

A percepção dos Auditores de Controle Externo na Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas do Estado do Ceará

The perception of External Control Auditors in Knowledge Management at the Court of Audit of the State of Ceará

Samuel Leite Castelo¹
Aline Duarte Moraes Castelo²
Joelma Leite Castelo³
Henrique Silveira Araújo⁴

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) viabiliza a harmonização da estratégia corporativa e na eficiência da estrutura organizacional, possibilitando impacto positivo em sua competitividade e desempenho. O objetivo do artigo é compreender a percepção dos auditores de controle externo sobre os processos de GC e a orientação cultural do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE). A natureza do estudo utilizou o método de investigação quantitativa por meio de análise fatorial exploratória. Os resultados demonstraram que a percepção dos colaboradores

1 Doutorando em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra, Portugal. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (Unifor). Analista de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE). E-mail: samuel.castelo@uece.br

2 Doutoranda em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra, Portugal. Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Controladoria pela Faculdade Ateneu. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: aline.castelo@estacio.br

3 Mestre em Controladoria pela UFC. Especialista em Controladoria pela UFC. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza. E-mail: joelma.castelo@uece.br

4 Mestrando em Direito Privado pelo Centro Universitário 7 de Setembro. Especialista em Direito e Processo Tributário pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Graduado em Direito pela Universidade Federal do Ceará. E-mail: henrique.silveira@bol.com.br

da Corte de Contas revelou perspectivas dos processos de GC nas suas ações administrativas, operacionais e estratégicas, evidenciando que a gestão de recursos humanos do TCE/CE pode contribuir para o aprofundamento da respectiva cultura organizacional nas demais Cortes de Contas nacionais.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica; Administração de Recursos Humanos; Gestão do Conhecimento; Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) enables the harmonization of corporate strategy and the efficiency of the organizational structure, making possible a positive impact on competitiveness and organizational performance. The objective of this article is to understand the external auditors' perception of the KM processes and the cultural orientation of the Court of Audit of the State of Ceará (TCE/CE). The nature of the study used quantitative research method through exploratory factor analysis. The results showed that in relation to the employees' perception of the Court of Auditors, they revealed perspectives of KM processes in their administrative, operational and strategic actions, showing that the human resources management of the TCE/CE can contribute to the deepening of their respective organizational culture in other national Cuts of Accounts.

Keywords: Strategy Management; Human Resource Management; Knowledge management; Court of Auditors of the State of Ceará.

Recebido: 24/06/2018

Aprovado: 08/08/2018

1 INTRODUÇÃO

As mudanças requeridas pela globalização, pelo avanço tecnológico e da informação, pela valorização da economia e competição internacional baseada no conhecimento, modificam as relações organizacionais (GOODMAN; CHINOWSKY, 1997; LAUER; TANNIRU, 2001). Essa adaptação procura, ainda, responder às exigências de um cidadão cada vez mais consciente, exigente e informado dos seus deveres e direitos.

Diante dessa compreensão, o conhecimento das relações intensas no trabalho exige das pessoas um pensar, um aprender e uma aplicação do conhecimento nas práticas de Gestão do Conhecimento (GC) (WIIG, 2002). Já Barquin (2001) afirma que a GC é o processo por meio do qual uma organização utiliza a inteligência coletiva para acompanhar e monitorar a sua missão e os seus objetivos estratégicos.

Neste contexto, a GC é definida como o conjunto de atividades administrativas, relativo à criação e ao desenvolvimento das condições organizacionais internas, que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento, no sentido da concretização dos objetivos de uma dada organização (PAIS, 2016).

O campo da Gestão do Conhecimento (GC) introduz novas opções, capacidades e práticas que auxiliam a Administração Pública na busca da vantagem competitiva. Segundo Wiig (2002), há quatro ações da gestão do Conhecimento da Administração Pública: a) melhorar a tomada de decisões no âmbito dos serviços públicos; b) promover a participação efetiva dos cidadãos nas decisões públicas; c) construir capacidades e competências referentes ao capital intelectual competitivo e d) desenvolver uma força de trabalho baseada no conhecimento competitivo.

Accorsi (2008) reforça a evidência de que a GC possibilita condições para o novo conhecimento, por meio de criação, partilha, procura e processos de GC, podendo ser mensurado pelo capital intelectual, armazenado como uma memória organizacional, estimulado pela gestão por meio de um modelo administrativo, capturado e analisado como uma ferramenta da inteligência competitiva, e um agente modificador do colaborador do conhecimento, bem como uma ferramenta determinante para o apoio à decisão.

Os objetivos da gestão do conhecimento, conforme Wiig (2002), aplicada à gestão pública em um governo democrático, podem ser expressos como a intenção de fornecer: a) a implementação de agenda pública por meio de funções de gestão eficaz para os serviços públicos; b) a inclusão da preparação de cidadãos, organizações e órgãos públicos a serem parceiros políticos eficazes (com as seguintes competências: na criação de opiniões públicas sólidas, na participação em debates, na concepção e na formação de políticas públicas e de processos orçamentários e financeiros, no acompanhamento e monitoramento da implementação das ações públicas, na observação das políticas da sociedade, e no fornecimento e suporte para a administração); c) a construção, manutenção e alavancagem do capital intelectual das organizações públicas e do público e d) o desenvolvimento de seus cidadãos, com intuito de tornar os trabalhadores competentes e suas instituições mais competitivas.

É nesse contexto que as organizações da administração pública têm se confrontado com a necessidade de desenvolver uma cultura organizacional baseada no conhecimento de seus colaboradores, voltada para a prestação de serviços públicos melhores e mais eficazes (PAIS, 2016). Cardoso (2007b) fundamenta que a

visão da GC seja “orientada para as pessoas”, preconizando que o conhecimento está intimamente associado ao indivíduo.

Assim, justifica-se compreender a percepção dos auditores de controle externo do TCE/CE sobre a GC da organização, pois são estes profissionais que desenvolvem, que detêm, que partilham e que praticam de forma efetiva o conhecimento nas atividades finalísticas daquela instituição, contribuindo sobremaneira para o seu desempenho.

