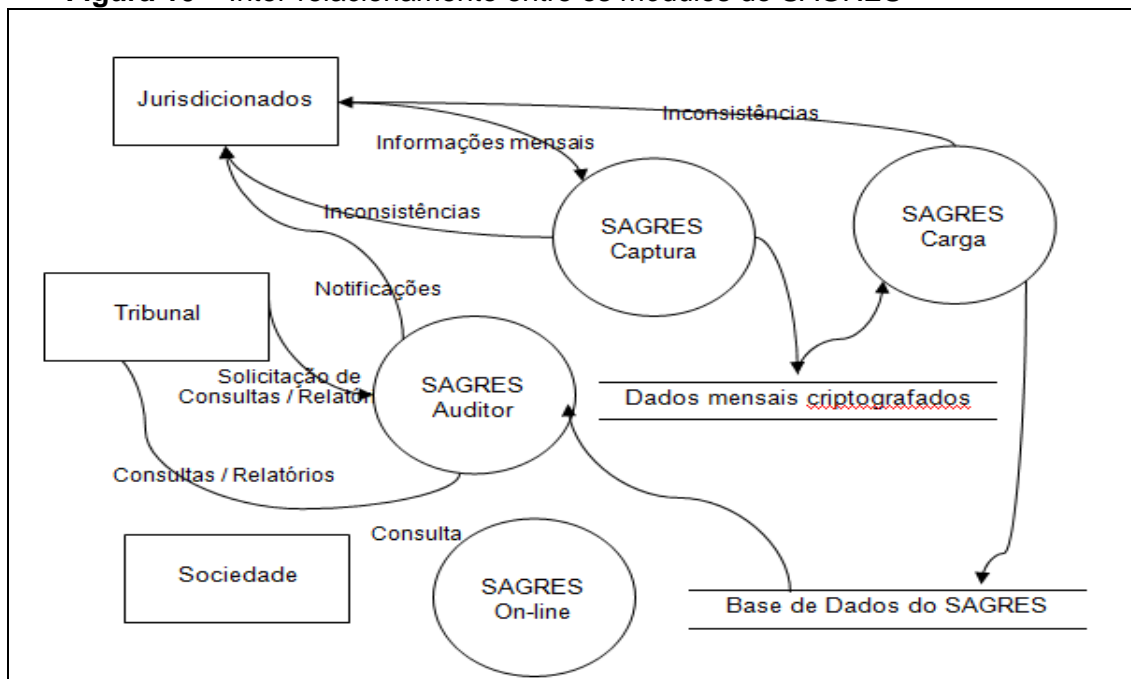
Fonte: Santana (2008, p. 62).

De acordo com Santana (2008), as principais características técnicas da solução produzida são:

- a) Estrutura em duas camadas: uma camada composta por um banco de dados e por um programa (*front-end*) que seleciona, altera, processa, alimenta e/ou exclui os dados constantes da base de dados;
- b) Modularidade: por se tratar de um sistema que se destina a ser operado tanto nos computadores dos jurisdicionados quanto nos do TCE/PB; foi dividido, para melhor integração, em quatro módulos interdependentes, quais sejam:
- c) O Módulo Captura: fornecido gratuitamente pelo TCE/PB aos jurisdicionados, que realiza a consistência, geração, criptografia e travamento dos arquivos contendo as informações mensais a serem enviadas ao TCE/PB;
- d) O Módulo Carga: até o ano de 2009 era usado pelos funcionários do Setor de Protocolo do TCE/PB. Tinha como objetivo receber, destravar, descriptografar e dar “carga” nos dados entregues pelo jurisdicionados. No entanto, a partir de 2009, este módulo foi incorporado ao processo eletrônico sendo as informações enviadas pelo Portal do Gestor, que após receber as informações verifica a sua consistência e as direciona para o sistema SAGRES.
- e) O Módulo Auditor: usado pelos técnicos do TCE/PB responsáveis pela análise das Prestações de Contas Anuais;

- f) O Módulo *On-line*: disponibilizado para uso por toda a sociedade, tendo como objetivo possibilitar uma maior transparência da gestão pública. É outro banco de dados, escrito em linguagem THP, sendo atualizado a partir do SAGRES Auditor.

Figura 10 – Inter-relacionamento entre os módulos do SAGRES



Fonte: Santana (2008, p. 62).

Os jurisdicionados enviam as informações sobre a gestão dos recursos públicos pelo SAGRES Captura, através do Portal do Gestor constante do sítio do TCE-PB. Este automaticamente verifica a consistência das informações prestadas. Caso contenham inconsistências, retornam à origem; sendo consistentes serão enviadas para o banco de dados do SAGRES que irá formar o SAGRES Auditor e que servirá de base para a análise a ser realizada pela Auditoria. O SAGRES *on-line* é alimentado com as informações constantes no SAGRES Auditor, no entanto é outro banco de dados, que fica disponível para acesso pela sociedade no sítio do TCE-PB.

4.3 O SISTEMA DE TRAMITAÇÃO ELETRÔNICA DE PROCESSOS - TRAMITA

4.3.1 Origem conceito

O TRAMITA foi criado no em 2007 a partir do Sistema Integrado de Controle de Processos (SICP), que tinha como função auxiliar na localização dos autos que

tramitam ou tramitaram no Tribunal, bem como na localização das decisões a eles atreladas, sendo este extinto.

No ano de 2008, no sentido de agregar controle ao novo sistema, foi criado um módulo relativo ao cadastro das decisões que eram proferidas pelo Tribunal, incluindo o pleno e as duas câmaras.

4.3.2 Desenvolvimento

Em 2009, em decorrência de uma tendência nacional de informatização dos processos, necessidade de redução de custos com papel, maior uniformização de procedimentos internos e externos ao TCE, surgiu a ideia de se desenvolver um sistema que pudesse ser utilizado como um processo eletrônico. Assim, realizaram-se melhoramentos na infraestrutura de tecnologia relativa a *hardware* e *software* para possibilitar a implantação do sistema eletrônico.

Foi inicialmente desenvolvido o módulo que permitiu à Auditoria inserir o relatório eletronicamente e realizar o controle das metas estabelecidas para o Tribunal. Este foi o primeiro laço de gerência do novo sistema. No entanto, para que o sistema pudesse ser implantado com o formato de processo eletrônico, foi necessário superar algumas dificuldades, entre elas a necessidade de adequação à legislação vigente, às limitações no acesso à *Internet* no interior do Estado e promover a mudança do paradigma junto aos usuários, tanto internos como externos, sendo imprescindível inicialmente, elaboração e aprovação de uma lei modificando a Lei Orgânica do TCE-PB e normatizando todo o funcionamento do processo eletrônico, para que este pudesse ter validade jurídica.

Desde o ano de 2007 está em vigor a Lei Federal nº 11.419/2006, denominada Lei do Processo Eletrônico, no âmbito do Poder Judiciário. Esta lei serviu de parâmetro para a elaboração da lei que iria dar suporte jurídico para a implementação do processo eletrônico no TCE-PB.

Assim, em 2009 foi elaborada e enviada para a Assembleia Legislativa, a lei que normatizou a implantação do sistema eletrônico no tribunal, sendo aprovada em 29 de outubro de 2009, a Lei Complementar nº 91/2009. A seguir foi aprovada a Resolução Normativa nº 03/2010, que detalhou como seria efetivado o envio dos documentos eletrônicos. Para que sistema pudesse funcionar como processo eletrônico, foi necessária a definição de como o TCE-PB iria se posicionar quanto

aos diversos atos importantes no desenrolar do processo, tais como: a notificação dos jurisdicionados, a publicação dos atos processuais e a assinatura digital.

Em relação à notificação dos jurisdicionados e à publicação dos atos processuais, o TCE–PB criou o Diário Oficial Eletrônico, onde ocorre a publicação dos atos processuais, tais como publicação de acórdão, pauta de julgamento do pleno, ata de julgamento das sessões, notificações aos jurisdicionados, publicação de editais de licitações, nomeação e exoneração de servidores, e demais atos necessários à implementação do processo. Quanto à assinatura digital, o regimento interno do Tribunal prevê que estas podem ser de três tipos, conforme transcrito abaixo:

Art. 108. A assinatura eletrônica, como forma inequívoca de identificação do signatário de um documento ou dado eletrônico, pode ser realizada das seguintes formas:

- I - assinatura digital baseada em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada na Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP Brasil;
- II - assinatura digital baseada em certificado digital emitido pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba;
- III – mediante o uso de cadastro do usuário nos sistemas do Tribunal de Contas.

Inicialmente, o Tribunal optou por utilizar como assinatura digital, o uso de cadastro do usuário nos sistemas do TCE, no Portal do Gestor pelo fornecimento de *login* e senha aos usuários. No entanto, o Tribunal pretende identificar os usuários do sistema pela assinatura digital do ICP Brasil, em virtude de promover melhor segurança ao sistema pelo motivo da autenticidade ser garantida por uma empresa externa credenciada na infraestrutura de chaves públicas brasileira – ICP Brasil.

Assim, deu-se início ao *software* eletrônico TRAMITA que é um sistema único para o TCE e os jurisdicionados. Este por sua vez, facilita a interação entre os setores, no entanto dificulta a manutenção, já que para esta ser realizada é necessário que todos os usuários sejam desconectados, uma vez que estes estão interligados, a manutenção é “*on-line*”. O referido sistema utiliza a tecnologia *web* onde todos os usuários têm acesso a um servidor único.

Desde o ano de 2010, todos os novos processos são enviados ao TCE-PB pelo Portal do Gestor.

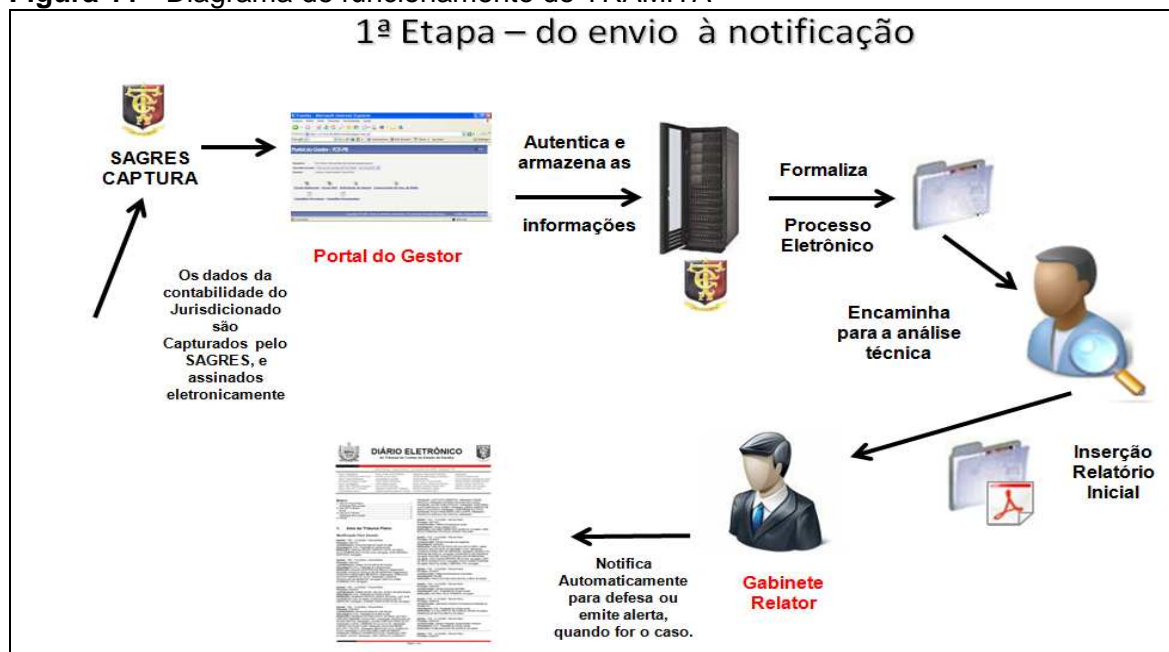
4.3.3 Funcionamento

Para uma melhor visualização do funcionamento do TRAMITA, o diagrama abaixo demonstra as etapas que o processo percorre até chegar ao julgamento, sendo dividido para melhor visualização em duas etapas.

a) Primeira etapa: do envio à notificação

Os dados são recebidos pelo SAGRES Captura através do Portal do Gestor. Após a recepção, o sistema autentica e armazena as informações. A seguir cada processo recebe um número sendo o mesmo formalizado. Depois é encaminhado à auditoria para a realização de inspeção e elaboração do relatório inicial. Com a inserção do relatório da auditoria, o mesmo é encaminhado ao gabinete do relator para que este notifique o gestor para apresentar a defesa em relação ao relatório da auditoria através do diário oficial eletrônico do TCE-PB. Encerra-se assim, a primeira etapa de funcionamento do processo eletrônico, conforme demonstrado no diagrama a seguir.

