

CRISTINA MORI MACIEL

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO TCE/PB:
suportada pela teoria de criação de conhecimento**

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração**

João Pessoa – 2006

CRISTINA MORI MACIEL

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO TCE/PB:
suportada pela teoria de criação de conhecimento**



Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional – linha de pesquisa: Organização e Recursos Humanos, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Sandra Leandro Pereira, Doutora.

João Pessoa – 2006

CRISTINA MORI MACIEL

MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO TCE/PB: suportada pela
teoria de criação de conhecimento

Dissertação aprovada com distinção em 01/03/2006

Sandra Leandro Pereira, Dra.
Orientadora - UFPB

Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Examinador – UFCG

Walmir Rufino da Silva, Dr.
Examinador – UFPB



João Pessoa – 2006

AGRADECIMENTOS

Impossível agradecer em ordem de importância aqueles que participaram de minha trajetória, pois corriqueiramente cometemos injustiças mencionando o nome de alguns e esquecendo-nos de outros.

Por conseguinte, agradeço a Deus e a Virgem de Guadalupe, padroeira da América Latina, por mais esta vitória conquistada. A confiança nos desígnios divinos é crucial nas várias etapas pelas quais passamos na vida.

Seguidamente, ao meu amado marido, Arlindo, luz da minha existência e companheiro de todas as horas. Você é o meu porto seguro. Impossível exteriorizar em palavras o amor que nos une, a sintonia de pensamentos e a visão de mundo que compartilhamos.

Aos meus pais, Nerisvan e Sueli, pois com seu amor incondicional, buscam constantemente o melhor para as filhas. Vocês foram os primeiros a acalantar e a viver os meus sonhos.

À minha querida irmã, Erika e à minha avó, Masu.

À professora Sandra Leandro, um ser humano agraciado com o dom de enxergar com o coração. Nossos encontros foram de grande valia para o resultado bem sucedido da pesquisa. Hoje, posso considerá-la muito mais que mestra. Você é uma amiga.

Aos professores Gesinaldo e Walmir, membros da banca examinadora, pelas contribuições que enriqueceram o trabalho.

Aos professores, colegas de mestrado e funcionários do PPGA.

Aos companheiros do TCE/PB pela colaboração valiosa como sujeitos da pesquisa.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta pesquisa, meu muito obrigada.

Enfim, encerro este momento com citação contendo os sábios ensinamentos de Maomé: Agradecer é o mais perfeito mandamento divino; aceitem, pois, o meu coração, as minhas palavras e os meus pensamentos.

Cada ser humano nasce com algo novo, algo que jamais existiu antes. Nasce com o que necessita para vencer na vida.

Muriel James e Dorothy Jongeward

MACIEL, C. M. **Mensuração de desempenho profissional no TCE/PB: suportada pela teoria de criação de conhecimento.** 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2006.

RESUMO

A acentuada carência de recursos financeiros para atender às demandas da sociedade impõe o melhor aproveitamento dos recursos públicos, exigindo maior efetividade nos resultados daqueles que são responsáveis pelo gerenciamento das organizações. De um modo geral, preceitua-se como regra o aperfeiçoamento e a profissionalização da gestão nas organizações, em especial, no setor público. Nesse cenário implica ser a mensuração de desempenho profissional, unida à criação/gestão do conhecimento, um fator relevante para o desenvolvimento organizacional, favorecendo o estudo de seus mecanismos conformadores. Assim, o presente trabalho teve como objetivo central identificar questões essenciais relacionadas às formas de mensurar o desempenho profissional dos técnicos responsáveis pela atividade-fim do TCE/PB, ancorando-se na teoria da criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Para tanto, foi necessário selecionar os caminhos mais viáveis para relacionar o binômio formado pela mensuração de desempenho combinado com a teoria de criação do conhecimento organizacional a fim de atingir os objetivos propostos. Com a delimitação do tema investigado, a pesquisa recebeu a seguinte classificação: a natureza do estudo foi aplicada, o enfoque dado à pesquisa foi o exploratório-descritivo, os dados foram obtidos de fontes bibliográficas e documentais. Também, se classificou a forma de captação dos dados em primária e secundária, para análise dos dados utilizou-se o método quanti-qualitativo. Quanto ao modo de operacionalizar a pesquisa contou-se com o questionário e a observação participante. Além de todas as classificações elencadas, este estudo se enquadrou na técnica da pesquisa-ação, com a finalidade de buscar o envolvimento e a participação dos técnicos que compõem o TCE/PB, tendo como foco a discussão aprofundada com vista a uma ação futura. Em termos de conclusão, pode-se inferir que a aplicação consistente das teorias de criação do conhecimento na mensuração de desempenho profissional no TCE/PB depende de diversas ações no sentido de: valorizar as competências individuais e as experiências pessoais; estimular a criação de redes de relacionamentos interna e externa; convocar a ampla participação dos servidores para elaborar o planejamento estratégico; aumentar a participação dos técnicos na formulação das metas; realizar capacitações e treinamentos para que seja possível internalizar os conhecimentos. Cabe destacar que, em nível operacional, provavelmente, dificuldades precisarão ser transpostas em relação à socialização e a externalização do conhecimento, pois as mesmas necessitam de mais tempo para serem consolidadas, e, na prática do trabalho no TCE/PB pouco tempo é dedicado a esses dois modos de conversão do conhecimento. Quanto ao segundo binômio, concluiu-se que os entrevistados demonstraram preferência por um modelo misto de mensuração de desempenho, podendo ser o método da escala gráfica combinado com a pesquisa de campo.

Palavras-chave: Teoria de criação de conhecimento; processo de mensuração do desempenho profissional; organizações e recursos humanos.

MACIEL, C. M. **Mensuração de desempenho profissional no TCE/PB: suportada pela teoria de criação de conhecimento.** 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2006.

ABSTRACT

The accentuated lack of financial resources to attend care of the demands of society imposes the best utilization of public resources, demanding bigger effectiveness in the results of those who are responsible for the management of organizations. In a general way, it is precept as rule the perfecting and the professionalization of the management in the organizations, in special, the public sector. In this scene, the performance evaluation process, joined to the knowledge creation/management, implies in an excellent factor for the organizational development, favoring the study of its mechanisms. Thus, the present work had as central objective identifying essential questions related to the forms of performance evaluation process of the technicians responsible for the TCE/PB end-activity, supporting in the knowledge creation theory proposed by Nonaka and Takeuchi (1997). In order to achieve this, it was necessary to select the most viable ways to relate the binomial formed by the performance evaluation process combined with the organizational knowledge creation theory in order to reach the considered objectives. With the delineation of the investigated subject, the research got the following classification: the nature of the study was applied, the approach given to the research was the descriptive-exploratory, and the data had been gotten of bibliographical sources and register. It was also classified the form of obtained of data in primary and secondary, for the data analysis the quanti-qualitative method was used. As to the way of carrying out the research it was counted on the questionnaire and the participant comment. Besides all the mentioned classifications, this study searched to fit the research in the technique of action research, because of the desire to search the involvement and the participation of the technicians that compose the TCE/PB, having as focus the exhausting discussion deepened with sights to a future action. In conclusion, it can be inferred that the consistent application of the knowledge creation theories in the performance evaluation process in the TCE/PB depends on diverse actions in the sense of valuing the individual abilities and the personal experiences; to stimulate the internal and external creation of relationships nets; to convoke the ample participation of the servers to elaborate the strategic planning; to increase the participation of the technicians in the formularization of the goals; to carry through qualifications and training so that it is possible to internalize the knowledge. It's worth saying that, in operational level, probably, difficulties will need to be overcome in relation to socialization and externalization knowledge, for they need more time to be consolidated, and, in the practice of the work in TCE/PB little time is dedicated to these two ways of knowledge conversion. As to the second binomial, it was concluded that the interviewed ones had demonstrated preference for a mixing model of performance evaluation, the method of the graphical scale being able to be combined with the field research.

Key-words: Knowledge creation theory; performance evaluation process; organizations and human resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Processo de geração do conhecimento	44
Figura 2 – Etapas para conversão do conhecimento	47
Figura 3 – Formato da avaliação 360 graus	78
Figura 4 – Modelo de gestão de desempenho baseada em competências	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Espiral de criação do conhecimento	22
Quadro 2 – Modelo de conversão do conhecimento	46
Quadro 3 – Diferenças entre conhecimento explícito e conhecimento tácito.....	48
Quadro 4 – Mecanismos de compartilhamento de conhecimento	56
Quadro 5 – Síntese das escolhas metodológicas do estudo.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela1–Perfil dos sujeitos de pesquisa	115
Tabela2–Correlação com o item total e medida de fidedignidade <i>Alpha de Cronbach</i> para o item deletado e para todos os itens – parte II.....	117
Tabela3–Questões com as quais houve concordância, neutralidade e discordância por parte dos respondentes em relação às assertivas propostas.....	118
Tabela4–Grau de importância atribuída aos fatores que dispõe o art. 41 da Constituição Federal.....	125
Tabela5–Grau de importância atribuída aos avaliadores envolvidos.....	126
Tabela6–Grau de importância atribuída à periodicidade da avaliação.....	127
Tabela7–Grau de importância atribuída aos instrumentos aplicados.....	127
Tabela8–Grau de importância atribuída aos recursos de compartilhamento de conhecimento.....	128
Tabela9–Grau de importância atribuída aos meios utilizados na coleta de dados.....	129

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

LISTA DE SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
AERH	Administração Estratégica de Recursos Humanos
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANP	Agência Nacional de Petróleo
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
APO	Avaliação por Objetivos
ARH	Administração de Recursos Humanos
CF	Constituição Federal
CdP	Comunidades de Prática
DASP	Departamento de Administração e Serviço Público
DEAAG	Departamento de Auditoria de Atos e Procedimentos de Gestão
DEAGF	Departamento de Auditoria da Gestão Fiscal
DEAPI	Departamento de Auditoria de Procedimentos Especiais e Administração Indireta
DIAFI	Diretoria de Auditoria e Fiscalização
DIAGF	Divisão de Auditoria da Gestão Fiscal
DIAPI	Diretoria de Apoio Interno
DICAP	Divisão de Controle de Atos de Pessoal
DICIN	Divisão de Controle de Administração Indireta