Diante dos argumentos acima, segue a problemática do estudo: Como os auditores de controle externo percebem os processos de gestão do conhecimento e a orientação cultural desenvolvidos pelo TCE/CE?

O objetivo do artigo é compreender a percepção dos auditores de controle externo sobre os processos de GC e a orientação cultural do Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Neste contexto, são definidos os seguintes objetivos específicos para o presente artigo, conforme a seguir descrito: a) Caracterizar os processos de GC operantes no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, avaliados pela percepção dos auditores de controle externo vinculados ao supracitado Tribunal; b) Analisar o papel da orientação cultural para o conhecimento nos processos de GC realizados pelo TCE/CE.

Na seção 1, apresenta-se a introdução do artigo. Já na seção 2, será evidenciado o enquadramento teórico sobre Gestão de Conhecimento, mostrando o campo de estudo na administração pública, a sua abordagem estratégica e como a GC dos Tribunais encontra-se no Brasil e no TCE/CE. Após o enquadramento teórico, na seção 3, explicar-se-á a metodologia do trabalho, com a identificação dos métodos de investigação quantitativa por meio da análise de dados, por meio de uma

análise fatorial exploratória, evidenciando a amostra do estudo, a descrição do processo de recolha e análise de resultados de dados. Finaliza-se, na seção 4, com as considerações finais sobre a investigação proposta.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 A Gestão do Conhecimento como fator estratégico nas Organizações

A principal vantagem competitiva de uma empresa é o conhecimento de seus empregados (WIIG, 2002; WIIG, 2000). A GC é uma ferramenta complexa, capaz de produzir resultados potencialmente significativos, utilizando o conhecimento existente e o capital intelectual, que utiliza um conjunto integrado de intervenções focadas em oportunidades para moldar a base de conhecimento disponível, com a finalidade de buscar resultados visíveis ao longo prazo (FERREIRA; PILATTI, 2013).

Estudos empíricos de Rocha, Cardoso e Tordera (2012) salientam que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) detém um papel ativo na promoção de iniciativas criadoras do vínculo dos colaboradores às suas organizações e que este tem impacto na GC. Os autores enfatizam a importância do comprometimento pessoal que impacta positivamente os processos de GC, na harmonização da estratégia corporativa e na eficiência da estrutura organizacional.

Cardoso (2007a; 2007b) sustenta, empiricamente, que a GC tem um impacto positivo na competitividade organizacional, medida por meio de indicadores de desempenho. Nas organi-

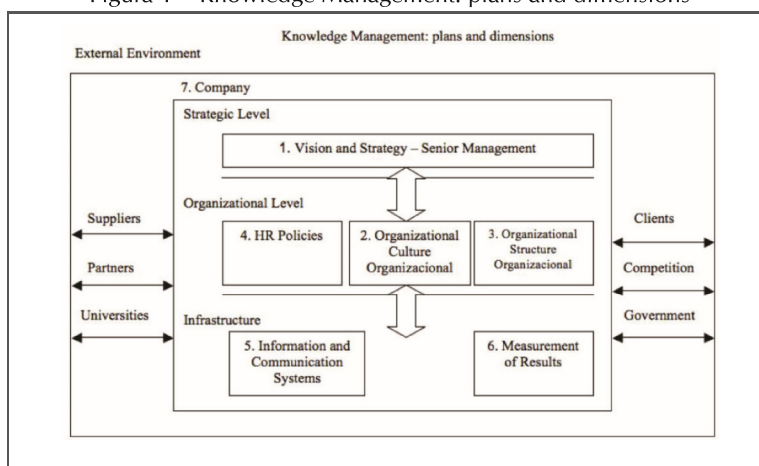
zações onde a GC era aplicada no contexto estratégico, os resultados das organizações em todos os indicadores econômico-financeiros eram superiores, as taxas de crescimento das vendas eram mais elevadas, a produtividade por colaborador era maior, a remuneração média era mais alta e predominava a avaliação perceptiva de uma qualidade de vida no trabalho superior.

Para que a GC seja eficiente e eficaz, alguns princípios devem ser considerados, conforme Ferreira e Pilatti (2013): a) o conhecimento se origina e reside na cabeça das pessoas; b) a partilha de conhecimento requer confiança; c) a tecnologia possibilita novos comportamentos relacionados ao conhecimento; d) a partilha de conhecimentos deve ser encorajada e recompensada; e) o apoio da liderança e recursos são essenciais fatores; f) iniciativas relacionadas ao conhecimento devem começar com um programa; g) medições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa e h) o conhecimento é criativo e deve ser incentivado a se desenvolver de maneiras inesperadas.

Brito (2010) desenvolveu um estudo realizado em administrações públicas locais, medindo a satisfação dos munícipes e a imagem institucional, concluindo que os processos de gestão estratégica do conhecimento têm impacto no desempenho organizacional.

Segundo Ferreira e Pilatti (2013), os esforços organizacionais devem ser coordenados sistematicamente em nível operacional e estratégico, com regras formais e informais, que devem ser alinhadas com as ações essenciais para a inovação do processo, requerendo a combinação de diferentes competências, tecnologia e conhecimento em vários setores. Assim, os autores identificaram sete dimensões que orientam as práticas gerenciais do conhecimento (Figura 1):

Figura 1 – Knowledge Management: plans and dimensions



Fonte: Ferreira e Pilatti (2013).

Percebe-se, portanto, na Figura 1 as sete dimensões identificadas por Ferreira e Pilatti (2013):

- Fatores estratégicos e o papel da alta administração, que é definir áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e estabelecer visões para impulsionar projetos inovadores;
- Cultura Organizacional, que pode ser entendida como as normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inadequado nas organizações.
- Estrutura Organizacional centrada em pessoas, que emana autoridade pela experiência ou relacionamentos, voltada para a criatividade, buscando inovação e eficiência, com remuneração paga de acordo com a contribuição ou o valor acrescentado pela pessoa ou pela equipe, independentemente de posição formal.
- Gestão de Recursos Humanos (GRH), que deve estar di-

retamente relacionada com a aquisição, geração, disseminação e armazenamento de informações externas e internas.

– Sistemas de informação organizacional, que influencia diretamente a geração, armazenamento e disseminação de conhecimento.