Figura 11 - Diagrama de funcionamento do TRAMITA



Fonte: Assessoria Técnica do TCE-PB – ASTEC, 2012.

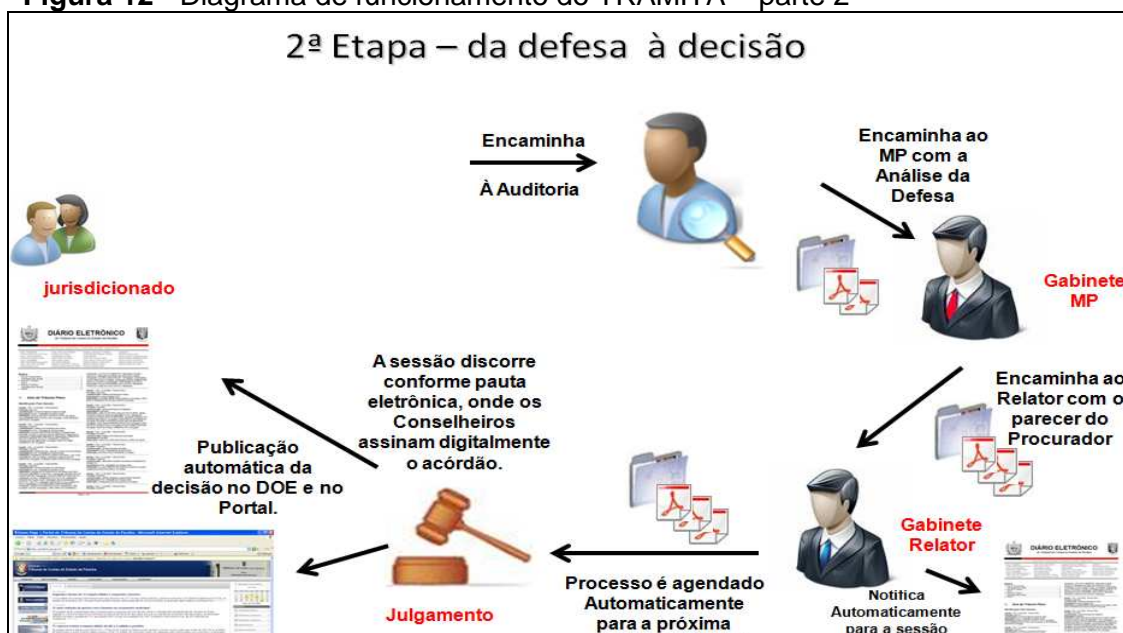
b) Segunda etapa: da defesa à decisão

Após a notificação, o gestor diretamente ou através de advogado devidamente credenciado no Portal do Gestor apresenta a defesa contestando os

fatos constantes do relatório inicial. A seguir, os autos são enviados à Auditoria para que realize a análise da defesa, sendo após este ato o processo encaminhado ao Ministério Público junto ao TCE-PB para a elaboração do Parecer do Procurador. Em seguida, os autos são enviados ao gabinete do relator onde o próprio sistema procede automaticamente à notificação e ao agendamento para a próxima sessão do pleno para a realização do julgamento, sendo a decisão publicada no Diário Oficial Eletrônico. Após a publicação da decisão, abre-se o prazo para o gestor apresentar recurso, caso deseje. Expirado o prazo para a apresentação de recurso, caso não o apresente, o processo será arquivado ou enviado ao órgão de origem nos casos em que o TCE emite parecer que são, por sua vez, as prefeituras e o Estado.

Caso seja apresentado o recurso, o processo será enviado à Auditoria para análise. Após encaminha-se para o Ministério Público e segue-se para o julgamento.

Figura 12 - Diagrama de funcionamento do TRAMITA – parte 2



Fonte: Assessoria Técnica do TCE-PB – ASTEC, 2012.

Os fatos descritos acima a respeito da implantação do sistema eletrônico do TCE é apenas o início de um longo processo de mudança de cultura e metodologia de trabalho. Ainda está em elaboração o relatório eletrônico, que irá fornecer à auditoria, todo o panorama de informações a respeito do ente a ser auditado.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram necessários para a execução da pesquisa.

5.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa em tela faz-se necessária a definição da metodologia utilizada a fim de alcançar os objetivos apresentados e responder à questão formulada.

Marconi e Lakatos (2011, p. 253) definem método como “uma série de regras com a finalidade de resolver determinado problema ou explicar um fato por meio de hipóteses ou teorias que devem ser testadas experimentalmente e podem ser comprovadas ou refutadas”.

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa, com o intuito de possibilitar um entendimento mais abrangente a respeito do objeto de estudo, bem como atender aos objetivos estabelecidos.

Para Marconi e Lakatos, (2011, p. 269), “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

A abordagem qualitativa, segundo Godoy (1995, p. 58):

Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Richardson (2007) assevera que a pesquisa qualitativa é uma tentativa de compreender as características situacionais e particulares de um determinado fenômeno de estudo.

Por este tipo de pesquisa procura-se conhecer a opinião dos participantes, sendo estas mais importantes do que o conhecimento do pesquisador.

Nesta pesquisa, método qualitativo foi importante no sentido de subsidiar a escolha dos métodos e teorias e permitir reflexões sobre o tema da investigação.

O estudo é classificado como descritivo, pois teve como propósito a descrição das características de determinada população ou fenômeno. No caso específico, objetivou descrever as competências e atribuições do TCE-PB, bem como todo o aparato eletrônico necessário ao cumprimento destas.

Para Vergara, (2011, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Foi realizada ainda pesquisa de campo com entrevista aos usuários externos cadastrados no sistema eletrônico, tais como: gestores públicos, advogados, contadores e assessores técnicos, abordando assuntos relacionados à facilidade de obtenção de informações dos processos que tramitam no TCE-PB, como estes avaliam a implantação do processo eletrônico no TCE-PB, quanto ao acesso às informações disponibilizadas, e como esta interação tem contribuído para promover o conhecimento à luz da gestão do conhecimento.

Esta dissertação consistiu em uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, descritiva, seguindo a abordagem qualitativa e teve como objetivo averiguar quais os aspectos no processo de conhecimento organizacional que são perceptíveis na visão dos usuários externos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, na comunicação entre estes e o TCE-PB, em decorrência da implementação do processo eletrônico.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Vergara (2011) define população como um conjunto de elementos que possuem características que serão objeto de estudo.

De acordo com a CF de 1988, é jurisdicionado do TCE-PB toda pessoa física ou jurídica que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos no Estado da Paraíba. Assim, os jurisdicionados na categoria de pessoas físicas são aqueles que recebem recursos públicos por meio de entidades públicas, como fundações, fundos públicos, que estão sujeitos à fiscalização do TCE em relação aos recursos públicos. Geralmente não prestam contas diretamente ao Tribunal: este tem acesso às informações através da entidade concedente do recurso.

Em relação às pessoas jurídicas, estas podem ser divididas em: Administração Direta e Indireta. Sendo a administração direta constituída por

prefeituras municipais, câmaras municipais, Governo do Estado, Assembleia Legislativa, Secretarias Estaduais e Municipais, Poder Judiciário, Ministério Público e órgãos públicos. Já a administração indireta é constituída por Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, Fundos Públicos e Fundações Públicas.

Conforme informação do TRAMITA, colhida no dia 30/01/2013, constam 799 jurisdicionados cadastrados, sendo 96 Autarquias, 223 Câmaras Municipais, 4 Empresas Públicas, 9 Fundações, 132 Fundos, Governo do Estado, 48 Órgãos Públicos, 10 Órgãos Especiais, 35 Secretarias de Estado, 223 Municípios, 12 Sociedades de Economia Mista, Assembleia Legislativa, Tribunal de Justiça, 2 Ministérios Públicos.

Utilizam o sistema TRAMITA, os usuários internos e os externos. Os usuários internos são os servidores, conselheiros, procuradores. Já os usuários externos são as pessoas que prestam informações ao TCE-PB, sendo estes constituídos de gestores públicos, contadores, advogados e assessores técnicos, e de acordo com pesquisa realizada no Tramita, no dia 30/01/2013, constam 2.240 usuários externos cadastrados.

Esta pesquisa foi realizada junto aos usuários externos dos jurisdicionados que gerem maior volume de recursos no Estado da Paraíba, uma vez que em decorrência do maior volume de recursos administrados, os referidos entes públicos realizam procedimentos mais complexos quando da execução das despesas.

Para selecionar as entidades que aplicam maior volume de recursos, a pesquisa considerou os jurisdicionados com despesa igual ou superior a R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais), no exercício de 2011, por incluir as prefeituras dos 10 municípios do Estado da Paraíba com população superior a 50.000 habitantes, bem como os órgãos, Secretarias, Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista, Fundações Públicas, Poder Judiciário Estadual, Assembleia Legislativa, Ministério Público e Câmara Municipal que executam despesas superiores à referida quantia.

Sendo assim, a população/universo objeto de pesquisa foi constituída de 49 (quarenta e nove) jurisdicionados.

Vergara (2011) considera a população amostral ou amostra, parte da população (universo) escolhida segundo algum critério de representatividade.

Existem dois tipos de amostras: a probabilística e a não probabilística. Sendo escolhida nesta pesquisa, a forma não probabilística.

Assim, foram escolhidos para participar da pesquisa, usuários externos que representam 37 órgãos/entidades escolhidos de forma não probabilística intencional.

A escolha justifica-se ainda porque quanto maior o volume de recursos administrados, maior a complexidade dos procedimentos realizados na execução da despesa, exigindo assim, dos usuários, um maior controle quando da execução das despesas.

A quantidade acima foi calculada de acordo com a fórmula abaixo, evidenciada em Fonseca e Martins, (1996).

Quadro 06 - Fórmula de cálculo da amostra para uma população finita

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fonte: Fonseca e Martins (1996, p.179)

Nesta fórmula, o N é o tamanho da população, o “Z” é tabelado, corresponde a 2,69, O “p” = 0,5 e “q” = 0,5 (proporção de não êxito) refere-se à proporção de êxito a estimar em função de estudos prévios. Como, neste estudo não se dispõe destes dados, aplicou-se o caso mais desfavorável, ou seja, aquele que dará um tamanho de amostra maior. O “d” corresponde ao erro de estimação em percentual que foi de 10% e o “Z” tabelado, corresponde a 2,69, para um nível de significância “p” e “q” de 0,05 que é utilizado quando não há estudos anteriores sobre o assunto, e “n” o número mínimo da amostra.

Chega-se, deste modo, a uma amostra mínima de 29 jurisdicionados. Entretanto, os usuários objeto da pesquisa representam 37 entes públicos, uma vez que 2 (dois) dos contadores ouvidos representavam 05 (cinco) jurisdicionados e 03 (três) advogados 10 (dez). Os demais usuários selecionados correspondem a apenas um para um jurisdicionado.

5.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados são os meios utilizados para se obterem as informações necessárias à pesquisa.

Na análise documental foram utilizadas as informações disponibilizadas no TCE-PB, sendo dentre elas: planejamento estratégico, sistemas eletrônicos e o portal do TCE-PB visando identificar aspectos inerentes à geração e compartilhamento do conhecimento.

Na pesquisa de campo, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista com questões fechadas, semiabertas e abertas, elaborado em consonância com os objetivos previamente definidos.