DICOG	Divisão de Contas do Governo
DICOV	Divisão de Convênios
DILIC	Divisão de Licitações e Contratos
DINSE	Divisão de Inspeções Especiais
DIREG	Diretoria Executiva Geral
DO	Desenvolvimento Organizacional
EnAPG	Encontro de Administração Pública e Governança
GPCEX	Gratificação por Produtividade de Controle Externo
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TCE/PB	Tribunal de Contas do Estado da Paraíba
TCE/PE	Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco
TCU	Tribunal de Contas da União

LISTA DE ABREVIATURAS

a.C.	antes de Cristo
e. g.	<i>exempli gratia</i> : por exemplo
et al	<i>et alii</i> : e outros
TI	Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

RESUMO.....	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xi
LISTA DE SIGLAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
1	INTRODUÇÃO.....16
1.1	Contextualizando o tema e o problema de pesquisa.....19
1.2	Premissas norteadoras.....28
1.3	Definição de objetivos e justificativas.....29
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....33
2.1	As mudanças na gestão organizacional ligadas à área de recursos humanos..... 33
2.1.1	O modelo clássico de administração de recursos humanos.....35
2.1.2	As técnicas da ARH e o paradigma holístico.....37
2.2	As origens do estudo da criação de conhecimento e sua relação com o pensamento sistêmico.....40
2.2.1	Conceitos atrelados à teoria de criação de conhecimento.....43
2.2.2	Contextualização histórica da criação de conhecimento.....48
2.2.3	O conhecimento e suas práticas de compartilhamento.....51
2.3	A administração pública.....59
2.3.1	Os Tribunais de Contas e a sociedade.....60
2.4	A mensuração de conduta profissional.....63
2.4.1	Objetivos da mensuração de desempenho.....70
2.4.2	Métodos de mensuração de desempenho.....74
2.5	Gestão de desempenho baseada em competências.....80
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....84
3.1	Caracterização da pesquisa.....84
3.2	A lógica de inclusão do estudo na pesquisa-ação e a ética da pesquisadora.....88
3.3	Delimitação da pesquisa e escolha da amostra.....94
3.4	Da estratégia de coleta dos dados.....95
3.4.1	O instrumento de coleta de dados – questionário.....96
3.4.2	Pré-teste do instrumento de

	pesquisa.....	98
3.4.3	Sobre a coleta de dados.....	99
3.4.4	Observação participante.....	100
3.5	Definição de termos.....	101
3.6	Tratamento dos dados.....	106
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	109
4.1	A organização objeto de estudo e seu sistema de mensuração de desempenho profissional.....	109
4.2	Perfil demográfico da amostra.....	108
4.3	O processo de criação do conhecimento no TCE/PB.....	117
4.4	O processo de mensuração do desempenho no TCE/PB.....	124
4.5	A percepção dos técnicos do TCE/PB em relação aos aspectos principais do processo de mensuração do desempenho.....	130
5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	134
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
7	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	142
	REFERÊNCIAS.....	144
	APÊNDICE.....	154

1 INTRODUÇÃO

O homem, que após a Revolução Industrial foi obrigado a executar tarefas de maneira rotineira e mecanizada, devido à necessidade de atender aos anseios de uma sociedade que exigia uniformização, ordem e controle, ressurgiu como personagem principal no cenário das organizações do século XXI, já que encerra dentro de si os dois maiores fatores de competitividade contemporânea: o conhecimento e o poder de inovação.

Estudos apontam que com a passagem da era do ter para a era do saber, os tradicionais fatores de produção dos economistas (e. g. terra, mão-de-obra e capital) não desaparecem, mas deixam de ser primários, uma vez que as pessoas detentoras de conhecimento especializado ganham posição de destaque, devido à habilidade de converter dados em informações, que por sua vez, viabilizam a criação do conhecimento. Essa transformação está provocando alterações nos processos decisórios, nas estruturas gerenciais e nas formas de execução do trabalho.

Pode-se inferir que detêm a vanguarda, as organizações que descobriram que os ativos intangíveis, principalmente o conhecimento, são os recursos organizacionais essenciais. Daí, o ser humano passar a ser visualizado pelas organizações como o verdadeiro capital, o capital humano.

Se as organizações buscam pessoas talentosas, ou seja, pessoas capazes de serem criativas e inovadoras, logo, as transformações que tomam corpo no interior das organizações são de sobremodo tão aceleradas que não se trata de reciclar, dar nova fundamentação às bases teóricas existentes, mas sim, de reinventar a realidade.

A questão imperativa nesse contexto é: onde procurar pessoas criativas e inovadoras? Começar a investigar dentro do pessoal da própria organização, talvez seja o melhor caminho. Com isto, é possível se reconhecer se determinados talentos estão sendo ignorados.

Uma forma de identificar indivíduos talentosos na organização consiste em investigar o desempenho profissional utilizando-se do processo de mensuração

de desempenho, cujos alicerces devem ultrapassar a idéia que se perpetuou no senso comum de que o processo é aplicado apenas para se verificar em que medida os colaboradores atendem às expectativas da organização, no que se refere à eficiência e ao aumento da produtividade.

A evolução das pesquisas voltadas para a melhoria do ambiente de trabalho revelou que os instrumentos de avaliação de desempenho que se fundamentavam na administração por objetivos (APO), cuja tônica era o controle e a arbitrariedade dos seus mecanismos, se mostraram inadequados às reais necessidades organizacionais e, por conseguinte, não conseguiram produzir os resultados esperados.

Devido aos diversos questionamentos surgidos, os métodos tradicionais de avaliação de desempenho sofreram críticas que redundaram em importantes transformações, de forma que, atualmente, utiliza-se à concepção do processo contínuo e dinâmico que visa promover a orientação e a promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das organizações.

Dessa forma, o presente estudo parte das dimensões culturais da avaliação de desempenho focadas na responsabilidade e no coletivismo, sem desconsiderar o ambiente e o tempo. Para tanto, trata-se da análise comparativa entre os objetivos propostos e esperados em torno do desempenho profissional e os resultados alcançados. Consideração essa, que sugere a utilização da nomenclatura “mensuração de desempenho”.

A mensuração de desempenho procura assinalar, a consecução qualitativa e quantitativa de objetivos e metas, com vistas à reorientação de instrumentos, questões operacionais e metodologias pertinentes. Na pesquisa em foco, foi priorizado apenas o estudo das questões relacionadas às formas de mensuração de desempenho profissional.

Além de considerar a contribuição do processo de mensuração de desempenho profissional para o futuro das organizações, ainda há que se destacar a importância da sua adequação com a teoria da criação de conhecimento, pois é, por intermédio da aplicação dos mecanismos de conversão do conhecimento que uma organização (pública ou privada) pode desenvolver técnicas de mensuração do

desempenho, ressaltando aspectos cognitivos do seu pessoal e sua efetiva contribuição para o alcance das metas institucionais.

Destaca-se que desde a década de 90, o tema “gestão do conhecimento” vem sendo fonte de atenção de teóricos, consultores e acadêmicos devido ao advento das teorias relacionadas à economia e à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências gerenciais (individuais e organizacionais).

Nesse contexto, a gestão estratégica do conhecimento ao permitir a oxigenação e a inovação dos processos organizacionais, anteriormente, baseados no planejamento e no controle do trabalhador, pode ser a âncora de novas formas democráticas de gestão (e. g. *empowerment* e gestão por competências), assumindo a gestão do conhecimento importante papel.

Assim, as teorias ligadas à gestão do conhecimento estão sendo utilizadas para compreender e explicar como se pode estimular a criação do conhecimento, as barreiras existentes e que atrapalham o seu compartilhamento, enfim, explanar a maneira mais efetiva de gerenciar os mecanismos de conversão do conhecimento a fim de obter/manter vantagem competitiva.

Feitas essas considerações preliminares, cabe informar que a dissertação está equacionada em cinco partes.

O propósito da primeira parte é apresentar de forma seqüenciada, a contextualização do tema e do problema de pesquisa, seguido pela formulação da questão de pesquisa e das premissas norteadoras, o fechamento da seção ocorre com a definição dos objetivos e apresentação das justificativas para a realização do trabalho.

A segunda parte é dedicada à abordagem do referencial teórico, onde se buscou investigar na literatura científica o que foi produzido nos últimos anos por autores-chave, tais como Nonaka, Takeuchi, Von Krogh, Sveiby, Davenport, Terra, Angeloni, Fleury, Bergamini e Beraldo, Reis, Pontes, Lucena, Bresser Pereira, Gomes e Pagnani, Castro e José, dentre outros com a preocupação de correlacionar assuntos ligados à área de gestão do conhecimento ao processo de

mensuração de desempenho profissional, considerados sob a perspectiva da administração pública brasileira. Nessa parte, buscou-se a correspondência do tema com o funcionamento da organização, objeto de estudo.

A terceira parte reporta-se ao plano de recursos metodológicos no qual são expostos os métodos e as técnicas que foram considerados como sendo os mais apropriados para investigar o problema de pesquisa, e, que possibilitaram alcançar o objetivo geral. A quarta parte é voltada para discutir e analisar os resultados encontrados na pesquisa de campo. E, nas seções seguintes, conjuntamente entendidas como quinta parte, apresentam-se as limitações da pesquisa, os comentários finais, considerações finais, sugestões e recomendações para estudos futuros.

Isto posto, pode-se resgatar o contexto da temática da pesquisa.

1.1 Contextualizando o tema e o problema de pesquisa

Em grande medida, o sucesso de uma organização, seja ela pública ou privada, depende do desempenho humano. Com base nessa assertiva, as transformações de ordem estrutural, que ocorrem em nível mundial, vêm impondo novos modelos de gestão de pessoas, em especial, novos comportamentos no relacionamento e trato com os trabalhadores.

Diariamente, são exigidas novas competências, habilidades e atitudes tanto dos profissionais como das organizações, devido ao ambiente organizacional ser cada vez mais caracterizado por relações multidirecionais e *networks* com vínculos menos evidentes.

Essa transformação permitiu a ascensão dos indivíduos e seus conhecimentos ao posto de principal referência para a consecução da estratégia organizacional. Advém dessa consciência, a necessidade de as instituições investirem recursos no desenvolvimento e qualificação dos seus colaboradores, a fim de obter melhor desempenho, aceitação de responsabilidades e comprometimento com a visão, missão, objetivos e valores da organização.

A busca por métodos de mensuração de desempenho profissional

atualmente ancora-se na gestão participativa, na revalorização do trabalho humano, nas competências e habilidades dos indivíduos. Essa tendência está intrinsecamente atrelada às pesquisas que envolvem a aprendizagem organizacional, a administração da tecnologia e a cognição empresarial (GRANT, 1996).