– Medição de resultados, em que os resultados organizacionais devem ser medidos para se obter o nível de contribuição de ativos tangíveis e intangíveis na performance dos seus colaboradores, da gestão e da organização.

– Aprendizagem Organizacional, que se baseia no ambiente externo e interno, como forma de aumentar a aprendizagem dos colaboradores para alavancar a gestão de resultados.

Já Cardoso (2007b) baseou sua tipologia onde considera seis processos de GC: a) criação e aquisição; b) atribuição de sentido/interpretação; c) partilha e difusão; d) memória organizacional; e) medição; e f) recuperação.

O processo de criação e aquisição de conhecimento é o motor dos demais processos, que assume um carácter interno (fontes internas de conhecimento) ou externo (fontes externas). A atribuição de sentido ao conhecimento (ou interpretação) relaciona-se com a necessidade que os diferentes atores organizacionais têm de compreender os acontecimentos organizacionais mais relevantes (PAIS, 2016).

O processo de partilha do conhecimento permite que este se difunda e se propague para toda a organização. Os processos formais de partilha e difusão ocorrem por intermédio de ações instituídas pela organização para esse fim (exemplos: reuniões de trabalho, ações de formação etc.). A partilha e difusão informais podem ocorrer em interações diversas, por exemplo, quando se conversa sobre trabalho nas pausas para almoço ou

intervalos do café, onde se contam histórias engraçadas, que aconteceram no trabalho, em eventos sociais que ocorrem na organização e/ou fora dela. Enfatiza-se a natureza fundamentalmente explícita do conhecimento que é formalmente partilhado e a natureza tácita daquele que é alvo do processo informal de partilha (CARDOSO; GOMES, 2011).

O processo de medição do conhecimento organizacional envolve a definição de indicadores (relacionados com os objetivos da organização) que possibilitam o desenvolvimento de sistemas de medição de performance. Estes são validados para a sua aplicação e posterior elaboração de relatórios internos e externos.

Por fim, o processo de recuperação do conhecimento pode ocorrer de forma controlada ou automática, com a finalidade de se utilizar posteriormente. A recuperação controlada ocorre quando os atores organizacionais refletem criticamente sobre sucessos e insucessos das ações administrativas, quando recorrem a registros diversos para recuperar informações que posteriormente serão utilizadas no trabalho que realizam. Já a recuperação automática envolve o conhecimento tácito e ocorre quando os colaboradores de uma organização trabalham sob certos valores e princípios ou automaticamente atuam de determinado modo em situações inesperadas.

Cardoso e Ferreira Peralta (2011) ampliam o modelo de Cardoso (2007b), propondo outra dimensão relativa à ação de utilização do conhecimento. Destacam a utilização efetiva do conhecimento detido, já que a sua mera detenção, partilha e acumulação não se traduzem na promoção da performance organizacional.

Ainda no contexto das condições organizacionais facilitadoras da execução da GC, Monteiro e Cardoso (2008) destacam

o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na criação de um contexto cultural que impacta positivamente os processos de GC. Monteiro e Cardoso (2008) e Figueiredo (2013) concluem que o envolvimento da GRH é crucial para implementação com sucesso da GC.

Memória organizacional pode ser chamada de memória corporativa, DNA organizacional ou base de conhecimento organizacional (JENEX; OLFMAN, 2003). Ela é um pré-requisito para a aprendizagem organizacional individual e/ou organizacional (JENEX; OLFMAN, 2003).

Conforme Pires (2009), a existência de uma memória organizacional pode trazer uma série de vantagens para o órgão, com a reutilização de soluções, armazenamento de projetos anteriores, bibliotecas virtuais, apresentações internas e externas, que podem de forma integrada gerar novos conhecimentos.

Essa prática possibilita a organização resgatar todo o acervo de seu trabalho, contribuindo para a análise e o melhoramento de sua atuação, visto que promove o reaprender, a partir de estratégias já implementadas e avaliadas, estimulando constantemente a incorporação de novas ideias (PIRES, 2009).

Com a adoção dessas estratégias, as organizações públicas maximizarão esforços na construção de um ambiente de conhecimento, propiciando retornos a partir de seus ativos humanos e permitirão um verdadeiro ciclo de gestão de conhecimento. Cabe às organizações, além do uso de recursos tecnológicos avançados, despertar a percepção de servidores para que pensem, criem e difundam o conhecimento no interior da instituição, tornando-a verdadeira ferramenta de excelência organizacional (PIRES, 2009).

A imagem organizacional é avaliada em duas dimensões,

nomeadamente imagem favorável e imagem desfavorável. Pires (2009) salienta os resultados que apontam para a capacidade discriminativa dos processos de GC, da gestão da qualidade e os relativos à satisfação e imagem.

Neste contexto, verificou-se que os processos de gestão estratégica do conhecimento, as práticas de GC e a imagem favorável detida diferenciam significativamente as organizações públicas.

2.2 O panorama da Gestão do Conhecimento aplicado aos Tribunais de Contas do Brasil

Estudos e pesquisas sobre GC foram realizados nos últimos 15 anos no Brasil. Segundo Matos et al (2016), os trabalhos focaram na implementação da GC por meio de estudos de casos em organizações públicas e privadas, tais como: Angeloni (2008), Alvarenga (2002), Passion (2004), Botelho (2009), Miranda (2010), Gomes (2005), Alencar e Fonseca (2013) e Rezende (2014).

Batista e Quandt (2015) evidenciaram investigações e práticas em GC no setor público, por meio do trabalho realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em 28 órgãos da Administração Direta do Executivo Federal e 6 empresas estatais, que demonstrou a evolução de como a GC foi planejada e implementada no governo federal brasileiro desde 2003 (BATISTA, 2004, 2006; BATISTA et al., 2005, 2007, 2012, 2014, 2015a, 2015b, 2015c).

Neste panorama, em que o conhecimento é fator diferencial para os indivíduos, organizações e nações, a gestão dos ativos humanos atinge um patamar expressivo, pois a busca contínua pelo desempenho das instituições públicas faz com

que os gestores procurem formas de extrair, sistematizar e revitalizar os ativos de conhecimento, para que possam ser utilizados como indutor do desenvolvimento organizacional (PAIS, 2016; PIRES, 2009).