Gil (2011, p. 109) define a entrevista como “a técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

Os dados necessários, para a realização desta pesquisa, foram coletados em duas etapas detalhadas a seguir.

a) Procurou-se identificar como está organizado o conhecimento no TCE-PB voltado para os gestores públicos nos instrumentos de comunicação organizacional mencionados anteriormente. Em seguida, foi realizado um levantamento das práticas e/ou conteúdo compartilhados voltados para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento com os gestores públicos.

Assim, para a análise documental, utilizou-se como fonte de informação, o sítio eletrônico do TCE-PB na *Internet*, planejamento estratégico e treinamentos realizados pela Escola de Contas - ECOSIL.

b) Na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com os usuários selecionados da forma já mencionada, levando-se em consideração a identificação do grau de percepção e facilidade para acesso, compreensão e utilização das informações constantes do TCE-PB e como estas têm gerado conhecimentos voltados para os gestores públicos.

Para Gil (2011) as entrevistas tradicionalmente têm sido realizadas face a face e essa tem sido a característica mais considerada para distingui-la do questionário.

Nesta pesquisa utilizou-se a técnica da entrevista, sendo esta aplicada pela própria pesquisadora, conduzida com o contato direto com os usuários dos jurisdicionados que gerem a maior quantidade de recursos procurando conhecer a percepção dos mesmos, sobre a utilidade das informações prestadas ao TCE-PB de acordo com os princípios norteadores da gestão do conhecimento, a respeito de:

- Como os sistemas de informação constantes do TCE-PB (SAGRES, TRAMITA, Portal do Gestor) têm favorecido o conhecimento junto aos gestores públicos;
- Se usuários enfrentam dificuldades ao acessarem informações dos processos que tramitam no Tribunal;
- Como eles avaliam as mudanças advindas com a implantação do processo eletrônico (Tramita);
- Dos conhecimentos que seriam necessários, para que os gestores possam atuar da melhor maneira possível quanto às informações prestadas ao TCE-PB;
- A influência exercida pelos treinamentos (cursos, palestras) oferecidos pelo TCE-PB no desempenho das atribuições dos jurisdicionados;
- A influência das informações que são disponibilizadas eletronicamente no desempenho das atribuições dos usuários;
- A frequência de utilização das informações disponibilizadas eletronicamente pelo TCE-PB para o desempenho de suas competências;
- Grau de facilidade no acesso às informações;
- Com relação à compreensão das informações, procurou-se conhecer a opinião dos usuários quanto aos fatos que facilitam, dificultam;
- Quanto ao compartilhamento do conhecimento, procurou-se conhecer de quais redes os usuários participam como resultado ou necessidade do desenvolvimento das suas competências, bem como a influência e relevância de tais práticas, para o desempenho de suas atribuições.

Para a elaboração e aplicação da entrevista visando obter os dados descritos acima, inicialmente, buscou-se identificar quais eram as competências que deveriam ser desempenhadas pelos jurisdicionados que prestam contas ao TCE-PB.

O instrumento de pesquisa consistiu em uma entrevista dividida em 03 (três) grupos sendo o primeiro relativo ao perfil dos usuários, o segundo buscou conhecer a percepção sujeitos da pesquisa em relação aos sistemas existentes no TCE-PB, quanto à geração de conhecimento, interação e comunicação com os jurisdicionados, e o terceiro grupo visa conhecer o perfil destes, no que diz respeito ao compartilhamento eletrônico do conhecimento. A primeira parte é composta de 05 questões e o segundo e terceiro grupos compostos por 14 perguntas, sendo 01 aberta e as demais fechadas ou parcialmente abertas. A entrevista foi submetida a um pré-teste, sendo apenas trocada a ordem da 12ª que foi para a 14ª questão.

Foram ouvidos 27 (vinte e sete) usuários de sistema eletrônico, sendo 05 gestores, 07 contadores, 07 advogados e 08 assessores técnicos, que representam 37 (trinta e sete) jurisdicionados, uma vez que dois dos contadores representavam 05 jurisdicionados e 03 advogados representavam 10 jurisdicionados. Os demais usuários selecionados correspondem a um para um.

Visando fornecer um maior detalhamento da pesquisa, foi elaborado o Quadro 5 indicando, além do esquema geral da mesma, a forma de captação dos dados.

Quadro 07 - Esquema geral da pesquisa

Objetivo Geral: Averiguar quais os impactos no processo de conhecimento organizacional que são perceptíveis na comunicação entre o TCE-PB e os gestores públicos do Estado da Paraíba, em decorrência da implementação do processo eletrônico.			
Objetivos específicos	Ferramentas de mensuração		Forma de captação dos dados
	Categorias	Indicadores	
Descrever a evolução do SAGRES	Sistema eletrônico SAGRES	Aplicabilidade Acesso	Análise documental e grupo II, questões 1 e 10 (item 4)
Estudar a implantação do Tramita desde a sua criação até os dias atuais	Sistema eletrônico TRAMITA	Aplicabilidade Acesso aos processos Compreensão	Análise documental e grupo II, questões 1 a 4
Relacionar o fluxo das informações advindas para os gestores públicos com a implantação do processo eletrônico	Comunicação; Treinamentos Conhecimento organizacional	Qualidade da informação Facilidade de acesso às informações Criação do conhecimento Compartilhamento do conhecimento	Grupo I, Grupo II, questões 5 a 10 e grupo III, questões 11 a 14.

Fonte: Elaboração própria (2013)

A análise dos resultados foi realizada confrontando-se as respostas obtidas com os conceitos relativos à gestão do conhecimento de forma a identificar sob a ótica dos usuários externos, se a implantação do processo eletrônico no TCE-PB tem contribuído para gerar conhecimento.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo consubstanciada nas entrevistas será analisada de forma descritiva, levando-se em consideração a(s) resposta(s) fornecidas pelos sujeitos da pesquisa.

6.1 DADOS COLETADOS PELA ENTREVISTA

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos com a realização de 27 (vinte e sete) entrevistas, a usuários do sistema eletrônico do TCE-PB, que representam 37 (trinta e sete) entes públicos, escolhidos de forma não probabilística intencional a partir de uma população de 49 (quarenta e nove) jurisdicionados. Os dados foram tratados com o apoio de pacote estatístico, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), onde se explorou a análise de correspondência e medidas descritivas, bem como a Planilha Eletrônica Excel, versão 2010, para a confecção de gráficos, tabelas e outros.

Participaram da entrevista 17 (dezesete) usuários do sexo masculino e 10 (dez) usuários do sexo feminino.

Tabela 01 - Distribuição dos respondentes por sexo.

Sexo	Nº	%
Masculino	17	63,0
Feminino	10	37,0
Total	27	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A Tabela 01 mostra que a maioria das pessoas foi do sexo masculino: aproximadamente, seis a cada 10 pessoas são deste sexo.

Ainda em relação à Tabela 01, pode-se perceber que a maioria dos participantes possui tempo de atividade com mais de cinco anos. Aproximadamente 8 em 10 pessoas estão com tempo de atividade acima deste período

Tabela 02 - Distribuição dos respondentes por tempo de atividade.

Tempo (ano)	Nº	%
Menos de 1	0	0,0
1 a 3	1	3,7
Mais de 3 e menos de cinco	3	11,1
Mais de 5	23	85,2
Total	27	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A Tabela 2 demonstra que, em relação ao tempo de serviço desempenhado na área pública, 23 (vinte e três) dos respondentes possuem mais de cinco anos de serviço na atividade pública, o que representa 85,2% da amostra. Embora este perfil não fosse previamente conhecido da pesquisadora, foi importante no sentido de permitir que os usuários do sistema eletrônico pudessem responder às questões que avaliam as mudanças advindas com a implementação do processo eletrônico com mais precisão, em vista de terem vivenciado a situação antes e depois.

A Tabela 03 apresenta medidas descritivas a respeito do tempo de cargo dos respondentes.

Tabela 03 - Medidas descritivas do tempo de cargo dos respondentes.

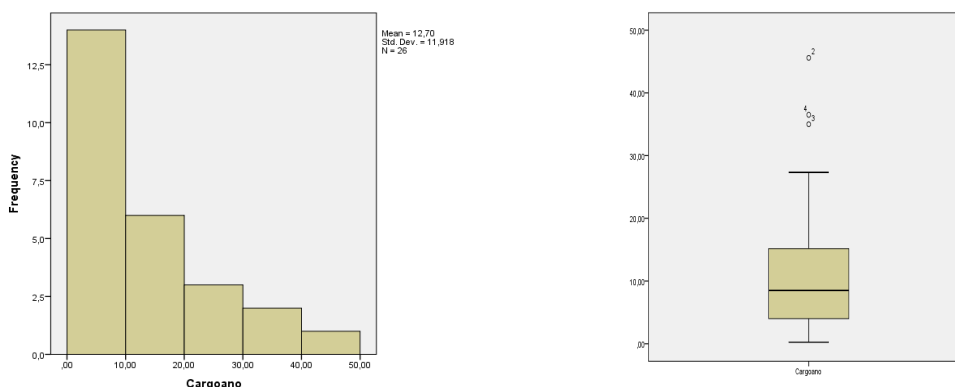
Medida descritiva	Tempo (ano)
Média	12,70
Mediana	8,5
Desvio padrão	11,92
Mínimo	0,25
Máximo	45,58

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na tabela apresentam-se medidas descritivas do tempo em anos de cargo/função. Em média, os sujeitos da pesquisa possuem 12,7 anos com elevada dispersão. Isto significa que o tempo de cargo/função dos respondentes é diversificado.

A Figura 13 demonstra o histograma e diagrama do tempo de cargo dos sujeitos da pesquisa.

Figura 13 - Histograma e diagrama de caixa para o tempo de cargo



Fonte: Análise estatística e dados da pesquisa.

Pode-se perceber na Figura 13, a elevada dispersão do tempo de cargo/função, com muita assimetria no histograma e valores atípicos revelados pelo diagrama de caixa.

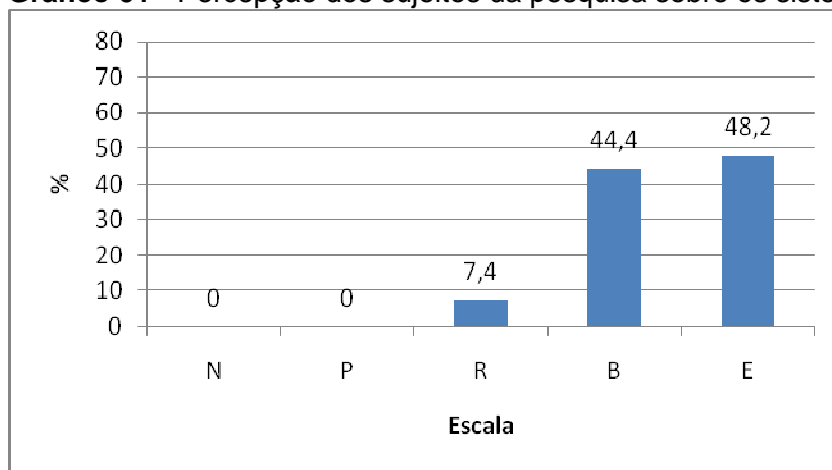
6.1.1 Geração de conhecimento organizacional e comunicação com os jurisdicionados

A segunda parte da entrevista buscou conhecer a percepção dos sujeitos da pesquisa em relação aos sistemas existentes no TCE-PB, quanto à geração de conhecimento, interação e comunicação.

A primeira questão, da segunda parte da entrevista, está relacionada com o primeiro e o segundo objetivos específicos, pois visa conhecer a importância dos sistemas eletrônicos do TCE-PB, considerando o conhecimento como sendo a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico.

O gráfico abaixo demonstra que 96,6% dos sujeitos da pesquisa consideram os sistemas bons ou excelentes, estando mais relacionados com excelente, considerando-se a necessidade dos mesmos de prestarem informações ao TCE-PB, no cumprimento de suas atribuições legais.