Estudos que por sua vez remetem à teoria da gestão de conhecimento, que se relaciona diretamente com o desenvolvimento de ativos estratégicos – leiam-se conhecimentos, competências e habilidades dos funcionários – essenciais para o desempenho da organização e que são fatores determinantes para o desenvolvimento de recursos de difícil imitação, transferência, negociação, substituição (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Assim, a função central da organização moderna, cuja gênese é o conhecimento, é desenvolver mecanismos para administrar e disponibilizar o conhecimento a quem dele precisar.

Autores como Kogut e Zander (1993) entendem que as organizações oferecem um *locus* privilegiado em que indivíduos e grupos desenvolvem uma compreensão comum de como transformar conhecimento na forma de idéias em conhecimento relacionado à coordenação das ações na organização.

Essa relevância do papel do conhecimento aponta em direção à necessidade de integração entre as abordagens do conhecimento individual e do conhecimento organizacional, tido como coletivo que pode se beneficiar dos seguintes mecanismos:

- a) Conversão do conhecimento tácito em explícito e vice versa (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; VON KROGH *et al*, 2001; FLEURY e OLIVEIRA JR., 2002);
- b) Repositórios de materiais de referência, onde há troca eletrônica de informação ou gerenciamento eletrônico de documentos através da internet e do EDI – *Electronic Data Interchange* (R. PEREIRA, 2003; ANAND *et al*, 2002; TERRA, 2000);
- c) *Expertise maps*, também conhecidos por páginas amarelas ou

mapas do conhecimento, que na verdade são bancos de dados cujo objetivo, é disponibilizar um guia acessível para quem necessita de conhecimentos específicos de determinada área (R. PEREIRA, 2003; TERRA, 2000); e

- d) *Just in time knowledge*, ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos, podendo ser mencionados como exemplos a videoconferência, as salas de chat, os *e-zines* e os *blogs* (COELHO, 2004).

Percebe-se que esses mecanismos indicam ser o capital humano, ou ainda o conhecimento tácito armazenado na mente das pessoas, o elemento-chave para a busca de vantagem competitiva pelas empresas (TERRA, 2001).

O conhecimento conceitualizado como tácito é aquele presente na mente do indivíduo sob a forma de crenças, ações, modos particularizados de compreender e resolver problemas, enfim, é um conhecimento tido como pessoal, calcado em experiências pessoais com insumos subjetivos e de difícil transmissão, daí porque intuições e *insights* são tão valorizados (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; VON KROGH *et al*, 2001). Já o explícito, é o conhecimento que pode ser explicado como o conhecimento presente em livros, compêndios, manuais, relatórios, ou seja, é amplamente codificado, facilmente mapeado e passível de ser aprendido por terceiros (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2002).

Apreende-se do parágrafo anterior, a necessidade que as organizações têm em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional, tão bem apreendida por Nonaka e Takeuchi (1997) no modelo dinâmico de conversão do conhecimento – via mecanismos de socialização, externalização/articulação, internalização e combinação (NONAKA, 2000; VON KROGH *et al*, 2001) – explicado no quadro 1.

Quadro 1 – Espiral de criação do conhecimento

Socialização Compartilhamento de competências	Externalização/articulação Conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito
Internalização Incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito	Combinação Sistematização de conceitos

Fonte: Adaptado de Nonaka (2000)

A socialização surge da interação do conhecimento tácito entre indivíduos, principalmente por meio da observação, da imitação e da prática (NONAKA, 2000), isto é, a forma de adquirir essa modalidade de conhecimento é através da experiência compartilhada.

A externalização/articulação é a modalidade de conversão na qual o conhecimento tácito é expresso sob a forma de conhecimento explícito que por sua vez permite a sua comunicação e transferência ao grupo. De acordo com Santos e Fischer (2003) é por meio da externalização/articulação que são criados novos conhecimentos organizacionais.

A internalização ocorre quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização, e outras pessoas começam a internalizá-los e dele se utilizam para ampliar, estender, aumentar e reformular seu próprio conhecimento tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) há uma identificação da internalização com a noção de aprendizagem.

E, finalmente, a combinação é uma forma de conversão de conhecimento que envolve diferentes conjuntos de conhecimento explícito controlado por indivíduos. A maneira de o mecanismo entrar em funcionamento é por meio de troca de informações em reuniões, conversas por telefone e sistemas de computadores, tornando possível a reconfiguração da informação existente, acarretando novo conhecimento.

Esse processo representado sob a forma de espiral do conhecimento pode ser valioso para a organização pública, pois permite o intercâmbio, a troca ou o compartilhamento do conhecimento individual em recurso disponível para outras

pessoas.

No serviço público, o modelo teórico representado pela espiral do conhecimento poderá ancorar as estruturas organizacionais, antes que ocorram os efeitos de transferências (desligamentos voluntários ou não), de aposentadoria precoce de funcionários e da desatualização do conhecimento. A preocupação dos responsáveis pelo gerenciamento das organizações é otimizar a base de conhecimento organizacional e evitar perdas de demorada recuperação.

De fato, o desenvolvimento de mecanismos que possibilitem fluxos eficientes de compartilhamento e socialização do conhecimento armazenado na mente das pessoas, nos arquivos e nos manuais de procedimentos pode auxiliar sobremaneira em caso de perda de indivíduos que ocupam postos-chave na hierarquia da organização.

Acredita-se que a organização ao disponibilizar e incentivar o uso das ferramentas de compartilhamento formal do conhecimento poderá preservar ao menos uma parte do conhecimento socialmente articulado, e o mesmo ainda poderá servir de plataforma para um novo ciclo (JOÃO e FISCHMANN, 2004).

Além da importância da espiral do conhecimento que pode ser utilizada com o intuito de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo e ser colocado à disposição da organização, é essencial a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização durante a formulação estratégica das metas.

Albuquerque (2002) salienta que a participação na formulação de metas contribui para tornar o processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento, de forma a dar mais transparência acerca do direcionamento da organização.

Essa preocupação, ainda incipiente, está presente nas ações de uma parcela de gestores de órgãos públicos que direcionam suas atividades em busca de um gerenciamento mais eficaz da máquina estatal, uma vez que os contribuintes clamam por mais qualidade nos serviços colocados a seu dispor.

Saliente-se que as recorrências das crises fiscais e da previdência social

aceleraram no País, a urgência de substituir o modelo administrativo implantado na administração pública brasileira, por outro cujas atribuições e competências esteja mais condizente e sintonizado com a realidade atual.

Estudos de Bresser Pereira (2001) e Junquillo (1998) relatam que a abordagem gerencial baseada em resultados surgiu como resposta ao modelo burocrático baseado em objetivos, durante os governos conservadores de Margareth Thatcher (1979-1990) e Ronald Reagan (1981-1988), e, espalhou-se por variados países, tais como, Suécia, França, Nova Zelândia, Austrália e Holanda.

O modelo gerencial pós-moderno concentra-se na busca de resultados, incorporando mecanismos de responsabilização dos gestores públicos não apenas pelo descumprimento dos aspectos legais, mas, também, pela insuficiência de desempenho (GOMES e PAGNANI, 2000).

A contextualização desse momento de mudanças paradigmáticas que cercam as organizações trouxe o interesse em desenvolver um trabalho científico de natureza aplicada em uma organização pública em nível estadual, que necessita adequar-se com mais rapidez aos tempos que exigem resultados, limitação dos gastos públicos e melhor aplicação dos recursos coletivos. Essa é a demanda que urge no Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, organização objeto da presente investigação.

Uma característica a ser destacada do setor público é a existência de uma relação de responsabilidade direta com a sociedade. Por essa razão, há a necessidade de continuamente a administração pública redefinir a sua missão, tendo em vista às mudanças que ocorrem na sociedade, visando, sobretudo, manter uma sinergia para com sua clientela.

Constata-se, que seguindo o raciocínio de Estefano (1996, p. 23), é relevante o desenvolvimento de conceitos e metodologias adequadas para as organizações prestadoras de serviços, e, principalmente, para o caso do setor público, com a mesma ênfase que tem sido dada às empresas industriais e comerciais, visando à sua adaptação ao novo cenário mundial.

A abordagem gerencial na administração pública brasileira, parte do

reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas, formulam, programam e implementam políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades tanto na área social quanto na científica e tecnológica. E, para isso, é necessário que o Estado utilize práticas gerenciais modernas, sem desvirtuar sua função eminentemente pública, sintetizada na indução e na regulação do desenvolvimento.

Na acepção de Bresser Pereira (2001), é importante observar que gerenciar difere de controlar, de modo que a máxima desenvolvida na administração de empresas é também válida para as organizações públicas. S. Pereira, (1993), ressalta em seu estudo que se tornou característico da administração pública brasileira ao longo do tempo, as desregradas práticas administrativas de natureza meramente coercitiva.

Assim, as políticas e as diretrizes direcionadas à administração de recursos humanos no serviço público brasileiro refletem o ambiente e a cultura que moldou a máquina administrativa ao longo do tempo. Em que duas forças contrárias estão em permanente conflito: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e aliados empresariais (CASTRO e JOSÉ, 1998).

Algumas tentativas de modernizar a máquina estatal através da profissionalização dos servidores públicos podem ser destacadas ao se realizar um levantamento longitudinal da história da administração pública no Brasil, onde avanços e retrocessos podem ser dispostos em três grandes marcos:

O primeiro momento caracterizou as políticas vinculadas ao serviço público brasileiro como uma administração patrimonialista sem coesão e que se limitava a representar os interesses econômicos das oligarquias rurais (PIMENTA, 1998). Sem qualquer preocupação com a capacitação e o treinamento dos servidores e a qualidade dos serviços públicos.

O segundo momento foi iniciado nos anos 30, com a criação das autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações que descentralizaram a administração direta e favoreceu a implantação do Departamento de Administração e Serviço Público (DASP) que representou o

esforço mais consistente e duradouro de introduzir o sistema de méritos e o serviço civil na administração brasileira, nos moldes dos princípios da administração científica.

Contudo, foi a partir da tentativa de introduzir os conceitos sistêmicos na gestão pública e nos órgãos da administração indireta através da edição do Decreto-Lei n. 200/67 que se fizeram sentir conseqüências inesperadas e indesejadas nas políticas relativas aos recursos humanos, pois ao tempo em que foram contratados empregados sem concurso público para ocuparem cargos de escalões superiores da administração, saliente-se que essa prática facilitou a sobrevivência de políticas patrimonialistas e fisiológicas, por sua vez causou um enfraquecimento do núcleo estratégico do Estado, visto que os responsáveis à época pela condução do aparelho estatal não tinham como prioritária a formação de administradores públicos de alto nível através da realização de concurso e programas de capacitação e treinamento (BRESSER PEREIRA, 2001).