Nesse aspecto, surgem as Cortes de Contas do País, constitucionalmente responsáveis pelo exercício do controle externo da gestão pública. Essas instituições, para bem desempenhar sua missão, devem desenvolver um tipo de controle que: busque a prevenção dos gastos públicos no sentido de demonstrar um possível resultado alcançado dependendo da ação adotada; acompanhe as práticas administrativas, evitando desperdícios e gastos desnecessários; oriente os gestores, por meio da disponibilização de informações necessárias para uma boa gestão, permitindo, em tempo hábil, o conhecimento das práticas públicas e suas reais implicações nas necessidades da coletividade (PIRES, 2009). Assim, os Tribunais de Contas repensaram a sua forma de atuação, a fim de implementar uma sistemática de trabalho que melhor gerenciasse, avaliasse e controlasse os planos, programas e projetos de governo executados pelas instituições públicas brasileiras (PIRES, 2009).

Portanto, surgiu a necessidade de as Cortes de Contas buscarem estratégias que possibilitassem a renovação de atitudes, conhecimentos e habilidades, a fim de disseminarem entre seus servidores o conhecimento, tornando-os indivíduos mais colaborativos, ante a importância do compartilhamento de conhecimentos e informações, com o objetivo de captar, reter e disseminar a percepção adquirida e produzida para as outras organizações públicas brasileiras (PIRES, 2009).

Com as informações até aqui discutidas, sugere-se que várias são as possibilidades de avaliação dos processos de GC

e a orientação cultural. Diante do exposto, segue a próxima seção que evidenciará o modelo conceitual do artigo e a hipótese geral do estudo.

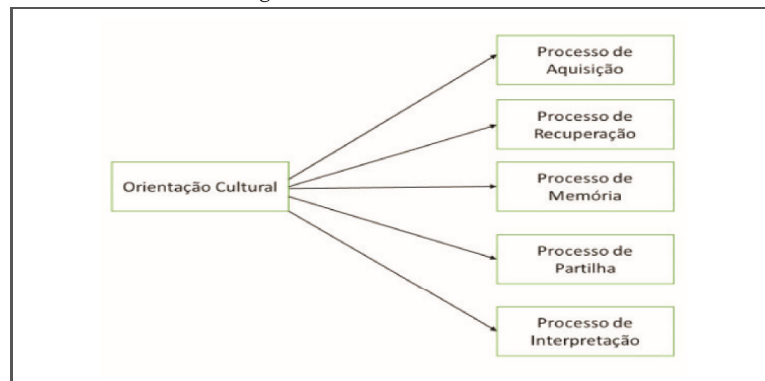
2.3 Modelo conceitual e hipótese da pesquisa

O artigo fundamenta-se, do ponto de vista conceitual, no modelo de Cardoso (2007b), que integra uma visão da GC “orientada para as pessoas”, onde o conhecimento está intimamente associado à pessoa que o desenvolveu, que o detém e que o utiliza, e que as interações sociais são o meio privilegiado para que a sua aquisição, partilha e utilização ocorram de um modo efetivo (PAIS, 2016).

Utilizando como parâmetro o modelo conceitual de Cardoso (2007b), considera-se que existe a relação entre a orientação cultural e os processos de GC, realizados pelas organizações de forma positiva e direta aos seus colaboradores, com o intuito de desempenharem suas atividades de forma efetiva.

Neste sentido identificamos o modelo conceitual descrito na Figura 2; as seguintes variáveis são: os processos de aquisição de conhecimento; processos de partilha de conhecimento; processos de memória de conhecimento; processos de recuperação de conhecimento e processos de aquisição de conhecimento.

Figura 2 – Modelo Conceitual



Fonte: Adaptado de Cardoso (2007b)

Diante do enquadramento teórico exposto e do modelo conceitual proposto, a hipótese do estudo é a seguinte: Os auditores de controle externo percebem os processos de GC realizados pelo TCE/CE, existindo uma orientação estratégica para o conhecimento por meio de uma cultura organizacional.

A seguir a metodologia será descrita de maneira a fundamentar o método científico da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização do ambiente da pesquisa

Ao longo dos seus mais de 80 anos, o TCE/CE realizou e continua desenvolvendo muitas ações, com intuito de garantir mais transparência e celeridade de suas atividades. O compromisso do TCE/CE com as diretrizes de qualidade e agilidade en-

volve todos os setores e contribui para garantir a boa execução das políticas públicas estaduais.

A Identidade Organizacional é traduzida pela missão explicitada como: guardião dos recursos públicos estaduais, contribuindo para o aprimoramento da governança e da gestão pública em benefício da sociedade. Já a visão do TCE/CE é ser reconhecido pela sociedade como uma instituição de excelência no controle e aprimoramento da Administração Pública Estadual até 2020 (CEARÁ, 2016).

Os seus valores são: a) Tempestividade: agir com proatividade, efetividade, cooperação intersetorial e celeridade; b) Inovação: estimular o processo criativo para o desenvolvimento de soluções; c) Transparência: promover o amplo acesso às informações e às decisões de forma clara, objetiva e tempestiva; d) Humanismo: valorizar o ser humano, promover um ambiente saudável, respeitar as diferenças e estimular as competências em busca da satisfação pessoal e profissional; e) Autonomia: atuar de forma independente e ética, em cooperação com as demais organizações da sociedade civil; f) Norteamento: ser modelo de excelência e moralidade para as organizações públicas e para a sociedade; g) Sustentabilidade: desenvolver a instituição sem comprometer as gerações futuras (CEARÁ, 2016).

O Planejamento Estratégico do TCE/CE (2016-2020) é um instrumento organizacional, cuja sua realização decorre de atendimento aos normativos deste Tribunal. O Tema 4 do planejamento estratégico citado refere-se sobre a Gestão, Desenvolvimento de Pessoas e Inovação, onde tem como uma de suas ações a implantação de uma política de gestão de pessoas e conhecimento, com os seguintes tópicos: capacitação dos membros e dos servidores; ações para aprimorar a gestão por resultados e a

avaliação de produtividade; avaliação de desempenho e valorização dos servidores e efetividade da estrutura do planejamento estratégico (CEARÁ, 2016).