Gráfico 01 - Percepção dos sujeitos da pesquisa sobre os sistemas do TCE-PB



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda: N-Nenhum, P-Pouca, R-Regular, B- Bom e E-Excelente

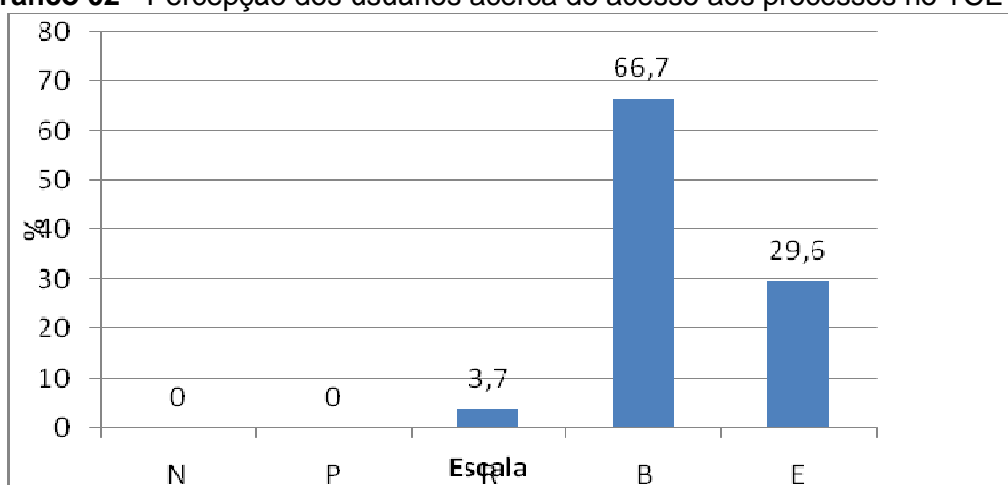
Pelos dados da pesquisa vislumbra-se que os sistemas do TCE estão atendendo aos anseios dos usuários.

Assim, parece claro afirmar que, os sistemas do TCE-PB têm atendido às necessidades dos usuários, no que tange à capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico.

Em continuidade, na segunda questão, da segunda parte da entrevista, buscou-se conhecer se os usuários enfrentavam alguma dificuldade no acesso às informações dos processos constantes no TCE-PB.

As respostas obtidas demonstram que a maioria dos usuários não enfrenta dificuldades quanto ao acesso aos processos, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 02 - Percepção dos usuários acerca do acesso aos processos no TCE-PB



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda: N-Nenhum, P-Pouca, R-Regular, B- Bom e E-Excelente

Pelo Gráfico 2 verifica-se que 66,7% dos respondentes consideram bom o acesso aos processos, enquanto que 29,6% consideram excelentes e apenas 3,7% responderam ser regular tal acesso.

Aplicando-se a técnica de correspondência (Apêndice 3) constata-se que os resultados apontam no sentido de que o acesso é considerado bom.

Assim, percebe-se que os respondentes não enfrentam dificuldades no acesso aos processos no TCE-PB, demonstrando que o sistema TRAMITA é de fácil acesso pelos mesmos.

Na terceira questão, da segunda parte da entrevista, perguntou-se aos sujeitos da pesquisa qual a sua opinião em relação à mudança na forma de envio das informações ao TCE-PB, que antes era feita em meio físico (papel) passando a ser de forma eletrônica. Buscou-se com esta questão conhecer possíveis resistências à mudança de paradigma.

A tabela a seguir representa a opinião dos respondentes

Tabela 04 - Implantação do processo eletrônico (Tramita)²

Grau de facilidade	Nº	%
Piorou muito	0	0,0
Piorou	0	0,0
Não piorou nem melhorou	0	0,0
Melhorou	10	60,0
Melhorou muito	15	40,0
Total (*)	25	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De acordo com a Tabela 04, verificou-se que 60% dos pesquisados avaliam que o acesso às informações no TCE-PB com a implantação do processo eletrônico melhorou, enquanto que 40% consideram que melhorou muito.

Fica evidenciado que o TCE-PB tem conseguido estabelecer uma boa comunicação com os usuários do sistema eletrônico.

Barbosa, Cappi e Gatto (2009), discorrendo sobre a importância das TICs para a implantação do governo eletrônico, entendem ser esta uma das principais articulações dos governos em seus processos operacionais para o fornecimento de fluxo de informações e serviços públicos. .

Considerando-se a avaliação dos respondentes da pesquisa a respeito do sistema eletrônico, pode-se concluir que o TCE-PB tem conseguido atingir um dos valores retratados no planejamento estratégico que é a transparência pública, disponibilizando diversos dados no seu portal conforme já mencionado nesta pesquisa.

Em sequência, indagou-se aos sujeitos da pesquisa acerca do acesso à *Internet* (Portal do TCE-PB), pois que, como todas as informações relativas aos processos são enviadas pelo portal, as dificuldades encontradas seriam um limitador quanto à comunicação.

As respostas obtidas foram apresentadas conforme tabela a seguir:

Tabela 05 - Acesso à *Internet*

Acesso	Nº	%
Péssimo	0	0,0
Ruim	0	0,0
Razoável	2	7,4
Bom	15	55,6
Excelente	10	37,0
Total	27	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

² Dois dos participantes deixaram de responder em virtude de não serem jurisdicionados do TCE-PB antes da implantação do processo eletrônico.

De acordo com a Tabela 05, constata-se que 55,6% dos respondentes afirmam ser bom o acesso ao portal do TCE-PB, outros 37% declaram ser excelente, enquanto que apenas 7,4% dizem ser razoável.

Diante do exposto, percebeu-se que maioria dos pesquisados não enfrenta grandes dificuldades em relação ao portal do TCE-PB. Neste sentido, parece claro evidenciar que houve um avanço tecnológico e operacional no sistema, visto que, inicialmente, entre o período de 2010 e 2011 eram recorrentes as reclamações acerca de dificuldades no acesso ao sistema, que em certo sentido ocasionavam alguns ruídos na comunicação com os jurisdicionados, em virtude de ser necessário o deslocamento destes ao TCE-PB para comprovarem o motivo do não cumprimento dos prazos processuais, pois tal fato, em alguns casos, implicaria aplicação de multas.

Dada a importância dos jurisdicionados prestarem informações de qualidade ao TCE-PB, questionou-se a respeito de quais atividades promovidas por este Tribunal de Contas poderiam possibilitar uma melhor qualidade nas informações a serem prestadas ao mesmo.

Nesta questão, os respondentes poderiam optar por mais de uma opção, podendo escolher as que mais estivessem relacionadas diretamente com as atribuições desempenhadas por cada um deles.

A seguir apresentam-se tabelas que demonstram inicialmente, a análise em termos percentuais e, em seguida, a análise de correspondência.

Tabela 06 - Atividades que permitem prestar informações de melhor qualidade

Atividades	Respostas	%
Mais orientação técnica	14	33,3
Mais cursos relacionados	17	40,6
Menos exigências formais	3	7,1
Acompanhamento da gestão	8	19,0
Nenhuma	0	0,0
Total	42	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A Tabela 06 denota que, entre as três atividades mais citadas pelos pesquisados, 40,6% das respostas indicam a necessidade de realização de mais cursos relacionados à área técnica e administrativa, já 33,3% das respostas relacionam-se à realização de mais orientações técnicas aos jurisdicionados e 19% referem-se ao acompanhamento da gestão.

A tabela que se segue apresenta a relação entre as atividades indicadas na questão da pesquisa com o usuário respondente, conforme demonstrado a seguir.

Tabela 07 - Distribuição do usuário pela atividade (GD5) - V1 X GD5

Atividade	Usuário				Total
	Gestor	Contador	Advogado	Assessor	
Orientação Técnica	4,8	9,5	7,1	11,9	33,3
Mais cursos	4,8	14,3	4,8	16,7	40,5
Menos exigências formais	2,4	0,0	4,8	0,0	7,1
Acompanhamento da gestão	9,5	2,4	7,1	0,0	19,0
Total	21,4	26,2	23,8	28,6	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Pela Tabela 07 percebe-se que, para o gestor, o que poderia contribuir para melhorar a qualidade da informação prestada seria um maior acompanhamento da gestão. Tal fato certamente favoreceria uma melhor segurança quando da execução das atividades pelos mesmos, bem como um melhor *feedback* a respeito dos atos por eles praticados, pois em algumas ocasiões seria possível mudar procedimentos e ajustar objetivos em decorrência de auditoria concomitantemente à realização dos atos de gestão.

Os assessores técnicos e os contadores citaram como atividades de maior relevância, a realização de mais cursos relacionados à área técnica e operacional.

Em vista das mudanças em decorrência da implantação no âmbito da Contabilidade Pública em virtude da Convergência às Normas Internacionais de Contabilidade Pública, há uma necessidade crescente de uma melhor capacitação por parte dos contadores e assessores técnicos. Assim, os anseios dos contadores e assessores técnicos que participaram da pesquisa são condizentes com a conjuntura atual de mudanças significativas no cenário contábil nacional.

Já advogados participantes citaram igualmente mais orientações técnicas e acompanhamento da gestão.

É de suma importância que as informações sejam prestadas com qualidade, pois estas serão utilizadas pelo TCE-PB para elaboração dos relatórios de auditoria. Também serão disponibilizadas para a sociedade no intuito de favorecer a transparência, para que seja possível o exercício do controle social por parte desta.

Considerando, ainda que, conforme entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), “a informação proporciona um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”, sendo indispensável para a geração do conhecimento.

Outro aspecto importante a ser considerado é que, para haver qualidade das informações, as pessoas envolvidas necessitam possuir conhecimentos suficientes sobre os fatos relacionados às suas atribuições.

Deste modo, para que o conhecimento gerado no âmbito do TEC-PB seja de melhor qualidade, pelos dados da pesquisa infere-se que este órgão deve, na medida do possível, ampliar ações que visem um acompanhamento da gestão, a exemplo das auditorias que ocorrem no acompanhamento dos convênios realizados entre o governo estadual e as prefeituras municipais nas áreas de saúde e educação denominado Programa de Ação Continuada -PAC.

Deve ainda o órgão pesquisado oferecer mais cursos direcionados aos jurisdicionados, tanto aos contadores, quanto aos assessores técnicos e demais interessados, bem como disponibilizar em seu portal eletrônico, mais orientações técnicas, tanto relacionadas ao funcionamento do sistema, como as relativas à aplicação de legislação e entendimentos técnicos.

A seguir, procurou-se identificar o impacto dos treinamentos realizados pelo TCE-PB, na geração de conhecimento junto aos usuários, uma vez que na sociedade do conhecimento há o imperativo de aprendizagem constante.

A participação em cursos e treinamentos tem estreita correlação com o desenvolvimento organizacional. Relacionando-se com os modos de conversão do conhecimento desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997), percebe-se que os treinamentos estão mais relacionados à combinação, que é o modo de conversão do conhecimento onde ocorre a transferência de conhecimentos explícitos com o objetivo de gerar novos conhecimentos. Entretanto, os demais modos de conversão também estão presentes uma vez que não se compartilha apenas o conhecimento explícito: em um treinamento também ocorre o compartilhamento de conhecimentos tácitos, quando se relata a experiência pessoal, fatos estes ligados à socialização.

Também é possível que ocorra a externalização que é a transformação de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos. E, por fim, é desejável que ocorra a internalização que é quando os conhecimentos explícitos são convertidos

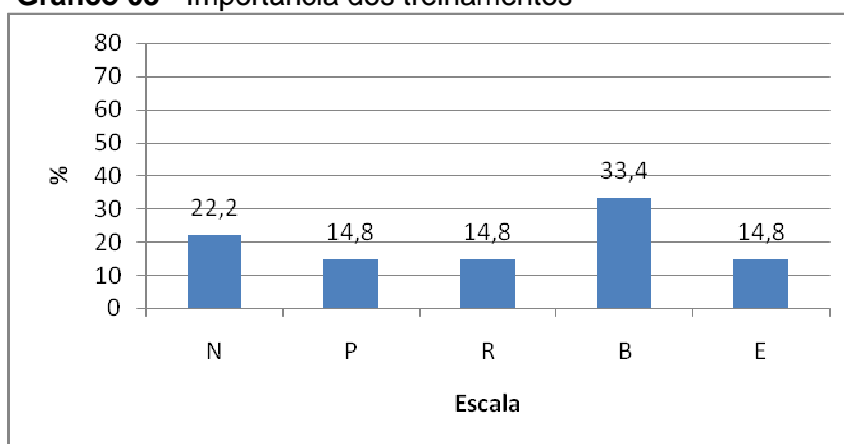
em conhecimentos tácitos, pelo processo de compartilhamento, fechando-se assim a espiral dos modos de conversão do conhecimento.