Dos anos 70 aos 90, as políticas relacionadas aos recursos humanos adotaram modelos desenvolvidos pelo setor privado, cuja tônica foi a influência da abordagem comportamental, com forte preocupação com a obsolescência e a depreciação dos recursos humanos, de maneira que houve um encaminhamento da filosofia em direção ao investimento de recursos no aperfeiçoamento dos servidores públicos, notadamente daqueles servidores considerados relevantes para o desenvolvimento de programas governamentais (e. g. economistas e planejadores). Com os demais segmentos (médios e inferiores) recebendo menos contemplação de ações de treinamento significativo por serem consideradas áreas menos estratégicas (S. PEREIRA, 1993).

Por conseguinte, as decisões políticas relacionadas à função da administração de recursos humanos nas décadas de 70 a 90 favoreceram, de modo geral, ao aprofundamento do processo de desvalorização e desprestígio do servidor público, e, conseqüentemente, propiciou a diminuição do grau de comprometimento com o trabalho desempenhado e com a organização.

Por esse motivo é relevante, no momento, realizar breve explanação acerca dos mecanismos que comportam o comprometimento e o engajamento

organizacional dos indivíduos por serem eles os preditores do desempenho no trabalho (RODRIGUES, 2003 e 1999; S. PEREIRA, 1993).

Do ponto de vista do engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da criação do conhecimento, o processo de mensuração deve focalizar o desempenho dos colaboradores organizacionais em relação ao trabalho a ser realizado, comparando-se posteriormente o que foi solicitado pela organização e o que efetivamente foi realizado. O alcance das metas por meio da mensuração de desempenho profissional pode auxiliar no processo de criação de conhecimentos e competências essenciais para o crescimento da organização.

Logo, a mensuração de desempenho de um indivíduo se torna uma ferramenta indispensável na resolução de problemas inerentes à potencialidade, ao envolvimento e ao compromisso dos indivíduos (RODRIGUES, 2003, p. 40).

Essa perspectiva destaca a relevância do estudo aqui articulado por reconhecer a problemática que envolve a rotulação do despreparo e do baixo comprometimento do servidor para com a função pública que necessita ser revista e investigada através de uma abordagem teórica geral que vai investigar na literatura específica a evolução dos mecanismos de mensuração de desempenho profissional, bem como mapear conceitos e definições pertinentes à teoria de criação de conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), que dá suporte à primeira.

A proposta do *locus* de aplicação da pesquisa é o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba - TCE/PB, devido ao interesse particular da pesquisadora de investigar o próprio ambiente de trabalho, estudando questões relacionadas às formas de mensurar o desempenho dos técnicos vinculados ao exercício das atividades finalísticas ancorada na teoria de criação de conhecimento. A investigação aplica a técnica da pesquisa-ação, cuja essência de concepção envolve ações voltadas para analisar as relações vivenciadas no cotidiano da organização, utilizando a discussão exaustiva como meio de buscar o envolvimento dos participantes da pesquisa.

Todavia, a discussão em nível polêmico ainda precisa considerar a necessidade de adequação ao exposto na Constituição Federal, na legislação

infraconstitucional em vigor e no plano estratégico aprovado pela organização. Essa preocupação é fundamental, tendo em vista se tratar de um estudo que tem como objeto uma organização pública, que difere das organizações privadas em vários aspectos, podendo ser destacados:

- a) A obrigatoriedade de realizar licitação para adquirir produtos e serviços; e
- b) A necessidade de os atos dos administradores atenderem aos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência e outros correlatos, como parâmetros norteadores da ação administrativa.

Enfim, pressupostos da supremacia do interesse público em relação ao interesse particular que redundam na seguinte preconização: ao administrador público somente é permitido atuar de forma a cumprir aos ditames legais, deles não podendo distanciar, sob pena de ter seus atos contestados e anulados tanto em nível administrativo, como em nível de Poder Judiciário.

Com base nas considerações apresentadas, em torno da temática que fundamenta o presente trabalho, o tema deu origem à formulação do seguinte problema de pesquisa:

Quais são as questões essenciais a serem consideradas na mensuração de desempenho profissional dos servidores responsáveis pelas atividades finalísticas do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, utilizando-se a perspectiva da teoria de criação de conhecimento?

1.2 Premissas norteadoras

A fim de responder esta questão de partida, torna-se imprescindível desenvolver as premissas de trabalho, que dão suporte ao problema de pesquisa. Nesse sentido, as premissas que serviram de direcionamento para o presente estudo, estão formuladas de acordo com dois pressupostos:

- O conhecimento é um recurso que ao ser adequadamente gerenciado pode melhorar o desempenho da organização (FLEURY e OLIVEIRA JR.,

2002).

- No processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito existem elementos que dificultam o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional (S. PEREIRA, 2002).
- Os mecanismos de conversão do conhecimento organizacional podem contribuir para o desenvolvimento de técnicas de mensuração de desempenho.

As premissas de trabalho conduzem à definição dos objetivos e as justificativas pertinentes à investigação.

1.3 Definição de objetivos e as justificativas

Neste item será observado o objetivo central que direcionou o escopo do trabalho, os objetivos específicos que servirão de apoio para o alcance do objetivo principal e as justificativas para a realização do trabalho.

O objetivo maior deste estudo foi identificar as questões essenciais relacionadas às formas de mensurar o desempenho profissional dos servidores responsáveis pelas atividades finalísticas do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, ancorando-se nos conceitos oriundos da teoria da criação de conhecimento.

A fim de que fosse operacionalizado o objetivo central, fez-se necessário percorrer os seguintes objetivos intermediários:

- a) Caracterizar o Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – TCE/PB, descrevendo o seu atual sistema de mensuração de desempenho profissional.
- b) Traçar o perfil demográfico da amostra composta pelo pessoal que desempenha a atividade-fim no TCE/PB.
- c) Discutir questões relacionadas ao processo de criação do conhecimento no TCE/PB, tomando como base a busca do cumprimento de metas, na percepção dos técnicos que atuam nas

atividades-fim do referido órgão.

- d) Conhecer percepção dos técnicos do TCE/PB, responsáveis pelas atividades-fim, sobre as formas de mensuração de desempenho profissional, por eles consideradas apropriadas à realidade organizacional, e em consonância com os preceitos da teoria da criação do conhecimento.

Após a explanação dos objetivos, podem-se apresentar as justificativas para realização da pesquisa sob dois aspectos: o prático e o teórico.

A iniciativa de realizar essa pesquisa, ancorada nos conceitos oriundos da teoria da criação de conhecimento, decorreu do reconhecimento da oportunidade de congregar esforços acadêmicos no sentido de atualizar e ampliar cada vez mais o debate acerca da renovada importância de se discutir aspectos relacionados ao gerenciamento dos recursos humanos da administração pública, da reestruturação do Estado e dos entes privados vinculados ao provimento de serviços públicos. Idêntico sentimento é percebido nos responsáveis pela divisão acadêmica de Administração Pública e Gestão Social da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) ao realizar, a partir de 2004, um evento específico para a Administração Pública denominado de Encontro de Administração Pública e Governança (EnAPG).

A iniciativa revelou uma preocupação quanto à necessidade de buscar o equilíbrio entre temas vinculados à política, à sociedade e à economia, e entre a sociedade e o Estado, percebidos como arenas inter-relacionadas e constitutivas de poder. Essas arenas englobam o Estado, no qual estão inseridos os três Poderes da República: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário; a Sociedade Civil; a Economia Corporativa, empresas e instituições econômicas públicas e privadas e a Comunidade Política. O resultado dessa união de forças tem como contribuição desenvolver pesquisas que redundarão em um melhor gerenciamento da máquina administrativa brasileira.

Sob o ponto de vista pragmático, a pesquisa conduz ao sentido de despertar nas instituições acadêmicas situadas na região Nordeste do País discussões/propostas acerca da importância de se promover estudos direcionados à

área pública, ainda carente de trabalhos. Já que estudos significativos voltados para sistemas de mensuração de desempenho no setor público, na sua grande maioria, são concentrados em universidades e em órgãos governamentais localizados em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo (COELHO, 2004; BRASIL, 2003 e 2000).

O estímulo a pesquisas direcionadas à administração pública e a ampliação significativa do campo de investigação seria justificada *a priori* pela presença em todo o Estado da Paraíba de diversos órgãos das esferas federal, estadual e municipal ligados ao Poder Executivo, Legislativo e Judiciário.

O assunto é relevante não somente pelos interesses teóricos que ele suscita, mas, principalmente, por razões práticas. Uma vez que os Tribunais de Contas são órgãos financiados com recursos públicos, seu funcionamento atende a interesses da sociedade e suas atividades visam o bem comum. Portanto, é de interesse geral que sejam estudadas questões relacionadas às formas de mensuração do desempenho profissional dos servidores responsáveis pelas atividades finalísticas do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, utilizando-se como parâmetro o conhecimento criado no cotidiano da organização.

No sentido teórico, a realização da pesquisa intenta ainda ao acompanhamento do estado da arte do sistema de gerenciamento de pessoas, no qual a mensuração de desempenho profissional está inserida, voltando-a para a administração estratégica com a perspectiva de contribuir para humanizar os processos de trabalho, muitas vezes, considerados alienantes e motivo de falta de comprometimento (KETS DE VRIES, 2001).

Visto que não há possibilidade de criação de novos conhecimentos sem que haja pessoas que os originem e que o gerenciamento da informação por si só não vai garantir que a organização se perpetue, torna-se imprescindível para o sucesso organizacional que dentre seus propósitos se reconheça à necessidade de transformar o conhecimento individual (de difícil transmissão, calcado em experiências pessoais) em conhecimento organizacional, compartilhado coletivamente.

Por sua vez, os estudos até então pesquisados voltam-se para a individualização de dois temas de suma importância para as organizações:

Avaliação/Mensuração de Desempenho ou Criação/Gestão do Conhecimento. Assim, esse estudo reúne os dois assuntos, utilizando como mote a reforma administrativa que culminou em uma nova perspectiva gerencial para o setor público.