Os objetivos estratégicos previstos no mapa estratégico são materializados em desafios a serem alcançados e direcionados por indicadores. As metas e os projetos do TCE/CE são monitorados e realizados por meio de 3 (três) perspectivas estratégicas: Resultados, Processos Internos e Gestão e Inovação, divididas em um total de 7 (sete) temas, para as quais foram propostos doze (12) objetivos estratégicos distintos. O tema estratégico “pessoas” está inserido na perspectiva da gestão e inovação, que visa aprimorar a gestão de pessoas, desenvolver a capacidade organizacional ampla para trabalhar com recursos tecnológicos e promover a cooperação, integração e sinergia entre as áreas.

Os indicadores de acompanhamento e monitoramento desta perspectiva estratégica são: a) Índice de satisfação dos servidores mediante as dimensões relacionadas à área de gestão de pessoas implementadas (aprimorar a gestão de pessoas); b) Quantidade de ações promovidas (promover a cooperação, integração e a sinergia entre as áreas); c) Percentual de servidores capacitados para o uso de recursos tecnológicos (desenvolver capacidade organizacional ampla para trabalhar com recursos tecnológicos); d) Percentual de implementação do Plano de captação de recursos financeiros (assegurar recursos financeiros necessários ao cumprimento dos objetivos institucionais).

3.2 Amostra

A população da pesquisa totaliza 313 auditores de controle externo no TCE/CE, já a amostra é constituída por 155

auditores participantes da Associação Nacional de Auditores do Controle Externo dos Tribunais de Contas do Brasil (ANTC)⁵. Segundo Hair et. al. (2013) um tamanho da amostra considerada desejável seria acima de 100 para o método de análise fatorial exploratória.

Os parâmetros utilizados pelos supracitados autores são: $5 \times n^\circ$ de variáveis (mínimo desejável); $10 \times n^\circ$ de variáveis (dimensão razoável); $20 \times n^\circ$ de variáveis (amostra muito boa).

Assim, como foram coletados 155 respondentes, com 6 variáveis (aquisição, partilha de conhecimento, interpretação, memória organizacional, recuperação do conhecimento e orientação cultural), considera-se, portanto, o tamanho da amostra muito boa. O Quadro 1 apresenta os elementos caracterizadores da amostra, em apêndice.

De acordo com o Quadro 1, em apêndice, a amostra é majoritariamente do gênero masculino (67%), com idades compreendidas entre os 35 e os 49 anos (60%) e com mais de 10 anos de trabalho na organização estudada (80%), com a maior titulação de formação de especialista (66%) e o departamento de fiscalização integra um maior número de colaboradores (65%).

3.3 Instrumento e descrição da pesquisa

A aplicação do questionário realizou-se no período de 24 de maio a 10 de junho de 2018 junto aos auditores de controle externo do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, por meio do correio eletrônico disponibilizado pela Associação Nacional dos Auditores de Controle Externo da seção do Ceará. Os inquiridos

⁵ Entidade sem fins lucrativos que procura destacar a profissão e defender os direitos dos auditores de controle externo no Estado brasileiro, com intuito de contribuir para o fortalecimento da categoria de classe. Disponível em: <www.anticbrasil.org.br>.

identificavam as práticas de GC e a orientação cultural, se elas ocorriam, se “se aplicavam” na Corte de Contas.

Para coletar dados junto aos 155 participantes no estudo, recorreu-se à versão do Questionário de Gestão do Conhecimento (QGC) constituída por 42 itens (Cardoso, 2007a). Ao longo do período de aplicação da pesquisa, foram enviados 5 lembretes por meio do correio eletrônico aos auditores para o preenchimento dos questionários. Obteve-se, assim, uma taxa de resposta de 74% (115 de 155 auditores de controle externo no TCE/CE associados à ANTC/CE).

O questionário organiza-se em subescalas, cujos itens permitem avaliar as percepções dos auditores de controle externo quanto aos processos de GC do TCE/CE. Os processos em questão são: processos de aquisição do conhecimento; processos de partilha do conhecimento; processos de interpretação do conhecimento; memória organizacional; processos de recuperação do conhecimento e orientação cultural para o conhecimento. As opções de resposta estão centradas na expressão “aplica-se”, sendo apresentadas numa escala de Likert com cinco possibilidades de resposta (em que 1 corresponde a “Quase nunca se aplica” e 5 a “Aplica-se quase totalmente”).

Os dados foram tratados por meio do *software* estatístico SPSS que permitiu analisar preliminarmente a estrutura fatorial de cada uma das variáveis e a sua consistência em relação aos constructos. Na fase da análise dos dados, utilizou-se a análise de correlação e análise fatorial exploratória (análise de componente principal), para avaliar as percepções dos auditores sobre a existência de processos relacionados à GC em relação à orientação cultural para o conhecimento.

3.4 Resultados

No Quadro 2, em apêndice, apresentam-se os valores mínimo (Mín.) e máximo (Máx.), os valores médios (M), os desvios-padrão (DP) e a Mediana (Me) das variáveis estudadas sobre os processos de GC e orientação cultural do TCE/CE. Os resultados apontam para a aplicação ao TCE/CE à generalidade dos processos de GC.

O valor médio mais baixo referente aos processos GC foi da partilha de conhecimento (item 13, $M = 2.23$), indicando que os auditores no processo formal de transmissão de seus conhecimentos e informações partilham pouco. Já o valor médio mais elevado foi da recuperação do conhecimento (item 37, $M = 3,87$) onde os auditores utilizam suas informações guardadas em seus meios informáticos para a condução de suas atividades.

Ainda, no processo de partilha de conhecimento pelo processo informal, os auditores apresentam-se integrados e partilham dados, informações e conhecimento de forma espontânea e fora do ambiente de trabalho. Então, a ação de partilha de conhecimento no processo informal prevalece em relação à partilha formal.