A importância dos treinamentos também se justifica pelo fato de promover a interação entre as pessoas de forma presencial, o que permite uma melhor comunicação, como pela possibilidade de compartilhar os conhecimentos tácitos, visto que, de acordo com Angeloni (2008, p. 172), os conhecimentos mais importantes estão nas pessoas (conhecimentos tácitos) e não na organização (conhecimentos explícitos).

Nonaka (2000, p. 32) corrobora este entendimento quando assevera que “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central na empresa criadora do conhecimento”.

Pelos dados da pesquisa, vislumbra-se que apenas 14,8% dos respondentes enfatizaram que os treinamentos oferecidos pelo TCE-PB exercem impacto excelente no desempenho de suas atribuições, já 22,2% justificaram que não há nenhuma influência, pois nunca participaram dos treinamentos oferecidos, em virtude de não serem comunicados sobre a realização dos mesmos.

Gráfico 03 - Importância dos treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda: N-Nenhum, P-Pouca, R-Regular, B- Bom e E-Excelente

Considerando-se que a pesquisa foi aplicada com usuários dos entes públicos que gerenciam recursos iguais ou superiores a R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais) e que, pela complexidade das atividades desenvolvidas exige-se um melhor preparo por parte dos envolvidos, a influência dos treinamentos realizados pelo TCE-PB ainda necessita ser mais abrangente.

O resultado apresentado nesta pesquisa foi no mesmo sentido da pesquisa realizada por Souza (2006, p. 88), relativamente ao impacto dos treinamentos no âmbito do corpo técnico do TCE-PB.

Aplicando-se a técnica estatística da análise de correspondência nos dados da questão (Apêndice 3), constata-se que o efeito dos treinamentos oferecidos pelo TCE-PB possui impacto próximo a nenhum.

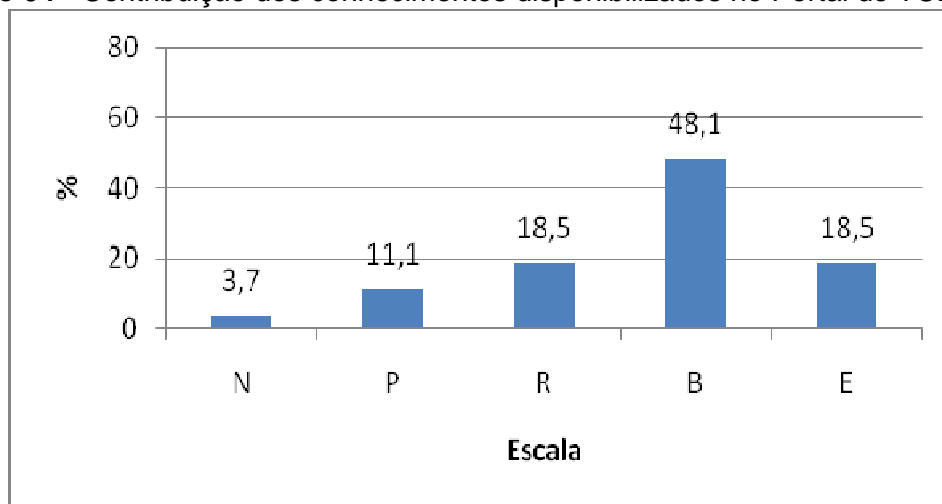
Relacionando-se este resultado com as respostas dos pesquisados a respeito das atividades que permitiriam que os mesmos prestassem informações de melhor qualidade, constata-se que o oferecimento de mais cursos foi a resposta mais significativa. Percebe-se, desta forma, que a instituição deve investigar os possíveis motivos deste resultado.

Nas questões de número 7, 8 e 9 buscou-se conhecer a opinião dos participantes a respeito do portal do TCE-PB, quanto à relevância dos conhecimentos disponibilizados para o desempenho das atribuições, número de acessos mensais e facilidade para encontrar as informações e conhecimentos no referido portal. Tais questões contribuíram no sentido de responder à questão de pesquisa e estarem relacionadas ao objetivo específico relativo ao fluxo das informações advindas para os gestores públicos com a implantação do processo eletrônico, em virtude do portal eletrônico do TCE-PB constituir-se um importante meio de comunicação do TCE com os jurisdicionados.

Inicialmente procurou-se conhecer a opinião dos participantes quanto à contribuição dos conhecimentos disponibilizados eletronicamente para o desempenho das atribuições dos usuários.

Os conhecimentos, aqui mencionados, referem-se a todas as informações apresentadas no portal do TCE-PB, tais como legislação, SAGRES “*on-line*”, Portal do Gestor, *link* Acesso à Informação, material para consulta e todos os demais apresentados no referido portal, que podem colaborar para propiciar um melhor desempenho nas atribuições dos participantes.

O gráfico a seguir demonstra as respostas fornecidas pelos participantes.

Gráfico 04 - Contribuição dos conhecimentos disponibilizados no Portal do TCE-PB

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda: N-Nenhum, P-Pouca, R-Regular, B- Bom e E- Excelente

Para 48,1% dos participantes, os conhecimentos disponibilizados exercem uma boa influência no desempenho de suas atribuições.

Pelo Gráfico 04, percebe-se que apenas 18,5% dos participantes consideram excelentes para o desempenho de seus conhecimentos constantes do portal do TCE-PB. Já para 33,3% dos participantes, conhecimentos oscilam entre nenhum, pouco ou regular, assim, para um terço dos participantes, os conhecimentos disponibilizados não contribuem satisfatoriamente para o desempenho de suas atribuições.

Torino, Torino e Silva (2009, p. 6), analisando as características essenciais que devem possuir um portal corporativo, entendem que estes devem fornecer suporte à tomada de decisão, bem como permitir o compartilhamento de informações entre os indivíduos.

O portal do TCE-PB possui diferentes bancos de dados: o TRAMITA e o SAGRES são sistemas importantes e podem dar suporte à tomada de decisão aos gestores públicos em virtude de possuírem informações contábeis e orçamentárias sobre a gestão dos recursos públicos no Estado da Paraíba.

Quanto à característica relativa ao processamento colaborativo, ela está relacionada com a criação e compartilhamento eletrônico do conhecimento e, ainda, necessita ser mais bem disseminada tanto interna quanto externamente no órgão pesquisado.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 217) consideram que “a criação do conhecimento está diretamente relacionada com a criação de um espaço

compartilhado, denominado de contexto capacitante”. Este espaço pode ser físico ou virtual.

Para Batista (2004, p. 51), “a TI desempenha papel de apoio fundamental na gestão do conhecimento organizacional e um portal corporativo é uma ferramenta que facilita o compartilhamento de conhecimento na empresa”.

Percebe-se pelos dados relativos a esta questão que os conhecimentos constantes do portal do TCE-PB ainda não têm contribuído de forma expressiva para o desempenho das atribuições dos usuários participantes da pesquisa.

Na sequência, procurou-se conhecer o número médio de acessos mensais realizados pelos participantes ao portal do TCE-PB. Intenta-se avaliar a frequência de utilização das informações disponibilizadas eletronicamente.

As respostas fornecidas pelos respondentes estão expressas na Tabela 08 a seguir.

Tabela 08 - Acessos mensais ao portal do TCE-PB

Frequência	Nº	%
Uma vez por mês	9	33,4
Cinco vezes por mês	6	22,2
Dez vezes por mês	4	14,8
Vinte vezes por mês	2	7,4
Mais de vinte vezes por mês	6	22,2
Total	27	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Constata-se que apenas 29,6% responderam acessar o portal vinte vezes ou mais por mês e que 55,6% dos participantes consultam o portal até 5 vezes por mês. Tais fatos revelam que os participantes da pesquisa ainda não possuem o hábito de consultar o portal do TCE rotineiramente. Alguns afirmaram que só consultam o referido portal apenas uma vez mês, em decorrência da falta de tempo.

A razão para este fato pode estar relacionada com a ausência de ferramentas e informações que possibilitem a resolução de problemas rotineiros, tais como dúvidas sobre legislação, perguntas e respostas mais frequentes.

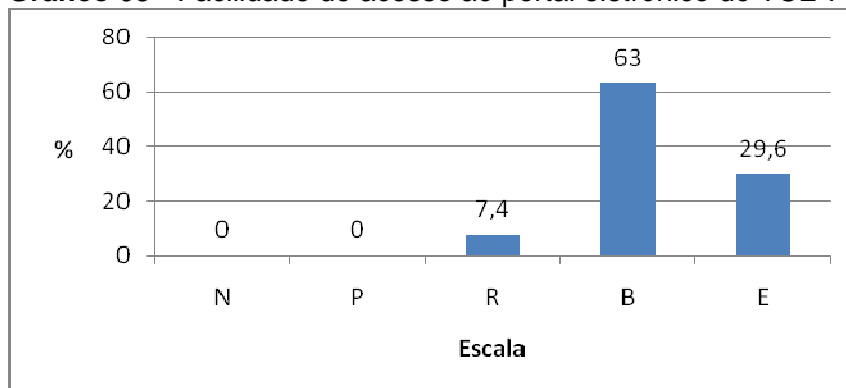
Assim, para melhorar o número de acesso dos usuários ao portal, o mesmo deve disponibilizar mais informações úteis aos usuários, bem como criar um espaço para dúvidas e sugestões, fomentando assim, uma cultura de participação e comunicação junto aos jurisdicionados.

Nesta questão buscou-se conhecer o grau de facilidade no acesso às informações constantes do portal do órgão pesquisado.

Esta questão, embora se assemelhe com a de número dois desta segunda parte da entrevista, é mais abrangente, uma vez que investiga as informações de todo o portal.

As respostas foram apresentadas a seguir.

Gráfico 05 - Facilidade de acesso ao portal eletrônico do TCE-PB



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Legenda: N-Nenhum, P-Pouca, R-Regular, B- Bom e E- Excelente

Comparando-se os dados desta questão com os relativos à segunda questão, da segunda parte da entrevista, constata-se que estes são semelhantes, o que permite concluir que os respondentes consideram bom, o grau de facilidade para o acesso tanto do TRAMITA, quanto do sítio do TCE-PB.

Toledo (2002, p. 20) apresenta um quadro elaborado por ECKERSON (1999), onde são relacionados os requisitos mínimos essenciais de um portal corporativo. O requisito considerado primordial foi possuir fácil acesso para os usuários.

Levando-se em consideração ser a facilidade de acesso, um requisito importante na implementação de um portal corporativo, parece claro concluir que o portal do TCE-PB tem cumprido tal requisito.

Na questão dez, da segunda parte da entrevista, investigou-se a opinião dos usuários quanto aos fatos relacionados à baixa padronização de procedimentos e entendimentos técnicos, linguagem técnica, legislação disponibilizada no *site*, a forma como os dados são disponibilizados no SAGRES “*on-line*” e o acesso ao Diário Eletrônico, buscando conhecer como os mesmos classificam tais itens levando em consideração se facilitam (F), dificultam (D) ou não interferem (NI) na compreensão das informações.

Tabela 09 - Fatos relacionados à compreensão das informações

Atividades	F		D		NI	
	n	%	n	%	n	%
Baixa padronização de procedimentos	6	22,2	11	40,8	10	37,0
Linguagem técnica	14	51,9	7	25,9	6	22,2
Legislação disponibilizada no site	23	85,2	2	7,4	2	7,4
Forma como os dados são disponibilizados no SAGRES	17	63,0	4	14,8	6	22,2
Acesso ao Diário Eletrônico	21	77,8	2	7,4	4	14,8
Total	81	60,0	26	19,3	28	20,7

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Os resultados apresentados na Tabela 09 foram construídos a partir das 135 respostas fornecidas pelos respondentes.