Feita uma breve exposição dos motivos que justificam a realização da pesquisa, e após a apresentação dos elementos que fundamentam o propósito e o campo de abrangência desse estudo, pode-se articular o marco teórico que embasa a presente investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, são tratadas as questões relacionadas com o estudo do binômio: teoria de criação de conhecimento e mensuração de desempenho que delinea o arcabouço conceitual do trabalho, para efeito de organização, os conceitos subjacentes são descritos na medida em que se avança na apresentação dos fundamentos teóricos necessários para compreender, explicar e dar significado ao fenômeno estudado.

Desta feita, a seção seguinte apresenta informações relativas às mudanças nas práticas de gestão empresarial, e, conseqüentemente, da influência que as mesmas tiveram na forma como hoje se gerencia pessoas.

2.1 As mudanças na gestão organizacional ligadas à área de recursos humanos

Dentre outros fatores, a informação e o conhecimento foram alçados à posição de destaque nas organizações modernas devido à necessidade de maior rapidez e agilidade na tomada de decisões estratégicas, visto que a humanidade vivencia uma época de incertezas e aceleradas transformações.

No momento atual, verificam-se profundas alterações no modo de vida dos indivíduos no contexto organizacional, com questionamentos contínuos dos padrões de conduta e desenvolvimento de novos hábitos (TONELLI, 2001). Nesse sentido, contingências externas tiveram que ser absorvidas e passaram a fazer parte do cotidiano das organizações, que cada vez mais são gerenciadas por especialistas reunidos em forças-tarefa que pouco a pouco começam a substituir os departamentos tradicionais (DRUCKER, 2000; PARKER, 1998).

A característica principal dessas organizações tipicamente modernas é a necessidade de especialistas que trabalhem de forma harmônica e horizontalizada. Esse tipo de estrutura favorece uma maior interação entre os gerentes responsáveis pela alta direção e os demais funcionários, ocasionando a transformação da organização do trabalho, que já tem apresentado mudanças, posto que as empresas não necessitam mais de grandes espaços físicos para funcionarem e

passaram a formar parcerias (teias de aranhas, redes globais, redes de trabalho, *joint ventures*) com seus concorrentes.

Por conseguinte, indústrias tradicionais como as do aço ou a automobilística perderam espaço para as novas indústrias da Era da Informação (DRUCKER, 2000), representadas pelas empresas de telecomunicações, de *softwares*, de engenharia genética e de biotecnologia, cujo modo de operar fogem aos padrões convencionais (SAPIRO, 1993).

Nesse novo ecossistema no qual imperam variados negócios, somente conseguirão sobreviver, aqueles que forem capazes de se adequar, explorar, gerar informações e transformá-las em conhecimento a ser aproveitado para implementar inovações contínuas além de montarem seu planejamento estratégico concatenado com a missão, visão e objetivos de crescimento inerentes a qualquer organização.

Diante dessa ótica, novos conceitos foram introduzidos nos estudos relativos à administração de empresas, para fundamentar a idéia de que as companhias podem ser comparadas aos seres vivos que interagem constantemente com o ambiente (CHIAVENATO, 2004; MATURANA e VARELA, 2001; MORGAN, 1996; SAPIRO, 1993) e dele retiram tudo que é necessário para manter sua integridade e estabilidade.

Exatamente devido à utilização dessa metáfora, foi possível estabelecer inter-relações entre os diversos componentes que influenciam os sistemas abertos como são hoje consideradas as organizações. Investigar a gestão de pessoas dentro dessa perspectiva permite que se vislumbre novas possibilidades de conceitualizações a fim de aproveitar todos os recursos potenciais e reais, presentes nas organizações.

Antes de apresentar as estratégias gerenciais que utilizam as capacidades especiais do ser humano (e. g. idéias, *insights* e intuição), tantas vezes cerceadas pelos métodos tradicionais de gestão, é interessante explanar os efeitos oriundos da racionalidade e da objetividade nas organizações e na ciência em geral, pois diferentes contextos históricos ou setoriais implicam diferentes modalidades de gestão.

2.1.1 O modelo clássico de administração de recursos humanos

Alternam-se na literatura variadas denominações para o modelo clássico: reducionista, cartesiano-newtoniano, mecanicista, positivista ou ainda determinista. Essas denominações foram provenientes da metáfora que comparou o universo a uma máquina de grandes proporções, cujo funcionamento seria mais bem entendido se fosse dividido em estruturas menores, individualizadas, separadas do todo.

Esse entendimento deriva da divisão de corpo e mente advinda dos estudos analíticos de Descartes, das formulações matemáticas de Newton, que tornou possível explicar a existência de cadeias lineares nos fenômenos da natureza e da criação do método empírico de pesquisa por Francis Bacon (CAPRA, 2000 e 2002).

Dessa forma, todo o arcabouço conceitual e teórico do paradigma clássico depende da existência de leis que possam aplicadas indistintamente, da exclusão das subjetividades do pesquisador a fim de evitar interferências no objeto de estudo, da codificação da matemática que representa a perfeição e a imutabilidade. A existência de externalidades, perturbações e incongruências ao sistema foram percebidas como disfunções a serem eliminadas paulatinamente com o avançar das pesquisas e da ciência.

Assim, se procurou por mais de trezentos anos aplicar os princípios da racionalidade, do determinismo, da objetividade, do planejamento e do controle a todos os campos do conhecimento humano, notadamente na administração de empresas, visto que de pequenos negócios, de produção e administração em pequena escala (com predomínio das decisões personalizadas e intuitivas), as organizações evoluíram para grandes unidades, que necessitavam de conhecimentos técnicos especializados que assegurassem a rentabilidade dos negócios em virtude do crescimento das complexidades ambientais (WALDO *apud* REED, 1998).

Não se incorre em erro, afirmar que a concepção de máquinas mais eficientes respaldou a idéia de que é exequível inferir a eficiência humana a partir de parâmetros de eficiência das máquinas o que provocou uma crescente tendência à

burocratização e à redução da liberdade de ação dos trabalhadores (MORGAN, 1996). Tudo em prol da eficiência organizacional e da produtividade.

Por conseguinte, durante a administração científica vigorava o estereótipo do *homo economicus*, com destaque para autores como Saint-Simon, Taylor e Fayol, que legitimavam a idéia de que a sociedade e as unidades organizacionais que a constituíam eram regidas por leis científicas de administração que excluía totalmente valores e emoções humanas (REED, 1998).

Essa visão foi uma tentativa de desenvolver modelos racionais e científicos, uma vez que a idéia que predominava na academia e nas empresas incipientes era a de empresa-máquina, projetada para atingir objetivos predeterminados, e que, por isso apresenta dificuldades de adaptação a mudanças no ambiente externo. De uma máquina espera-se que seja eficiente, não que seja criadora ou inovadora.

O paradigma mecanicista estava assim, muito bem representado pela metáfora de empresa-máquina: não ocorrência de perturbações no ambiente interno implicando haver perfeito funcionamento do sistema, as tarefas são executadas de forma contínua e rotineira, os produtos são padronizados, por isso não sofrem alterações, e, principalmente as pessoas se comportam como o planejado (MORGAN, 1996).

Essa perspectiva de mundo teve que ser absorvida pelos responsáveis pelo departamento de recursos humanos que foi criado sob o impacto da Revolução Industrial com a denominação de Relações Industriais, cuja função era a de exercer uma atividade de mediador entre as organizações e as pessoas. Dessa forma, implicava o órgão funcionar como um interlocutor, que visava através do seu funcionamento abrandar ou reduzir o conflito industrial divergente representado pelos objetivos organizacionais e pelos objetivos individuais (CHIAVENATO, 2004).

Com o passar do tempo, mais precisamente, na década de 50, o conceito de Relações Industriais foi sendo substituído pelo da Administração de Pessoal, pois surgia um novo componente no cenário empresarial, a legislação trabalhista que necessitava ser atendida. Por volta da década de 60, com a ascensão da escola de relações humanas, foram inseridas no ambiente organizacional, técnicas voltadas

para a descrição e análise de cargos, treinamento gerencial, avaliação de desempenho que enriqueceram as tarefas e a gestão participativa por objetivos (FISCHER, 2002).

A administração de recursos humanos (ARH), como campo teórico e prática social, nasceu na década de 70, ainda conservando a percepção de que as pessoas são recursos produtivos ou meros agentes passivos, cujas atividades deviam ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização. Suas fontes teóricas derivam das tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, entre outros. Nutrindo-se dos modelos teóricos do behaviorismo organizacional anglo-saxão e da psicologia comportamentalista americana (DAVEL e VERGARA, 2001).

Na década de 80, proliferaram na ARH, modelos e técnicas calcadas na obsessão pela busca das melhores ferramentas para alcançar mais eficácia, desempenho e produtividade. Com destaque, para as práticas orientadas para o objetivismo, o funcionalismo e o positivismo, de modo que o tratamento destinado aos seres humanos passou a ser desprovido de conteúdo ético e filosófico (CHANLAT, 1994).

A exaltação do conjunto heterogêneo de abordagens de ARH foi questionada na década de 90, sugerindo ajustes e evoluções nas estratégias a fim de se consolidarem novos processos de gestão de pessoas, que são reunidas sob o termo genérico de paradigma holístico. É o que se pretende apresentar na subseção seguinte.

2.1.2 As técnicas da ARH e o paradigma holístico

Nas últimas décadas, ressurgiu dentro do universo científico o chamado movimento holístico, derivado do vocábulo grego, *holos* = todo, inteiro, completo. O questionamento que surge é por que recuperar conceitos holísticos?

O interesse pela utilização das teorias holísticas em áreas díspares de conhecimento humano pode ser facilmente explicado: as ciências, de forma geral, foram construídas com base em paradigmas mecanicistas, suportados numa visão cartesiano-newtoniana do mundo: todos os fenômenos eram possíveis de ser

divididos em partes e cada uma destas partes seria estudada profundamente, constituindo cada uma delas um ramo específico do saber humano (CAPRA, 2002).

Assim, o reducionismo foi imposto à química e seus elementos individualizados; à física e sua estrutura orientada para as partes do material; à medicina, que subdividiu o organismo humano, perdendo a visão do sistema biológico que comanda a vida humana; e, na administração, como não poderia deixar de acontecer, o processo ocorreu com a introdução nas organizações da administração científica de Taylor e Fayol, que reduziu o trabalho humano ao nível da tarefa.