Relativamente à memória, os participantes consideram que a missão a cumprir de suas atividades está muito presente em suas concepções e no seu ideal, valor médio (item 29, $M = 3,74$), portanto sabem da importância do exercício do controle externo perante o jurisdicionado e à sociedade, já o menor valor médio foi em relação ao registro das informações e conhecimento mais relevantes para os auditores (item 25, $M = 2,74$).

No que se refere à aquisição de conhecimento, os auditores relataram e têm o conhecimento da razão pela qual

o Tribunal de Contas existe e de suas competências (item 9, $M = 3,77$). Quanto ao aspecto de aprendizado com os outros setores da Corte de Contas (item 4, $M = 2,51$), os participantes relataram haver oportunidade para contínua integração dentro da organização.

Quanto à interpretação do conhecimento, os auditores compreendem o sistema de normas e valores do Tribunal (item 19, $M = 3,84$), os quais têm iniciativas para perceber a razão pela qual o trabalho ocorre com êxito (item 21, $M = 3,64$) e a compreensão do que é o mais importante e o que está acontecendo dentro da Corte de Contas, como organização, e o seu entendimento como agente transformador da sociedade (item 20, $M = 3,41$).

Por fim, a orientação cultural é o processo que apresenta uma pontuação média mais alta (item 40, $M = 4,16$), em que se evidencia que os auditores percebem e agem com princípios (item 41, $M = 3,12$). É natural que os valores referentes à orientação cultural sejam mais elevados, porquanto a cultura organizacional baseada na GC e seus processos influenciam esta estratégia corporativa.

Avalia-se, agora, a interdependência dos processos de GC e a orientação cultural para o conhecimento. O Quadro 3 ilustra a matriz de correlações entre os processos da GC, em apêndice.

As correlações foram todas estatisticamente significativas (em nível de 5%) e de magnitude majoritariamente elevada. Considerando a classificação de Cohen (1988), as magnitudes elevadas situam-se a partir de 0.371, as moderadas entre 0.243 e 0.371 e as baixas de 0.100 até 0.243.

As associações entre os processos de memória do conhecimento e os processos de aquisição de conhecimento apresen-

taram a maior correlação 0.78, já os processos de partilha de conhecimento e processo de aquisição de conhecimento, bem como entre a memória do conhecimento e a orientação cultural para o conhecimento apresentaram correlações acima de 0.72. Seguida da correlação entre os processos de interpretação e processos com aquisição, com 0.70. As intercorrelações mais fracas situam-se ao nível da recuperação do conhecimento e partilha do conhecimento 0.43 e interpretação do conhecimento 0.47.

Nesta fase, também, realizou-se a análise fatorial exploratória com o intuito de analisar a variância total da percepção dos auditores de controle externo sobre os processos de GC em relação à orientação cultural. A fiabilidade foi avaliada calculando indicadores de alfa de Cronbach iguais e superiores a 0,70, ver Quadro 3 no apêndice, recomendado pela literatura (LISBOA; AUGUSTO; FERREIRA, 2012). O alfa de Cronbach geral foi 0.958 dos 42 itens, evidenciando alta fiabilidade dos itens de medidas do questionário da pesquisa.

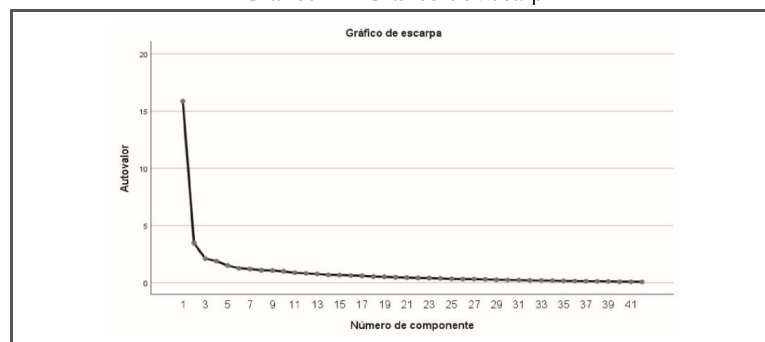
Diante disto, realizou-se uma análise dos componentes principais. O teste de KMO e Bartlett resultou em 0.881, portanto, um bom índice da análise fatorial (LISBOA; AUGUSTO; FERREIRA, 2012).

A estratégia de rotação utilizada pela pesquisa foi o método “varimax” que tem por objetivo maximizar a variabilidade dos fatores. Pretendeu-se obter um padrão de pesos das variáveis em cada fator que seja o mais disperso possível, facilitando, assim, a sua interpretação.

Em virtude da supracitada literatura e da análise dos dados, evidenciou-se no Quadro 4, em apêndice, que os 6 componentes retêm uma parte significativa da variância acumulada das variáveis originais, que representam 0.62113 (62,113%)

(HAIR ET. AL., 2013). Conforme o Gráfico 1, a seguir, observa-se que a partir do sexto componente não mais ocorre a queda significativa dos valores próprios.

Gráfico 1 – Gráfico de Escarp



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2018.

Observa-se que os resultados se coadunam com a literatura, pois a porcentagem de extração da variância extraída total reflete o referencial teórico utilizado. Evidencia-se, assim, que os processos de GC se convergem por meio de uma orientação cultural do conhecimento, bem como que as práticas desenvolvidas pelo TCE/CE utilizam os conhecimentos dos auditores como um ativo estratégico para maximizar os seus resultados como instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo voltou-se ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará que possui iniciativa formal e institucional de GC, prevista no seu planejamento estratégico. Constatou-se

que os cinco processos básicos de GC – aquisição, partilha de conhecimento (formal e informal), interpretação, memória organizacional e recuperação do conhecimento, todos de forma geral ocorrem na organização estudada.

Utilizou-se a análise fatorial exploratória de dados que permitiu explorar um modelo teórico orientador do estudo, na qual os processos da gestão do conhecimento promovem a orientação cultural, possibilitando uma cultura organizacional voltada para o conhecimento.

Para tanto, com base no modelo conceitual de Cardoso (2007b), desenvolveu-se um modelo que considerou que a orientação cultural para o conhecimento delinea os processos de aquisição de conhecimento, de partilha de conhecimento, de memória de conhecimento, de recuperação de conhecimento e de aquisição de conhecimento.