Constata-se que 40,8% dos respondentes consideram a baixa padronização, como um item que dificulta a compreensão das informações no âmbito do TCE-PB sendo esta uma das fraquezas identificadas pelo órgão, mencionada em seu planejamento estratégico para o quadriênio 2010 a 2014.

A linguagem técnica foi considerada como um facilitador da comunicação por 51,9% dos participantes, podendo favorecer a uniformização do entendimento dos leitores.

Já com relação à legislação disponibilizada no *site*, 85,2% dos participantes consideram de fácil compreensão. Similarmente, os dados disponibilizados no SAGRES para 63% dos sujeitos da pesquisa e para 77,8%, o acesso ao Diário Eletrônico também é avaliado como facilitador da compreensão.

Deste modo entende-se que na opinião dos participantes da pesquisa, o TCE-PB, em relação à compreensão das informações disponibilizadas no portal eletrônico, tem conseguido estabelecer uma boa comunicação, visto que, conforme entendimento de Angeloni (2010), para que haja comunicação além do emissor, do receptor e do objeto a ser transmitido é indispensável a compreensão do que se quer transmitir.

Pode-se afirmar que, em relação aos fatos acima, à exceção da baixa padronização que se constitui em ruído na comunicação, relativamente aos demais aspectos, como linguagem técnica, legislação disponibilizada no *site*, forma como os

dados são disponibilizados no SAGRES e o acesso ao diário eletrônico, o TCE-PB tem conseguido estabelecer uma comunicação na opinião dos respondentes.

6.1.2 Uso da TI para o compartilhamento do conhecimento

Procurou-se inicialmente conhecer quais as redes de compartilhamento eletrônico de conhecimento que os usuários participam como resultado ou necessidade do desenvolvimento das suas competências. A seguir buscou-se conhecer a influência e relevância de tais práticas para o desempenho de suas atribuições.

Tabela 10 - Redes de compartilhamento de conhecimento

REDES ELETRONICAS	Nº	%
Redes de melhor prática	3	11,1
Redes de dados e <i>groupware</i>	0	0,0
Equipes de <i>benchmarking</i>	1	3,7
Comunidades virtuais	3	11,1
Outros	1	3,7
Nenhuma delas	19	70,4
Total	27	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Pelos dados da pesquisa, percebe-se que apenas 29,60% dos sujeitos da pesquisa participam de redes de compartilhamento eletrônico de conhecimento, sendo as comunidades virtuais e redes de melhor prática as atividades mais citadas pelos respondentes.

Dentre os que participam de redes de compartilhamento eletrônico de conhecimentos, 50% são contadores e 25% são advogados.

Os grupos de compartilhamento eletrônico podem ser constituídos no âmbito interno da organização, com o objetivo de disseminar os conhecimentos organizacionais. Ou ser constituído por grupos de profissionais ou interorganizacionais que pretendem discutir assuntos de interesse comum a estes.

Para Carvalho e Rover (2013, p. 4), “as Comunidades de Prática são constituídas por indivíduos que estão ligados informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum no aprendizado e, principalmente, na sua aplicação prática”.

Um dos respondentes da pesquisa, que participa de uma comunidade virtual, afirmou “que os conhecimentos disponibilizados ainda não são significativos em virtude da falta de interação entre o grupo”.

Esta pesquisadora realizou consulta à *Internet* visando conhecer as comunidades virtuais constituídas no âmbito do serviço público. Constatou-se a existência de pelo menos 32³ delas, formadas com diversos propósitos, no entanto nenhuma delas possuía um número expressivo de participantes.

É possível apontar que comunidades virtuais se bem administradas poderão ser um importante meio de criação e disseminação do conhecimento entre os membros participantes.

Em continuidade, buscou-se conhecer a relevância e influência dos conhecimentos advindos com o compartilhamento eletrônico, para o desempenho dos participantes da pesquisa, consubstanciadas nas questões 12 e 13, da terceira parte da entrevista, conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Relevância e Influência de práticas de compartilhamento do conhecimento

Grau de intensidade	Relevância		Influência	
	N	%	N	%
Nenhuma	14	51,9	15	55,6
Pouca	1	3,7	2	7,4
Razoável	3	11,1	0	0,0
Boa	7	25,9	7	25,9
Excelente	2	7,4	3	11,1
Total	27	100,0	27	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Mais da metade dos respondentes frisa que as práticas de compartilhamento eletrônico de conhecimento não possuem relevância ou influência no desempenho de sua competência.

Ao que parece, confirma-se no âmbito dos participantes da pesquisa, uma baixa relevância e influência relativamente às práticas de compartilhamento de conhecimento.

Tal fato pode originar-se em virtude de prevalecer ainda entre as organizações, uma cultura de que informações e conhecimentos representam poder.

Ou em virtude de desconhecimento por parte dos pesquisados a respeito das formas de compartilhamento eletrônico de dados ou, ainda, em virtude da falta de tempo dos participantes.

³ Site: <http://www.sisp.gov.br/ct-gcie/ListaSoftwares> e <http://www.catir.gov.br/ct-gcie/ListaSoftwares>.

Assim, percebe-se que as práticas de compartilhamento eletrônico do conhecimento ainda exercem pouca relevância e influência no desempenho das atribuições dos sujeitos da pesquisa.

E, por fim, com o intuito de conhecer melhores formas de interação entre o TCE-PB e os jurisdicionados, tencionou-se conhecer as sugestões dos participantes da pesquisa em relação às práticas de compartilhamento eletrônico que poderiam ser implementadas pelo órgão pesquisado.

As respostas serão expressas separadamente por tipo de usuário do sistema.

Os gestores foram os mais unânimes em relação aos grupos de compartilhamento eletrônico de conhecimento que deveriam ser estimulados pelo TCE-PB, visto que 04 dos 05 que participaram da entrevista entenderam que a disponibilização de redes de melhor prática e redes de dados favoreceriam a tomada de decisão e, conseqüentemente, a expansão do conhecimento. Foi mencionada, ainda, a necessidade de disponibilizar mais estudos sobre a legislação vigente, fato que também apoiaria o gestor na execução de suas atividades.

Considerando-se que os gestores necessitam decidir quanto aos atos e fatos relacionados à gestão dos recursos públicos, a disponibilização de redes de melhor prática certamente serviria como parâmetro na execução de suas atividades, principalmente levando-se em consideração a descontinuidade na gestão dos órgãos públicos.

Os contadores deram mais ênfase à instituição de comunidades virtuais, sendo mencionadas por 03 dos 07 que foram ouvidos. Mencionou-se, ainda, a necessidade de disponibilizar um técnico para tirar dúvida e prestar orientações *on-line (chat)*, criar um espaço do sítio do TCE-PB para disponibilizar as dúvidas mais frequentes dos contadores que poderiam ajudar na solução de problemas rotineiros, disponibilizar jurisprudência com o objetivo de melhor direcionar as ações administrativas, inclusão de mais orientações técnicas e de um sistema *push*, disponibilizado a todos os usuários cadastrados.

Percebe-se que os contadores devido a complexidades e diversidades de disposições legais que os mesmos enfrentam no exercício de suas atribuições, tanto relacionadas com a execução do sistema, como relacionadas ao registro e contabilização de atos inerentes às suas atribuições, necessitam interagir com mais frequência e rapidez na solução de suas dificuldades, resultando assim, a sugestão de organizar um *chat* no qual fosse possível tirar as dúvidas *on-line*, bem como

organização de comunidades virtuais, onde poderiam ser discutidos assuntos relevantes.

Dentre as práticas de compartilhamento eletrônico de conhecimento que poderiam ser implementadas pelo TCE-PB, na opinião dos advogados seriam comunidades virtuais e equipes de melhor prática mencionadas por 03 dos 07 que participaram da entrevista. Os demais sugeriram: plantão 24 horas para auxiliar nos eventuais problemas do sistema, bem como mudanças no sentido de possibilitar peticionar a qualquer momento do processo, estando o mesmo habilitado, que houvesse um agendamento eletrônico de audiências e inscrição para sustentação oral e disponibilização de um manual do usuário advogado.

Já com relação aos assessores técnicos, 03 preferiram não responder a esta pergunta. Dentre os 05 que responderam, três entendem que devem ser implantados no TCE-PB, como forma de compartilhamento eletrônico do conhecimento, comunidades virtuais e redes de melhor prática. Sugeriram ainda, formação de bancos de jurisprudência dos julgados, melhorar a fundamentação dos acórdãos e elaborar um informativo semanal.

Pelo exposto, percebe-se que as práticas de compartilhamento eletrônico de dados que mais foram mencionadas pelos respondentes são: redes de melhor prática e comunidades virtuais.

A implementação de tais práticas está condizente com o entendimento de Souza (2006), apud, Nonaka (1993), sobre as organizações que aprendem, sendo estas habilitadas no aprendizado com as experiências e melhores às práticas alheias ou *benchmarking*, que consiste numa experiência contínua de investigação e aprendizado que promove a identificação, análise, adoção e implementação das melhores práticas.

Pelos dados da pesquisa percebe-se que os sistemas do TCE-PB têm atendido aos anseios dos usuários externos no que diz respeito à capacidade de aplicação de informações a um trabalho específico, considerando que é de fácil acesso e melhorou o fluxo das informações. Quanto aos treinamentos, há necessidade de melhorar o planejamento destes, em virtude de não estarem contribuindo para aperfeiçoar o desempenho de suas atribuições. Quanto à comunicação, os sujeitos da pesquisa enfatizam que há necessidade de aprimoramento desta com a implementação de comunidades virtuais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em investigar os aspectos no processo de conhecimento organizacional que são perceptíveis na visão dos usuários externos na comunicação, entre estes e o TCE-PB, em decorrência da implementação do processo eletrônico que, pelas considerações a seguir relacionadas acredita-se ter sido alcançado.

Com relação ao primeiro objetivo específico desta pesquisa que consistiu em descrever a evolução do sistema SAGRES no âmbito do TCE-PB, consubstanciado tanto pela análise documental como pela entrevista relativamente à primeira e à décima questões da segunda parte deste, percebe-se ser este, um importante sistema que proporcionou a partir dele, o desenvolvimento de outros, tais como o TRAMITA e, mais recentemente, o TRAMITA Auditor, um sistema de inteligência organizacional que é alimentado com os dados do SAGRES. Na opinião dos sujeitos da pesquisa, este sistema tem favorecido o conhecimento junto aos jurisdicionados, bem como é de fácil acesso e compreensão.

Respondendo ao segundo objetivo específico, que versa sobre o estudo da implantação do TRAMITA acompanhando desde a sua criação até os dias atuais, levando-se em consideração tanto a análise documental como as respostas fornecidas pelos respondentes, percebe-se que:

a) O total de 96,6% dos sujeitos da pesquisa considera que os sistemas do TCE-PB são bons ou excelentes, estando mais relacionados com excelente. Assim, pode-se afirmar que os sistemas do TCE-PB têm atendido às necessidades dos usuários, no que tange à capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico;

b) Quanto ao acesso aos processos, 66,7% dos respondentes consideram bom. Verificou-se ainda que, 60% dos pesquisados avaliam que o acesso às informações no TCE-PB, com a implantação do processo eletrônico melhorou, enquanto que 40% afirmam que melhorou muito.

Barbosa, Cappi e Gatto (2009), discorrendo sobre a importância das TICs para a implantação do governo eletrônico, entendem ser esta uma das principais articulações dos governos em seus processos operacionais para o fornecimento de fluxo de informações e serviços públicos.

Quanto aos aspectos mencionados acima, fica evidente que o TCE-PB tem conseguido estabelecer uma boa comunicação com os usuários do sistema eletrônico.