O esgotamento do modelo mecanicista e a ruptura com o paradigma dominante conduziram ao aparecimento de modelos de especialização flexível, baseados em conceitos de sistemas abertos da abordagem sistêmica (que abriga debaixo de seu guarda-chuva, conceitos-chave como organizações autopoieticas) e as leis de conservação e de entropia da termodinâmica (representadas pelas organizações auto-organizadoras ou dissipativas) ao contexto organizacional (WHEATLEY, 1999).

Essas teorias ao serem adaptadas para o ambiente da organização forneceram perspectivas mais realistas a respeito da incoerência considerável entre a retórica da gestão de pessoas e as práticas. Sem dúvida, que a gestão de pessoas depara-se com um contexto de contradições, com a tarefa de gerir dilemas e tensões (DAVEL e VERGARA, 2001).

Contudo, é esse conjunto de desconformidades que conduz à necessidade de revisão da natureza do trabalho nas organizações contemporâneas e o lugar reservado às pessoas, já que ao longo de sua existência o indivíduo desempenha inúmeros papéis que variam de acordo com seus interesses. Acredita-se que o homem tem sua personalidade continuamente construída a partir das relações sociais, discursos e práticas, que variam no tempo e no espaço.

As técnicas direcionadas para a gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, implantação de sistema de recompensas variável, gestão de carreira, avaliação de desempenho, treinamento e capacitação sempre foram vistas como formas de estabelecer vínculos mais estreitos entre o desempenho

humano e os resultados do negócio da empresa, sem correlação com a satisfação das pessoas.

Uma forma para contrabalançar esse hiato, foi proposta pela administração das competências, prática recente que utiliza conceitos holísticos para observar e avaliar as pessoas através dos variados componentes do *self* (e. g. motivos, traços, imagens próprias e habilidades), que formam o conhecimento individual que, por seu turno, é responsável pela formação do conhecimento coletivo e organizacional.

Nesse ponto da revisão da literatura, é importante explicitar que o estudo utiliza o foco da mensuração de desempenho dentro de uma abordagem moderna, cujo modelo gerencial direcionado à administração pública enfatiza os resultados, as competências e os conhecimentos organizacionais. Com destaque, para autores como Bresser Pereira (2001), Brandão e Guimarães (1999), Pimenta (1998), Junquillo (1998), Castro e José (1998) na área pública e Pontes (2002), Reis (2002), Lucena (2002), Bergamini e Beraldo (1988) na área privada.

Idêntica preocupação foi seguida em relação à criação de conhecimento organizacional, haja vista a necessidade de adequar e/ou adaptar as teorias dedicadas ao setor privado à administração pública.

No escopo da criação de conhecimento, a gestão de competências é a expressão utilizada para promover a integração entre as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para que as pessoas alcancem resultados diferenciados, além de haver uma maior responsabilidade pelo processo de aprendizagem, tanto por parte do gerente quanto dos colaboradores.

Se os conhecimentos, as habilidades e as experiências dos indivíduos que compõem uma organização são essenciais à melhoria do desempenho e à difusão de práticas inovadoras, as competências inerentes aos cargos devem ser identificadas e comparadas com aquelas competências existentes na força de trabalho, de modo que seja iniciado um processo de negociação entre gerentes e equipes, de forma a haver a compatibilização entre estas realidades e a superação ou redução dos diferenciais encontrados.

Assim, no entendimento de Coelho (2004), se a organização almeja alcançar melhores níveis de desempenho, tornam-se preponderantes:

- a) Desenvolver programa de capacitação que proporcione maior adequação ou que elimine os diferenciais existentes entre as competências desejadas (ideais) e as competências apresentadas (reais); e
- b) Criar um banco de talentos, que permita identificar conhecimentos, habilidades e potenciais na equipe de colaboradores e, que também, possibilite estabelecer diretrizes para a alocação de pessoas aos grupos de trabalho (este tipo de atividade é, usualmente, denominado de gestão de talentos).

Visto que a perspectiva mecanicista também pode ser encontrada na gestão de conhecimento, este é o assunto tratado a seguir.

2.2 As origens do estudo da criação de conhecimento e sua relação com o pensamento sistêmico

As pesquisas relacionadas à elaboração de teorias que abordam o processo de criação do conhecimento, seu gerenciamento e apropriação, não são recentes na administração de empresas, segundo Spender (2001), há referências da época de Frederick Winslow Taylor, no final do século XIX. Haja vista que, desde os primórdios da administração científica os gestores sempre tiveram como preocupação precípua buscar maneiras de capturar e utilizar mais produtivamente o conhecimento dos profissionais especializados.

Assim, nos tempos mais remotos da administração científica, foram produzidos manuais, cuja finalidade seria a de conter explicações de como efetuar tarefas específicas, utilizando-se o menor tempo possível. Esse procedimento visava tornar o trabalho mais produtivo. Também, foram criados métodos e elaboradas técnicas para reproduzir um conjunto de atividades definidas pelo cargo, com base em métricas de produtividade. Contudo, foi na década de 80/90 que os estudos em torno do tema criação de conhecimento começaram a ganhar novos

contornos e passaram a ser sistematizados em nível acadêmico-científico.

Segundo von Krogh *et al* (2001), há duas vertentes teóricas a serem seguidas para quem deseja aprofundar o saber a respeito da teoria da criação de conhecimento: a primeira diretriz é considerar a perspectiva de cunho cognitiva e a segunda é estudá-la através da abordagem construcionista.

A diferença fundamental que separa as duas correntes em pólos opostos é que a abordagem cognitiva apóia-se na lógica mecanicista. Para Capra (2000), essa atitude reducionista encontra-se tão vinculada à nossa cultura que pode ser identificada como sendo o próprio método científico, cuja influência se faz presente há pelo menos 300 anos.

No contexto cognitivista, o conhecimento é identificado e processado sob a forma de documentos, diretrizes, banco de dados e procedimentos capazes de assegurar que a informação estará disponível a quem dela necessitar (VON KROGH *et al*, 2001). Nessa concepção, a gestão de conhecimento depende da tecnologia de informação (TI) que serve de plataforma de todo o processo. Essa forma de proceder favorece a interpretação de que a gestão de conhecimento e a gestão de informação são equivalentes.

A tradição da pesquisa cognitiva também tem contribuído para a confusão entre conceitos como informação e conhecimento, pois desde princípios da década de 50, cientistas de renome como Ross Ashby, Norbert Wiener, Warren McCulloch e Herbert Simon, desenvolveram modelos formais de cognição humana que mais se assemelham a máquinas de processamento de informações (CAPRA, 2000).

Assim, para aqueles que seguem a linha cognitivista de fundamentação, o conhecimento é explícito, pode ser codificado e armazenado e, principalmente, pode ser transmitido com facilidade para outrem (VON KROGH *et al*, 2001).

A respeito da abordagem construcionista, os vocábulos holístico, orgânico, sistêmico ou ainda construcionista, são termos que *mutatis mutandi* podem ser considerados sinônimos devido serem sua característica primordial a capacidade de compreender o todo e as partes que o compõe como formas indissociáveis do ecossistema no qual estão inseridos.

O pensamento sistêmico apregoa a necessidade de descrever os organismos em termos de processos que refletem a organização dinâmica dos sistemas (CAPRA, 2002). Os organismos aos serem entendidos como sistemas abertos se beneficiam da flexibilidade e da plasticidade internas para se auto-organizar e retornar às suas características originais, após a exposição a situações de *stress* ou perturbações, buscando a estabilidade do sistema.

Essa teoria concebida inicialmente para investigar fenômenos encontrados na Biologia foi aos poucos sendo incorporado para outras áreas científicas e começaram a influenciar sobremaneira a Administração para resolução de problemas práticos. À medida que a administração das empresas industriais tornou-se mais complexa e mais dinâmica foi imprescindível entendê-las como sistemas abertos que trocam com o meio ambiente (e. g. matérias-primas, tecnologia, informações) tudo o que necessitam para sobreviver sob a forma de interações simultâneas.

Nesse contexto, a organização interessada em criar, utilizar, reter o conhecimento necessita relacionar os conhecimentos tácitos, cujos aspectos relacionam-se à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos funcionários para realizar as tarefas do cotidiano ao conhecimento explícito capaz de gerar ativos, sob a forma de produto e serviços.

A criação do conhecimento sob a perspectiva construcionista difere da abordagem mecanicista ao reconhecer a influência das ações humanas, suas habilidades, seus diversos saberes e competências nos processos de criação do conhecimento produtivo e sustentável.

Diante da proposta de investigação a ser implementada no TCE/PB, a contribuição das teorias desenvolvidas por Nonaka e Takeuchi (1997), Von Krogh *et al* (2001) para o presente estudo é auxiliar no mapeamento de conceitos que possibilitem criar fluxos eficientes de externalização e de socialização do conhecimento individual.

Os primeiros autores reconhecem a complementaridade existente entre os dois tipos de conhecimento e, principalmente, afirmam que o conhecimento é relacional e específico ao contexto. O dinamismo da criação do conhecimento

endossa a perspectiva de que o conhecimento tácito ocorre por meio de interações sociais, e que devido a sua natureza subjetiva, é profundamente arraigado em sistemas de valores individuais.

2.2.1 Conceitos atrelados à teoria de criação de conhecimento

Inicialmente, para obter-se um melhor entendimento sobre a teoria de criação de conhecimento e sua implicação para a organização, são apresentados os conceitos de dados, informação e conhecimento.

O dado de um modo geral pode ser compreendido como um sinal, letra, número ou símbolo que tenha algum significado, ou ainda pode ser concebido como elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas (ANGELONI, 2003). Um dado é simplesmente um índice, um registro, uma manifestação objetiva, passível de análise subjetiva. Portanto, um dado “exige interpretação da pessoa para sua manipulação” (CHIAVENATO, 2004, p. 466).

No “contexto organizacional, os dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 2). Assim, os dados isolados não possuem relevância, no entanto, para as organizações eles são matérias-primas essenciais para a criação de informação.

A informação é um conjunto de dados organizados, ou ainda, dados que foram comunicados (CASTELLS, 1999). Então, devido à informação apresentar atributos como significado e intencionalidade é possível conceituá-la como sendo “um dado revestido de relevância e propósito” (DRUCKER, 2000, p. 13).

Por conseguinte, a conversão da informação em conhecimento requer a presença do componente humano para interpretar a informação gerada. Daí, Bell (1977, p. 175), definir conhecimento como “um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou idéias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de algum meio de comunicação, de alguma forma sistemática”.