Analizando a cultura organizacional, mais especificamente a orientação cultural para o conhecimento, verificou-se que esta é percebida pelos auditores do TCE/CE, o que demonstra que a Corte de Contas dá atenção aos processos da aquisição de conhecimento, a sua compreensão e interpretação, assim como a sua retenção, preservação e memorização interna, com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados. Verificou-se também que a percepção dos auditores sobre a orientação cultural para o conhecimento evidenciou uma forte relação com a memória da organização e que é importante o incentivo aos processos de partilha do conhecimento (formal e informal).

Os resultados demonstram a relevância das condições organizacionais ao desenvolvimento de uma cultura que sinalize a importância da aprendizagem e do conhecimento.

As limitações do estudo dizem respeito ao contexto de

a pesquisa ser unicamente aplicada em um único Tribunal de Contas. Outra limitação é o fato deste estudo não ser longitudinal, impossibilitando analisar e compreender a dinâmica da GC e de seus processos ao longo do tempo. Como sugestão para a futura pesquisa, replicar o estudo em todas as Cortes de Contas do Brasil e em outras organizações.

O estudo espera reforçar, para os demais Tribunais de Contas nacionais, com base na experiência percebida no TCE/CE, a importância de uma visão estratégica para a GC, que permita compreender as oportunidades e ameaças colocadas ao ambiente das organizações públicas e que impactam o seu desempenho.

No que se refere às implicações para a sociedade, a pesquisa contribui para a comunidade acadêmica em termos de geração de conhecimento, bem como para os Tribunais de Contas na otimização de seus recursos, com a obtenção de melhores resultados, atendendo às necessidades dos seus jurisdicionados e cidadãos.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, F.L.A. **A Gestão do Conhecimento apoiada pela tecnologia: “connecting ba”**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2008.

BARQUIN, R. C. **What is Knowledge Management**. Journal of thr KMCI, [S.l.], v. 1, n. 2, jan. 2001.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados da Pesquisa Ipea 2014** –

Práticas de Gestão do Conhecimento. Brasília, DF: Ipea, 2015.

BRITO, E. **Gestão do conhecimento e qualidade como vetores de competitividade na administração pública local**. Tese (Doutoramento em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, 2010. Não publicado.

CARDOSO, L. **Gerir conhecimento e gerar competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional**. Penafiel: Editorial, nov. 2007a.

_____. **Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural**. Comportamento Organizacional e Gestão, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 191-211, 2007b.

CARDOSO, L.; GOMES, D. Knowledge management and innovation: mapping the use of technology in organizations. In: MESQUITA, A. (Ed.). Technology for creativity and innovation: tools, techniques and applications. Hershey: IGI Global, 2011.

CARDOSO, L.; FERREIRA PERALTA, C. Gestão do conhecimento em equipas: Desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. Psychologica, [S.l.], v. 55, p. 79-93, 2011.

COHEN, J. Statistical power analysis for the behavioural sciences. 2. ed. New York: Academic Press, 1988.

FERREIRA, C. L.; PILATTI, L. A. Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in Organizations. Journal of

Technology Management & Innovation, Amsterdam, v. 8, Special Issue ALTEC, p. 53-63, 2013.

FIGUEIREDO, E. Dinâmicas relacionais entre a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento. Um estudo no setor dos serviços – subsetor Banca. Tese (Doutoramento em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra. 2013. Não publicado.

GOODMAN, R. E.; CHINOWSKY, P. S. Preparing construction professionals for executive decision making, *Journal of Management in Engineering*, [S.l.], v. 13, n. 6, p. 55-61, 1997.

HAIR, J. F. et al. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage, 2013.

JENEX, M. E.; OLFMAN, L. Organizational Memory. In: Holsapple, C. W. (Ed.), *Handbook on Knowledge Management-KnowledgeMatters*. Springer-Verlag; Berlin: Heidelberg, 2003. p. 207-234.

LAUER, T. W.; TANNIRU, M. Knowledge Management Audit – A methodology and Case Study. *Australasian Journal of Information Systems*, [S.l.], p. 23-41, nov. 2001.

MATOS, F. et. al. Knowledge Management in Brazilian, Portuguese and Polish Organizations: a Comparative Analysis. *Journal of Applied Knowledge Management*, [S.l.], v. 4, Issue 1, p. 29-41, 2016.

MONTEIRO, S.; CARDOSO, L. Configurações e dinâmicas gru-

pais em comunidades de prática e a co-construção de um sentido para a gestão do conhecimento – um estudo de investigação-ação. *Psychologica*, [S.l.], v. 47, p. 165-181, 2008.

PAIS, L. A pesquisa do conhecimento na administração pública Portuguesa: a Teoria, a prática e as lições aprendidas. In: _____. *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 69-96.

PIRES, F. F. C. A Gestão do Conhecimento Aplicada ao Controle Externo: Estratégia Inovadora na Gestão Pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – PAINEL 63, 2., 2009. *Anais...* Brasília, DF: Consad, 2009. p. 1-26.

ROCHA, E. S. B. et. al. Knowledge management in health: a systematic literature review. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 392-400, mar./abr. 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DO CEARÁ. Planejamento Estratégico (2016 – 2020). Fortaleza: TCE, [2016?]. p. 1-45. Disponível em: <<https://www.tce.ce.gov.br/publicacoes/publicacoes/send/98-publicacoes-institucionais/3469-planejamento-estrategico-2016-2020>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

_____. Application of knowledge management in public ad-

ministration. Taipei: ROC, 2000. Disponível em: <www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018. Paper prepared for public administrations of the city of Taipei.

APÊNDICE

Quadro 1 - Caracterização da Amostra

Gênero		
Feminino	38	33%
Masculino	77	67%
Idade		
18 a 24 anos	1	1%
25 a 34 anos	32	28%
35 a 49 anos	69	60%
50 a 64 anos	12	10%
Mais de 65 anos	1	1%
Formação		
Doutorado	1	1%
Especialização	76	66%
Graduação	8	7%
Mestrado	30	26%
Anos de Trabalho		
Entre 1 a 10 anos	92	80%
Entre 10 a 20 anos	13	11%
Entre 20 a 30 anos	7	6%
Mais de 30 anos	1	1%
Menos de 1 ano	2	2%
Departamentos		
Área Administrativa	3	3%
Fiscalização	75	65%
Gabinetes de Conselheiros / gabinetes de Conselheiro Substituto	5	4%
outros	12	10%
Secretaria de Controle Externo	20	17%
Total	115	100%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2018.