Em referência ao terceiro objetivo específico, que procura relacionar o fluxo das informações advindas para os gestores públicos com a implantação do processo eletrônico, constata-se o seguinte:

a) Com relação ao acesso à *Internet* verifica-se que 55,6% dos respondentes assinalam ser bom o acesso ao portal do TCE-PB. Outros 37% declaram ser excelente, enquanto que apenas 7,4% dizem ser razoável. Percebe-se que a maioria dos pesquisados não enfrenta grandes dificuldades em relação ao portal do TCE-PB. Neste sentido, parece claro evidenciar que houve um avanço tecnológico e operacional no sistema;

b) Considerando-se que, o fornecimento de informações de má qualidade compromete o fluxo de informações e distorce o resultado do conhecimento que se infere a partir de referidas informações, procurou-se conhecer as atividades que permitiriam aos usuários do sistema eletrônico fornecer informações de melhor qualidade ao TCE-PB. Os respondentes tiveram percepções diferentes quanto a este aspecto. Para os gestores, o que favoreceria a melhora na qualidade das informações seria um melhor acompanhamento da gestão. Para os contadores e assessores técnicos, o oferecimento de mais cursos e a escolha dos advogados ficaram entre mais orientações técnicas e acompanhamento da gestão.

c) Em relação à influência dos treinamentos oferecidos pelo TCE-PB, apesar de constituir-se em um importante meio de comunicação organizacional vislumbra-se que apenas 14,8% dos respondentes transmitiram que os treinamentos oferecidos pelo TCE-PB exercem impacto excelente no desempenho de suas atribuições. Já 22,2% ressaltaram que não há nenhuma influência, pois nunca participaram dos treinamentos oferecidos e que, se aplicando a técnica estatística da correspondência, evidencia-se que o impacto dos treinamentos é próximo a zero.

A participação em treinamentos possibilita a interação entre os envolvidos e tem estreita correlação com o desenvolvimento organizacional, relacionando-se com todos os modos de conversão do conhecimento desenvolvidos por Nonaka e Tekeuchi, (1997), embora estejam mais relacionados à combinação. Para os referidos autores, a criação do conhecimento ocorre da interação entre o conhecimento tácito e o explícito.

Percebe-se assim que, este é um aspecto que deve ser mais bem planejado pela organização objeto deste estudo.

d) Quanto à influência dos conhecimentos disponibilizados no exercício das atribuições dos participantes, 48,6% consideram boas. Comparando com o número médio de acessos mensais, percebe-se que 55,6% destes responderam que acessam as informações eletrônicas até 5 (cinco) vezes por mês, constituindo-se assim uma incongruência, pois embora considerem bons os conhecimentos disponibilizados, estes não são utilizados em suas atividades rotineiras.

e) Ainda relacionado com o fluxo de informações, buscou-se conhecer o grau de facilidade de acesso ao portal eletrônico do TCE-PB, em virtude de ser este um requisito essencial na implementação de um portal corporativo. Para 63% dos participantes é bom o acesso ao portal, assim, parece claro concluir que este tem cumprido tal requisito.

f) Considerando-se que a compreensão das informações é fator primordial na comunicação e, conforme entendimento de Angeloni (2010), para que haja comunicação além do emissor, do receptor e do objeto a ser transmitido é indispensável a compreensão que do que se quer transmitir. Dos fatos arrolados na pesquisa, apenas o item relativo à baixa padronização de procedimentos e entendimentos técnicos tem constituído um ruído na comunicação. Quanto aos demais aspectos, como linguagem técnica, legislação disponibilizada no *site*, forma como os dados são disponibilizados no SAGRES e o acesso ao diário eletrônico do TCE-PB, todos têm sido de fácil compreensão.

g) A respeito do terceiro grupo da entrevista, a intenção foi a de conhecer aspectos relacionados ao compartilhamento eletrônico do conhecimento, em virtude de ser este, um fator que contribui para a criação de conhecimento da organização e melhoria na comunicação. Indagando-se inicialmente acerca das redes de compartilhamento eletrônico de conhecimento que os usuários participam como resultado ou necessidade do desenvolvimento das suas competências, bem como a sua relevância e influência para o desempenho de suas competências, infere-se que apenas 29,6% participam de redes de compartilhamento de conhecimentos. Quanto à relevância e influência, para mais da metade deles estas não exercem nenhuma influência ou relevância.

Assim, percebe-se que as práticas de compartilhamento eletrônico do conhecimento, ainda exercem pouca relevância e influência no desempenho das atribuições dos sujeitos da pesquisa.

h) Finalizando, intentou-se conhecer melhores formas de interação entre o TCE-PB e os jurisdicionados. Buscou-se conhecer as sugestões dos participantes da pesquisa em relação às práticas de compartilhamento eletrônico que poderiam ser implementadas pelo órgão pesquisado, sendo mencionadas dentre outras, principalmente comunidades virtuais e redes de melhor prática.

Muito embora o TCE-PB seja uma instituição moderna, que dispõe de um sofisticado sistema de informação, ainda não implementou formas mais interativas de comunicação com os jurisdicionados, tais como redes de melhor prática, comunidades virtuais e/ou *chats*. Tais práticas certamente contribuiriam para uma melhor aproximação com os usuários do sistema eletrônico melhorando a comunicação com estes e contribuindo para um aumento no fluxo de informações constantes no TCE-PB.

Desta forma, os resultados da pesquisa evidenciaram que os sistemas eletrônicos do TCE-PB têm sido útil no envio das informações pelos jurisdicionados, melhorou o acesso às informações e são de fácil compreensão. No entanto, não têm favorecido o conhecimento organizacional concernente ao compartilhamento eletrônico do conhecimento. Revelaram ainda, que os treinamentos realizados pelo órgão têm apresentado um baixo impacto no desempenho das atribuições legais dos jurisdicionados, fatos estes que dificultam a geração de conhecimento organizacional entre os jurisdicionados e dificultam a comunicação entre estes.

7.1 SUGESTÕES

O estudo sobre as percepções dos usuários externos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba acerca da implantação do processo eletrônico quanto à comunicação, à luz da gestão do conhecimento, mostra-se relevante à medida que expõe aspectos importantes relacionados à comunicação na geração do conhecimento organizacional.

A seguir foram apresentadas algumas sugestões que poderão contribuir para melhorar a interação do órgão pesquisado com os seus jurisdicionados:

- Planejar melhor os treinamentos a serem oferecidos aos jurisdicionados, bem como disponibilizar em seu portal eletrônico mais orientações técnicas, tanto relacionadas ao funcionamento do sistema, como as relativas à aplicação de legislação e entendimentos técnicos;
- Implementar formas mais interativas de comunicação com os jurisdicionados, como redes de melhor prática, comunidades virtuais e/ou *chats*, no sentido de promover uma melhor aproximação com os usuários do sistema eletrônico melhorando a comunicação com estes e contribuindo para um aumento no fluxo de informações constantes no TCE-PB;
- Organizar um cadastro com todos os usuários do sistema para o envio de mensagens via celular ou pela *web* a respeito de cursos, treinamentos e eventos disponibilizados pelo TCE-PB;
- Inserir no portal eletrônico do órgão, um espaço para disponibilizar as dúvidas e questionamentos mais frequentes. Assim, a partir de fatos identificados na pesquisa, sugere-se como tema para possíveis pesquisas futuras:

Assim a partir de fatos identificados na pesquisa sugere-se como tema para possíveis pesquisas futuras:

- Investigar os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento no âmbito dos usuários do sistema eletrônico do TCE-PB;
- Identificar traços da cultura nacional que interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional dos jurisdicionados do TCE-PB; e,
- Pesquisar aspectos inerentes às possíveis lacunas do planejamento dos treinamentos no âmbito do órgão pesquisado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza, FREITAS, Cláudia Regina, SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do Conhecimento para tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento, Infraestrutura, Pessoas e Tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**, 1 ed. São Paulo, 2010.

ANGELONI, Maria Terezinha; GROTO, Daniela, **A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento**, Revista FACES R. Adm, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 76-93, abr./jun. 2009.

ARAÚJO, Marcos José Cavalcanti de, **A gestão do conhecimento no Tribunal de Contas da União: o compartilhamento externo do conhecimento como instrumento de alcance de sua missão**, Recife, 2009 (Dissertação de mestrado Universidade Federal de Pernambuco).

BARBOSA, Alexandre Fernandes; CAPPI, Juliano; GATTO, Raquel. Os caminhos para o avanço do governo eletrônico no Brasil. In: **CGI.br (Comitê Gestor da Internet no Brasil)**. *Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação 2008*. São Paulo, 2009, pp. 67-71. disponível em <http://www.cgi.br/publicacoes/artigos/artigo63.htm>, acesso em 20 de maio de 2013.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues, SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira, COSTA, Mateus Uerlei Pereira da, **Gestão da Informação e do Conhecimento na era do Compartilhamento e da colaboração**, Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.19, n.2, p. 13-24, maio/ago. 2009.

BATISTA, Fábio Ferreira, **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**, Brasília: Ipea, 2012.

_____. **Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**, Brasília, junho de 2004.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O Estado necessário para a democracia possível na América Latina**. IDB, janeiro de 2009. Disponível em:

<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.05.Estadodemocracia_poss%C3%ADvel.OEA.29.1.09.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2012.

BURNHAM, Teresinha F. et al. **Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**. 2004. Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatoIsabelRamone.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2012.

CARVALHO, Marisa Araújo, ROVER, Aires, Comunidades virtuais de prática em ambientes virtuais colaborativos nas aplicações do governo eletrônico, http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/comunidades_virtuais_de_pratica_e_os_ambientes_virtuais_colaborativos_nas_aplicacoes_do_governo_eletronico-marisa.pdf, acesso em 20 de maio de 2013.

CARVALHO NETO, José Francisco de. A modernização dos Tribunais de Contas: um imperativo da democracia. **Revista Gestão Pública e Controle Externo**. Vol. 1, novembro/2005, p. 115-140.

CAVALCANTE, Maria Lúcia Coutinho, **Gestão do Conhecimento e a função do CEFET-AL nessa nova realidade**, (Dissertação de mestrado), Maceió-Al, 2004.

CLAUDINO NETO, Severino. **Sistema de Informação e Acompanhamento da Gestão de Recursos Públicos na Execução Orçamentária**. João Pessoa, 2003.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. *Acesso à Informação Pública: Uma introdução à Lei n. 12.527 de 18 de novembro de 2011*, <http://www.acessoainformacao.gov.br/acessoainformacaogov/publicacoes/CartilhaAcessoainformacao.pdf>, acesso em 17 de maio de 2013.

COSTA, Adailton Coelho. **20 Anos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba**. João Pessoa, Paraíba, 1991.

CRUZ, Flávio da. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

FONSECA, Jairo Simon da MARTINS, Gilberto de Andrade, **Curso de Estatística**, 6. ed. São Paulo, Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª. Ed. São Paulo, Atlas, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt, Introdução à pesquisa científica e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar/Abr, 1995.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro, **Facilitando a Criação do Conhecimento**, 1 ed, Rio de Janeiro, Campus, 2001.

LIMA, Luiz Henrique. **Controle Externo**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARCHIORI, Patricia Zeni. **A ciência e a gestão da informação: Compatibilidade no espaço profissional**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**, 6ª. Ed., São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23ª. Ed. São Paulo: Editora Malheiros, 1998.

MOORE, Nick. **A sociedade da informação**. A Informação: tendências para o novo milênio. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologias, 1999. p 94 – 108.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, Roberto C.S; TAIT, Tânia Fátima Calvit. **Tecnologia de Informação: Evolução e Aplicações**. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 97-113, maio, 2000.

PEREIRA, José Matias. Curso de Administração Pública, Foco nas Instituições e Ações Governamentais, 2. ed, São Paulo, Atlas, 2009.

PIRES, José Calixto de Souza, MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**, RAP Rio de Janeiro 40 (1):81-105, Jan./Fev. 2006

PORTAL, Tribunal de Contas do Estado da Paraíba. Disponível em: <<http://portal.tce.pb.gov.br/materialparaconsulta>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES TCE-PB, 2010, 2011 e 2012, disponível em: <http://portal.tce.pb.gov.br/gestao/relatorio-de-atividades/acesso> em 15 de maio de 2013.

REIS, Valdeyer Galvão dos. **Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso na Fiocruz-Bahia**, Recife, 2007.