A interpretação que se pode alcançar da aceção de Bell (1977), é o papel primordial da comunicação oral, para propagar a informação e,

posteriormente, gerar o conhecimento.

De forma análoga, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) afirmam que “o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças* e *compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à *ação*. [...] O conhecimento, como a informação, diz respeito ao *significado* (grifo no original)”. Em outras palavras, o conhecimento é específico ao contexto e relacional.

Angeloni (2003) entende que o conhecimento para ser utilizado pela organização, necessita seguir um processo de transformação que pode ser mais bem visualizado através da Figura 1.



Fonte: adaptado de Angeloni et al (2003)

Figura 1 - Processo de geração do conhecimento

O processo de industrialização crescente e o desenvolvimento de pesquisas na área tecnológica permitiram o avanço e a aplicação de sistemas de informação, cujo maior atrativo são os programas computacionais capazes de organizar banco de dados, facilitar a comunicação e o acesso a informações (R. PEREIRA, 2003).

A inovação tecnológica e a automação das repartições públicas e do ambiente empresarial favoreceram o uso intensivo da internet como ferramenta de trabalho (e. g. compras, vendas, ensino a distância, pesquisas, entre outros). Sob essa perspectiva, os dados organizados podem ser usados para compartilhar e transferir o conhecimento que uma comunidade retém para outro ponto da organização.

Do lado diametralmente oposto, paralelamente a esse fluxo de informações disponíveis, aumentaram-se às preocupações com a qualidade das informações, quanto à fidedignidade das fontes, os benefícios que advirão de seu uso e sua utilidade para criar vantagem competitiva.

Visto que a organização necessita gerenciar o fluxo de informações –

captadas do ambiente externo, assim como as que são produzidas internamente – faz-se urgente refletir acerca da qualidade do conhecimento produzido por elas, pois Machado (1997), citado por Vergara e Branco (2001, p. 23), já chamava a atenção para a estimativa de que, “a cada dois anos ou três anos, o acervo de conhecimento dobre”, demonstrando não haver sinal de desaceleração dos avanços tecnológicos nem da quantidade de conhecimentos produzidos. O que em outras palavras quer dizer, que o conhecimento entra em processo de obsolescência com maior rapidez.

Carvalho e Tavares (2001) consideram que as organizações necessitam constantemente atualizar seus conhecimentos em tempo hábil, através da análise de seus pontos fortes e potencial do capital intelectual, a fim de dar-lhes o correto direcionamento, pois ao tempo em que o conhecimento fica ultrapassado devido à produção de novas tecnologias, o número de funcionários está se reduzindo.

Esse fenômeno verifica-se com intensidade no setor público, pois a manutenção do conhecimento corporativo é diminuída pela aposentadoria precoce e saída de servidores para repartições outras, em busca de melhorias salariais. Zellner e Fornahl (2002); Von Krogh et al (2001) já haviam previsto a facilidade da perda do conhecimento quando um colaborador deixa a empresa. Para os autores mencionados, a socialização do conhecimento individual solucionaria o impasse referente à perda do conhecimento pela saída do profissional. O processo de conversão do conhecimento tácito em explícito e do explícito em tácito seria a base do conhecimento organizacional relevante.

De acordo com Anand et al (2002, p. 58), o conhecimento organizacional é qualquer informação, crença ou habilidade que a organização possa aplicar às suas atividades. Percebe-se da interpretação desse conceito, que o conhecimento organizacional reveste-se do atributo da contextualidade.

Rodrigues (1999) discorreu a respeito do conhecimento organizacional, mas sob a perspectiva de sua geração, entendendo que a criação do conhecimento na organização é um processo interativo entre o que é explícito e o que é tácito, convergindo do nível individual para conformar o conhecimento coletivo. É relevante destacar que o conhecimento coletivo somente é construído via compartilhamento e difusão por toda a organização, convertendo-o em conhecimento tácito e,

novamente, em conhecimento explícito.

Portanto, o mecanismo de criação de conhecimento organizacional, que recebeu a denominação de espiral do conhecimento, é resultado do compartilhamento de experiências, metáforas, analogias por meio de contatos sociais, conversas, imitação. De fato, Nonaka e Takeuchi (1997) mencionaram como sendo quatro, os padrões que estão em constante interação dinâmica em qualquer organização e que podem ser mais bem visualizado no quadro 2:

Quadro 2 – Modelo de conversão do conhecimento

De	Para	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito		Socialização (conhecimento compartilhado)	Externalização/articulação (conhecimento conceitual)
Conhecimento explícito		Internalização (conhecimento operacional)	Combinação (conhecimento sistêmico)

Fonte: Adaptado de Nonaka (2000, p. 34-35)

Por socialização, os autores entendem a conversão que surge da interação do conhecimento tácito entre indivíduos, principalmente, através da observação, imitação e prática. A chave para adquirir conhecimento desse modo é a experiência (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2002). Em outras palavras, durante o processo de socialização ocorre o compartilhamento de modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas.

A externalização/articulação representa a conceitualização, modelos, metáforas conceitos, hipóteses e equações, ou seja, é um processo de criação do conhecimento perfeito, sendo a externalização/articulação a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 71 - 73).

A internalização é a forma de aprender fazendo. Em outras palavras, “é o processo de incorporação do conhecimento explícito no tácito” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77). O conceito de internalização guarda resquício de similaridade com a noção de aprendizagem (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2002).

E, finalmente, a combinação seria a sistematização, análise, categorização e reconfiguração do conhecimento, no qual a troca, o intercâmbio de conhecimentos é realizado através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75).

A combinação envolve diferentes conjuntos de conhecimento explícito controlados por indivíduos.

Para Oliveira Jr., (2001), o gerenciamento do modelo de conversão do conhecimento deve seguir uma abordagem articulada e cíclica. Com a utilização da espiral para transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo até englobar a organização como um todo.

Esse processo representado sob a forma de espiral do conhecimento pode ser valioso para a organização pública, uma vez que facilita o intercâmbio, a troca ou o compartilhamento do conhecimento individual em conhecimento disponível para outras pessoas, pois como visto anteriormente, os efeitos de transferências (desligamentos voluntários ou não), de aposentadoria precoce de funcionários e da desatualização do conhecimento, acarretam perdas de demorada recuperação.

A criação de um ambiente propício para deflagrar o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito pode ser o componente catalisador para auxiliar na compreensão mais rápida de metáforas, analogias e modelos que fomentarão o comprometimento direto dos indivíduos com o compartilhamento do conhecimento.

A figura 2 destaca o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito.



Fonte: adaptado de Nonaka (2000, p. 40)

Figura 2 - Etapas para conversão do conhecimento

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, é facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Assim, o conhecimento é visto como sinônimo de código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Converter o conhecimento tácito em explícito é uma tarefa que exige esforço e a utilização de simbologias, linguagem figurativa e metáforas, que facilitam o desencadeamento do processo criativo.

A metáfora deflagra o processo de criação do conhecimento, no entanto, ela por si só não é capaz de concluí-lo. A tarefa de conclusão cabe à analogia que representa a ligação entre a imaginação pura e o pensamento lógico. A analogia pode ser comparada a algo preexistente, mas de difícil conceitualização.

Finalmente, o último passo no processo de criação de conhecimento é o desenvolvimento de um modelo lógico consistente e sistemático, de forma a tornar real e disponível para toda a empresa o que até então era abstrato e imaterial.

O quadro 3 apresenta um resumo comparativo das características que evidenciam as diferenças entre o conhecimento explícito e o tácito.

Quadro 3 – Diferenças entre conhecimento explícito e conhecimento tácito

CONHECIMENTO EXPLÍCITO	CONHECIMENTO TÁCITO
É formal e sistemático	Possui dimensão cognitiva
É codificado	É enraizado na ação, envolve destreza informal
É transmissível por linguagem formal	É difícil formalizar e comunicar
É partilhado através de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador	É baseado em modelos mentais, crenças e perspectivas dos indivíduos

Fonte: adaptado de Nonaka (2001, p. 33)

O aprofundamento do arcabouço teórico acerca dos aspectos conceituais das teorias de gestão empresarial tem como mote a necessidade de mapear, codificar e compartilhar o conhecimento organizacional. Dentro desse panorama traçado, pode-se traçar uma perspectiva de como a criação do conhecimento organizacional evoluiu ao longo do tempo.

2.2.2 Contextualização histórica da criação de conhecimento

A expressão criação de conhecimento é cercada de intenso debate sobre seu significado, aplicação e abrangência. Entretanto, todos os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão organizacional reconhecem seu potencial e, simultaneamente, sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva

(COELHO, 2004).

O contexto apresentado, dessa maneira, gera a impressão de que os processos de gestão de conhecimento são atividades recentes, mas na verdade não o são.

Segundo Klein (1998), o processo de aprendizagem organizacional pode ser representado através de um modelo de três estágios: aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Inicialmente, o conhecimento é disseminado pela organização, por meio de relatórios, projetos, manuais, *design* de forma que os profissionais se apropriam do material que mais lhe interessa. Essa etapa corresponde à aquisição. O segundo estágio é realizado através de interações sociais, troca de experiências, *insights*, intuições e imitação de comportamentos. Na terceira fase, o conhecimento gerado nas etapas anteriores é utilizado para criar novos produtos, relatórios e projetos, reiniciando todo o ciclo de aprendizagem.

Essas fases, mesmo que distintamente, já são praticadas desde o início da humanidade, tanto pelas organizações civis, religiosas ou militares quanto pelas sociedades, mesmo antes do surgimento da escrita.

Lévy (1993) por sua vez destaca três etapas do processo de difusão do conhecimento: a oralidade (primária e secundária); a escrita e a informática.

Entretanto, ao se vislumbrar que a informática é apenas uma das possíveis categorias de expressão das formas escrita e oral, pode-se argumentar que, na história das civilizações, os processos de gestão e de difusão do conhecimento podem ser desdobrados, não apenas em três, mas em quatro grandes dimensões: da oralidade; da escrita; da impressão e da informática.

Vislumbra-se que essas etapas podem ser complementares, umas às outras, e possuem patamares de complexidade, intensidade e abrangência cada vez maiores.

Como é de notório saber, as antigas civilizações surgiram com o advento dos sistemas de escrita cuneiforme (na antiga Mesopotâmia) e hieroglífica (no Egito

e nas regiões habitadas pelos maias), momentos em que diversas informações sobre as atividades humanas puderam ser registradas, compartilhadas e utilizadas.