Quadro 2 - Estatísticas Descritivas, usando as observações 1 - 115

Itens	Variáveis e as perguntas	Média	Mediana	D.P.	Mín	Máx	Alpha
Variável: Processos de aquisição do conhecimento							
1	Colaboramos com outras organizações para adquirir mais informação	3,05	3	1,18	1	5	0,857
2	Somos encorajados a tomar a iniciativa	2,66	3	1,17	1	5	0,841
3	Assistimos a seminários/conferências. Lemos e contratamos especialistas	3,16	3	0,979	1	5	0,849
4	Aprendemos com os setores do nosso Tribunal de Contas que funcionam melhor	2,51	2	1,12	1	5	0,842
5	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	3,4	4	1,11	1	5	0,852
6	Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo	3,76	4	0,97	1	5	0,84
7	Aproveitamos os conhecimentos que novos colaboradores nos trazem	3,3	3	1,16	1	5	0,842
8	Estamos atentos ao que as outras câmaras municipais vão fazendo	3,13	3	1,15	1	5	0,852
9	Conhecemos as ideias pelas quais as câmaras municipais existem	3,77	4	1,18	1	5	0,854
Variável: Processos de partilha do conhecimento							
10	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	3,14	3	1,12	1	5	0,862
11	Passamos informação em reuniões de trabalho	3,24	3	1,23	1	5	0,872
12	Fazemos circular a informação entre nós	3,24	3	1,19	1	5	0,871
13	São recompensados aqueles que partilham o que sabem	2,23	2	1,08	1	5	0,880
14	Conversamos sobre trabalho quando casualmente nos encontramos	3,56	4	0,966	1	5	0,864
15	Contamos uns aos outros, histórias engraçadas que se passaram no trabalho	3,75	4	0,944	1	5	0,869
16	Falamos de trabalho em momentos de descontração	3,56	4	0,984	1	5	0,869
17	Falamos do nosso Tribunal de Contas	3,63	4	1,1	1	5	0,862
18	Falamos das nossas funções de	3,46	4	1,15	1	5	0,862

Controle Externo							
Variável: Processos de interpretação do conhecimento							
19	Procuramos perceber as regras da nossa organização	3,84	4	0,951	1	5	0,725
20	Procuramos perceber porque correu tão bem determinado trabalho	3,41	3	1,07	1	5	0,727
21	Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo no Tribunal de Contas	3,64	4	1,04	1	5	0,694
22	Falamos sobre assuntos que não compreendemos bem	3,14	3	1,12	1	5	0,891
Variável: Memória							
23	Sabemos o que se espera de cada um de nós e do nosso Tribunal de Contas	3,2	3	1,21	1	5	0,846
24	O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos	3,26	3	1,13	1	5	0,854
25	Temos meios para registrar o mais importante que sabemos/aprendemos	2,74	3	1,08	1	5	0,855
26	É na forma como fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas	3,44	3	1,04	1	5	0,861
27	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que outros Tribunais de Contas	2,94	3	1,04	1	5	0,858
28	Sabemos como está o TCE/CE está pensado/organizado	2,77	3	1,1	1	5	0,855
29	Cada um de nós tem uma função a cumprir	3,74	4	1,08	1	5	0,855
30	Sabemos que lá fora algumas pessoas sabem se a nossa situação é boa ou má	3,07	3	1,19	1	5	0,861
31	Os colegas que saem levam opinião sobre nós	3,56	4	1,03	1	5	0,858
32	Sabemos que os nossos jurisdicionados/municípios têm uma ideia a nosso respeito	3,68	4	1,14	1	5	0,861
Variável: Recuperação do conhecimento							
33	Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado	3,32	3	1,06	1	5	0,791
34	Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos	3,86	4	0,999	1	5	0,773
35	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	3,38	3	0,979	1	5	0,796
36	Usamos os registros que fomos	3,46	4	1,22	1	5	0,786

	fazendo ao longo do tempo						
37	Utilizamos informação guardada nos nossos meios informáticos	3,87	4	1,04	1	5	0,800
Variável: Orientação cultural para o conhecimento							
38	Procuramos informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	4,03	4	0,95	1	5	0,774
39	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	3,92	4	0,984	1	5	0,754
40	Agimos de acordo com certos princípios	4,16	4	0,961	1	5	0,735
41	Os nossos chefes aliam-nos para o que é importante saber	3,12	3	1,13	1	5	0,808
42	O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassar os Tribunais de Contas	3,27	3	1,21	1	5	0,796

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2018.

Quadro 3 - Matriz de Correlação entre processos da GC

Processos de GC	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Processos de Aquisição de Conhecimento [1]	1					
Processos de Partilha de Conhecimento [2]	0,728158846	1				
Processos de Interpretação do Conhecimento [3]	0,701365107	0,697091191	1			
Processos de Memória do Conhecimento [4]	0,785959379	0,621620614	0,681467581	1		
Processos de Recuperação do Conhecimento [5]	0,536842206	0,430198805	0,473824963	0,648620425	1	
Orientação Cultural para o Conhecimento [6]	0,608833058	0,459243071	0,578627086	0,724474869	0,679982168	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018. $p < 0,05$ (significância 95%)

Quadro 4 - Variância total explicada

Componentes	Autovalores iniciais			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,881	37,812	37,812	4,818	11,472	11,472
2	3,462	8,243	46,055	4,37	10,406	21,878
3	2,1	4,999	51,054	4,294	10,224	32,102
4	1,886	4,491	55,545	3,803	9,054	41,156
5	1,499	3,569	59,114	3,208	7,639	48,795
6	1,26	2,999	62,113	2,788	6,637	55,432
7	1,19	2,834	64,947	2,253	5,363	60,796
8	1,089	2,593	67,54	2,228	5,305	66,101
9	1,062	2,527	70,068	1,666	3,967	70,068

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.