RENCHEER, C. A. **Methods of Multivariate Analysis**. John Wiley, 2nd. Ed. 2002 – Canadá.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTANA, Ed Wilson Fernandes de. **A utilização da informação contábil como um instrumento de controle social dos municípios paraibanos com mais de 50.000 habitantes**. (Dissertação de Mestrado), João Pessoa: UFPB, 2008.

SANTOS, Daniela Barbosa. Monografia Graduação UNB: **Avaliação de Habilidades de Inclusão Digital: uma Proposta de Instrumento de Medida**. Brasília - DF: UnB, 2007.

SOUZA, Aldacilene Sobreira de Medeiros. **Processo de Compartilhamento de conhecimento Organizacional no TCE/PB: à luz das Teorias sociotécnica e de criação de conhecimento**. (Dissertação de Mestrado, João Pessoa: UFPB, 2007).

TOLEDO, Aline Maria. **PORTAIS CORPORATIVOS: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento**, 2002, Monografia, Rio de Janeiro.

TORINO, Emanuelle; TORINO, Lígia Patrícia; SILVA, Terezinha Elisabeth da. Portais Corporativos: Ferramenta para Compartilhamento da Informação Organizacional. In: **XXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 2009, Bonito. Anais. São Paulo: Febab, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA. **Plano Estratégico**, 2010-2014.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 13 ed, São Paulo, Atlas, 2011.

VIEIRA, Flávia Monaco; SANTOS, Vando Vieira Batista dos, **Governo Eletrônico: a busca por um governo mais transparente e democrático**, III Congresso CONSAD de Administração Pública, 2009.

XAVIER, Gláucio Barreto. **Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade – SAGRES**: interface entre os controles externo e social da Paraíba, UNIPÊ, João Pessoa, 2003.

APÊNDICE I - Instrumento de Pesquisa



Universidade Federal da Paraíba – UFPB
PRPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes - MPGOA
Orientadora: Profª Dra. Maria das Graças Vieira
Mestranda: Patrícia Santos S. de Araújo

TÍTULO DA PESQUISA: Percepções dos usuários externos do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba acerca da implantação do processo eletrônico, quanto à comunicação, à luz da gestão do conhecimento

ENTREVISTA

Grupo I

1. Usuário cadastrado como:
 - ☐ Gestor
 - ☐ Contador
 - ☐ Advogado/Procurador
 - ☐ Assessor
2. Tempo de atividade na área pública
 - ☐ Menos de 1 ano
 - ☐ De 1 a 3 anos
 - ☐ Mais de 3 e menos de 5 anos
 - ☐ Mais de 5 anos
3. Tempo de atividade no cargo/Função atual: _____
4. Sexo
 - ☐ Masculino
 - ☐ Feminino
5. De que forma o usuário recebe as informações disponibilizadas pelo TCE
 - ☐ Direta
 - ☐ Indireta

Grupo II

1. Considerando o conhecimento como sendo a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico, qual a importância das informações constantes dos sistemas informação do TCE-PB (SAGRES, TRAMITA, PORTAL DO GESTOR, Sítio do TCE) no favorecimento do conhecimento junto ao usuário?

- 1- Nenhuma
- 2- Pouca
- 3- Razoável
- 4- Boa
- 5- Excelente

2. Em relação ao acesso às informações dos processos que tramitam no Tribunal, qual a facilidade encontrada pelo Sr./Sra.?

- 1- Nenhuma
- 2- Pouca
- 3- Razoável
- 4- Boa
- 5- Excelente

3. Com a implantação do processo eletrônico (Tramita), o acesso às informações no TCE-PB?

- 1- Piorou muito
- 2- Piorou
- 3- Não piorou nem melhorou
- 4- Melhorou
- 5- Melhorou muito

4. Como o usuário considera o acesso à *Internet* levando-se em consideração a necessidade de realização de suas atividades de trabalho?

- 1- Péssimo
- 2- Ruim
- 3- Razoável
- 4- Bom
- 5- Excelente

5. Qual(is) atividade(s) permitiriam que o/a Sr./Sra. prestasse informações de melhor qualidade para o TCE-PB?

- 1- Mais orientações técnicas
- 2- Mais cursos relacionados à área técnica e administrativa
- 3- Menos exigências formais
- 4- Acompanhamento da gestão
- 5- Nenhuma

6. Qual a influência exercida pelos treinamentos (cursos, palestras) oferecidos pelo TCE-PB no desempenho de suas atribuições?

- 1- Nenhuma
- 2- Pouca
- 3- Razoável
- 4- Boa
- 5- Excelente

7. Qual a influência que os conhecimentos disponibilizados de forma eletrônica pelo TCE-PB exercem no desempenho de suas competências?

- 1- Nenhuma
- 2- Pouca
- 3- Razoável
- 4- Boa
- 5- Excelente

8. Qual a frequência de utilização pelo Sr./Sra. das informações disponibilizadas eletronicamente pelo TCE-PB para o desempenho suas competências?

- 1- Uma vez por mês
- 2- Cinco vezes por mês
- 3- Dez vezes por mês
- 4- Vinte vezes por mês
- 5- Mais de vinte vezes por mês

9. Qual o grau de facilidade que o usuário tem de acesso às informações que são disponibilizadas pelo TCE-PB?

- 1- Nenhuma
- 2- Pouca
- 3- Razoável
- 4- Boa
- 5- Excelente

10. Quanto à compreensão das informações que são disponibilizadas pelo TCE-PB, classifique os fatos conforme a legenda: (F) para os fatos facilitadores e (D) para os fatos dificultadores ou (NI) para aqueles que não interferem na compreensão.

- 1- Baixa padronização de procedimentos e entendimentos técnicos ()
- 2- Linguagem técnica ()
- 3- Legislação disponibilizada no *site* ()
- 4- A forma como os dados são disponibilizados no SAGRES “*on-line*” ()
- 5- Acesso ao Diário Eletrônico ()

Grupo III

11. Entre as atividades mencionadas a respeito do compartilhamento do conhecimento, de qual (is) o Sr./Sra. participa como resultado ou necessidade do desenvolvimento das suas competências?

- 1- Redes de melhor prática**
- 2- Redes de dados e *groupware***
- 3- Equipes de *benchmarking* e equipes da melhor prática**
- 4- Comunidades virtuais**
- 5- Outros. Especificar _____**
- 6- Nenhuma delas**

12. Entendendo-se como “práticas de compartilhamento do conhecimento” as atividades mencionadas na pergunta 11, qual a relevância de tais práticas no desempenho de suas competências?

- 1- Nenhuma**
- 2- Pouca**
- 3- Razoável**
- 4- Boa**
- 5- Excelente**

13. Entendendo-se como “práticas de compartilhamento do conhecimento” as atividades mencionadas na pergunta 11, qual a influência de tais práticas para o desempenho de suas competências?

- 1- Nenhuma**
- 2- Pouca**
- 3- Razoável**
- 4- Boa**
- 5- Excelente**

14. Qual (is) dela(s) poderia(m) ser estimulada(s) pelo TCE-PB?

APÊNDICE II

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO

Gostaríamos de contar com sua colaboração, no sentido de participar como sujeito (entrevistado) de uma pesquisa que estamos realizando para subsidiar a elaboração da dissertação de Conclusão de Mestrado Profissional. A sua colaboração consiste em responder a uma entrevista envolvendo a sua atuação como usuário externo cadastrado no Portal do Gestor no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – TCE-PB. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o processo de utilização desses sistemas, bem como acerca do processo de aprendizagem dos operadores.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes, na Universidade Federal da Paraíba.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

_____, _____ de _____ de 2013.

ENTREVISTADO (A)

PATRÍCIA SANTOS S. DE ARAÚJO.

APÊNDICE III – Análise estatística realizada para as questões 1, 2, 6, 7 e 9.

Tabela 12 - Distribuição percentual dos itens 1, 2, 6, 7 e 9 do Grupo II e suas medidas descritivas.

Itens do grupo II	Escala					Méd.	Mod.	DP
	N	P	R	B	E			
V1. Importância do sistema de informação	0,0	0,0	7,4	44,4	48,2	4,41	4,00	0,64
V2. Facilidade de acesso	0,0	00	3,7	66,7	29,6	4,26	4,00	0,53
V6. Influência do treinamento	22,2	14,8	14,8	33,4	14,8	3,04	3,00	1,43
V7. Influência do conhecimento no desempenho	3,7	11,1	18,5	48,1	18,5	3,67	4,00	1,04
V9. Grau de facilidade	0,0	0,0	7,4	63,0	29,6	3,67	4,00	0,58

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta tabela foram apresentados a distribuição percentual das questões de nº 1, 2, 6, 7 e 9 conjuntamente por apresentarem a mesma escala. Influência do conhecimento no desempenho e o grau de facilidade merecem atenção do gestor por apresentarem maior concentração percentual de resposta no nível mais baixo da escala, níveis N = Nenhuma e P = Pouca. Uma melhor percepção das associações entre os níveis da escala e os itens pode ser obtida com a aplicação da Análise de Correspondência na Tabela 13 e Figura 14.

Tabela 13 - Análise de Correspondência para as questões 1, 2, 6, 7 e 9.

Dimensão (d)	Valor Singular	Inércia	Qui Quadrado	Valor-p	% de Inércia
1	0,520	0,270			81,7
2	0,189	0,036			10,8
3	0,155	0,024			7,3
4	0,024	0,001			0,2
Total	-	0,330	44,59	< 0,001	100,0

Fonte: Análise estatística descritiva

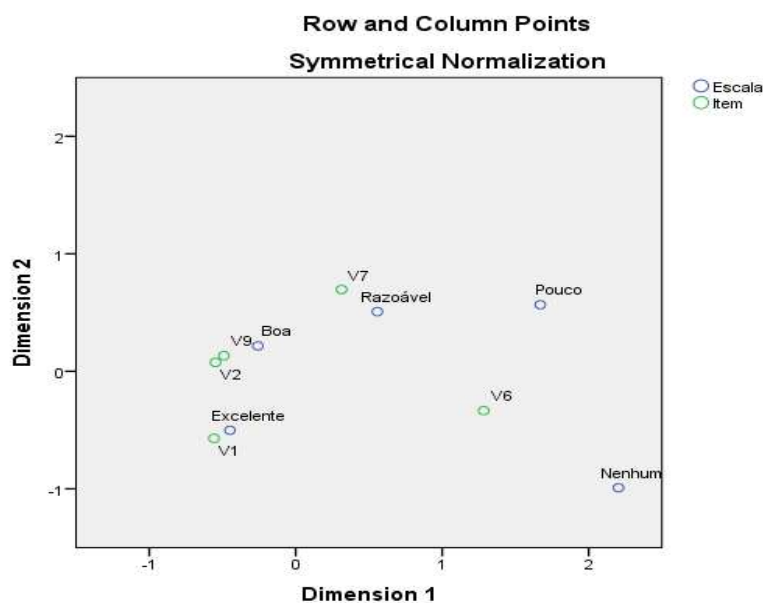
Pode-se observar na tabela anterior, que o percentual de inércia acumulado com $d = 2$ dimensões é igual a $81,7 + 10,8 = 92,5\%$.

A máxima dimensão é $d = \min\{r-1, s-1\} = \min\{5-1, 5-1\} = 4$.

Escolhendo-se 2 dimensões, obtém-se percentual da inércia total igual a 92,5%. Se decidirmos por $d = 1$ (uma dimensão), então, pode-se explicar 81,7%. O valor Qui-Quadrado mostra associação entre as variáveis IntenseEscala, tornando atrativa a escolha do modelo Análise de Correspondência para as frequências absolutas da tabela.

A Figura 14 mostra as distâncias que revelam associações entre os itens e os níveis da escala evidenciando ligações entre as linhas e colunas da Tabela 13.

Figura 14 - Distância entre os níveis das linhas e colunas da Tabela 4 obtida com a Análise de Correspondência.



Os itens com melhor aceitação são o V1, V2 e V9 que se aproximam da “boa” aceitação.

O item V7 é apenas “razoável” e o V6 é equidistante do conceito “pouco” e nenhum merece atenção no sentido de se propor melhorias.