Citam-se como exemplo de povo avançado para a época os sumérios, que em 5.000 a.C. criaram um calendário parecido com o utilizado atualmente. Bem como, já havia jurisprudência consolidada no Código de Leis de Hamurábi que tratava das questões relacionadas ao comércio e aos contratos, à família, à propriedade, ao trabalho, aos direitos e deveres dos estamentos sociais, às penalidades para aqueles que cometiam delitos.

Porém, antes do surgimento da escrita, o conhecimento era transmitido e reutilizado por meio das pinturas rupestres, da observação e da imitação de comportamentos. Com a invenção da máquina de tipografia no século XV, revolucionaram-se as formas e a velocidade com que eram transmitidas idéias, informações e conhecimentos.

Mais recentemente, as invenções do rádio, do telefone e da televisão, foram responsáveis pela alavancagem das redes mundiais de telecomunicações, que proporcionaram à humanidade maior apropriação dos materiais cognitivos e simbólicos criados pelos distintos grupamentos humanos.

Atualmente, a utilização do computador para diversos fins provocou a proliferação de aplicações e de usos das tecnologias da informação e da comunicação, consolidam a idéia da instantaneidade das atividades humanas.

Todas essas explanações podem redundar no seguinte questionamento: então, a gestão de conhecimento é uma prática e um conceito já muito antigo que só agora foi guindado à situação de paradigma para a gestão de empresas e de organizações públicas?

Pode-se responder que sim, pois ficou provado ao longo da seção que desde os primórdios da história humana, sempre houve a preocupação de proteger e resguardar o conhecimento existente na mente do homem e externalizado através dos artefatos, processos, produtos, idéias e *insights*.

Daí, a razão pela qual Terra (2000) propõe que a gestão de conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o

conhecimento individual seja transformado em conhecimento organizacional e disponibilizado para todos, por meio da facilitação de conexões significativas com o objetivo de aumentar o desempenho humano e o organizacional.

Tanto Davenport e Prusak (1998) quanto Terra (2000) tentam transmitir a idéia de que a gestão do conhecimento pressupõe uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas na gestão de recursos humanos.

Fundamentalmente, a abordagem seguida pelos três autores é a cognitiva, onde prevalecem as ferramentas (e. g. *softwares*, banco de dados, processos informatizados) que dependem da tecnologia da informação (TI).

Assim, a gestão de conhecimento é o processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras.

2.2.3 O conhecimento e suas práticas de compartilhamento

Sob o ponto de vista organizacional, a geração do conhecimento por si só não é suficiente para estimular o fluxo de conhecimento interno, a fim de que a organização se beneficie como um todo do conhecimento gerado é necessário promover a partilha de experiências através de sua difusão e transferência.

Criar mecanismos de compartilhamento de conhecimento no âmbito organizacional, com o intuito de que o mesmo não fique concentrado em grupos restritos, apresenta-se como um desafio para os gestores. Assim, o gerenciamento eficiente do conhecimento nas organizações dependerá, primeiramente, do gerenciamento individual dos elementos que compõem a gestão do conhecimento e, posteriormente, da sinergia entre estes.

Mais uma vez é importante diferenciar os dois tipos de conhecimento passíveis de serem compartilhados: o tácito e o explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O primeiro é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação, pois depende de experiências pessoais, isto é, está relacionado ao discernimento,

ao instinto e à compreensão profunda dos indivíduos. O segundo é formal, sistemático, pode ser facilmente compartilhado e comunicado, diz respeito ao conhecimento exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios, pesquisas (GROTTO, 2003), ou seja, encontra-se amplamente codificado.

No modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento flui por processos de conversão entre essas formas de conhecimentos dentro do grupo social. Dentro do prisma dos autores mencionados são possíveis quatro modos de conversão, denominados de socialização, externalização/articulação, combinação e internalização.

Por meio dos modos de conversão do conhecimento, identificam-se os modos de compartilhamento do conhecimento tácito e do explícito.

Na socialização, ocorre um processo de troca de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outra pessoa (através da linguagem, observação, imitação e prática), configura-se como uma troca de experiências. Fernandes (2003) explica que ocorre a socialização do “conhecimento tácito nos programas de *trainees*, nos quais aprendizes juniores são colocados ao lado de seniores para que eles consigam, por meio do aprendizado diário socializar seus conhecimentos”.

Na externalização/articulação, o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com outrem e de forma não direta. Podendo ainda relacionar o conhecimento tácito com conceitos explícitos na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Segundo posicionamento de Santos e Fischer (2003), a externalização/articulação é a chave para a criação do conhecimento organizacional, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

Na combinação, um conhecimento já explícito é partilhado também de forma explícita. Ocorre quando um manual de práticas ou rotinas é combinado com outro adotado por um cliente ou fornecedor também conhecido como parceiro. Essa reconfiguração das informações existentes por meio de sua recomposição dos conhecimentos existentes pode conduzir a novos conhecimentos. Nonaka e

Takeuchi (1997) descreveram que a fim de combinar conhecimentos diferentes os indivíduos utilizam meios como documentos, telefones, redes de computadores, conversas e reuniões.

Na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta, com isso durante o processo o receptor transforma todo o conteúdo partilhado em conhecimento implícito, isto é, está relacionado ao “aprender fazendo”. De acordo com Fernandes (2003), para que as experiências por meio da socialização, externalização/articulação e combinação tornem-se ativos valiosos, elas devem ser internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado.

A internalização auxilia no desenvolvimento de habilidades, na formação de competências e de novos conhecimentos que redundarão em novos produtos, novas tecnologias.

O compartilhamento do conhecimento envolve mecanismos de trocas, intercâmbios de experiências pessoais, interação e diálogo entre as pessoas. As idéias, *insights* e intuições podem ser mais bem partilhadas ao serem transformados em metáforas, analogias e modelos. Para o compartilhamento do conhecimento explícito não é necessário à criação de um ambiente propício, e sim, de um gerenciador eletrônico de dados, mapas de conhecimento que facilitem o acesso à informação a quem dela precisar.

À proporção que o conhecimento é transformado via os quatro processos (socialização, externalização/articulação, combinação e internalização), pode-se afirmar que houve o compartilhamento do conhecimento que vai se constituir em *know how* técnico dentro do grupo social e formar novos modelos mentais (VON KROGH *et al*, 2001).

Por sua vez, Nonaka e Takeuchi (1997) demonstraram que a partilha do conhecimento explícito é facilitada nos processos de combinação e de internalização. Contudo, ao observarem o compartilhamento dos conhecimentos tácitos, via processos de socialização e de externalização/articulação o compartilhamento revelou-se mais demorado. Isso se dá devido à necessidade de haver mais interação, confiança e proximidade para que ocorra a cessão do

conhecimento tácito.

Conseqüentemente, por serem mais valiosos para as organizações os conhecimentos subjetivos devem ser identificados e explicitados com o intuito de permitir sua formalização e consultas futuras. A dificuldade para armazenar os conhecimentos tácitos é que eles necessitam de disponibilidade de tempo para observação, diálogo entre os componentes da equipe e interação. Assim, diligenciar seu compartilhamento, com freqüência, exige mudança e mobilização de toda a organização (GROTTO, 2003).

Segundo Sveiby (1998), há duas formas de a organização proporcionar o compartilhamento do conhecimento tácito: a informação e a tradição. A distinção crítica entre os dois tipos de partilha encontra-se nos mecanismos de transferência do conhecimento.

Pela informação, o conhecimento é compartilhado de maneira indireta, usando-se de meios como palestras, apresentações audiovisuais, compêndios, manuais e livros para consulta posterior. Já, a tradição emprega modos diretos, com participação ativa do receptor, podendo ser denominado de processo dinâmico, uma vez que a transferência envolve o “aprender fazendo”. Por conta disso, é um processo mais lento.

Como se pode depreender, a informação é propícia para o compartilhamento de conhecimentos articulados, ou seja, conhecimentos explícitos, no entanto, não é eficiente para partilhar conhecimentos tácitos entre pessoas.

As práticas de compartilhamento do conhecimento correspondem ao uso de técnicas formais e informais, que as empresas empregam para disseminar e transferir conhecimento entre grupos heterogêneos. As organizações estimulam a troca de conhecimentos, entretanto, a maioria utiliza relações informais e algumas de vínculos formais.

O compartilhamento informal de conhecimento ocorre de maneira não preestabelecida quando os funcionários participam de encontros profissionais e técnicos, através de pesquisa em publicações e periódicos acadêmicos. Contudo, as práticas que resultam em maiores resultados são aquelas que empregam as redes

sociais dos funcionários durante trocas sociais casuais.

Anand *et al* (2002), definem as redes sociais como as relações e os contatos pessoais dos funcionários com agentes externos à organização, tais como clientes, organizações parceiras, bem como funcionários conectados de outras organizações, ou seja, consultores, cientistas e pesquisadores.

Davenport e Prusak (1998) consideram como fontes relevantes de aquisição de novo conhecimento as redes relacionais dos profissionais que podem ser facilitadas através da adoção de estratégias específicas para estimulá-lo, por exemplo, patrocínio a associações profissionais e encorajamento da filiação de seus funcionários, promover eventos especiais, como almoços de profissionais ou série de palestras, que congreguem funcionários de várias empresas em sua indústria, estimular o engajamento de seus funcionários em comunidades de trabalhadores (ANAND *et al*, 2002), promover passeios e viagens, montar feiras do conhecimento (GROTTO, 2003).

Antagonicamente, a essa visão de compartilhamento informal há uma corrente que entende que a organização não pode ficar dependente de conhecimentos não documentados, e por isso, de difícil acesso, cuja transferência envolve conversas informais.

A fim de resolver esse problema é que foram criados os mecanismos de troca eletrônica de informação ou gerência eletrônica de documentos através da internet e do EDI – *Electronic Data Interchange*.

O primeiro é usado para “compras, vendas e treinamento *on-line*” (R. PEREIRA, 2003, p. 160). O segundo serve basicamente “[...] para repassar aos fornecedores informações instantâneas sobre os estoques de seus produtos no varejo; no entanto, também é útil para rastrear os hábitos e preferências de compra dos consumidores” (ANAND *et al*, 2002, p. 63).

Assim, no compartilhamento formal de conhecimento, a intenção e a formalidade nas práticas estão sempre presentes. As organizações para armazenar o conhecimento ou facilitar a transferência de conhecimento podem adotar vínculos que enfocam as tecnologias de informação (TIs). No caso, o *e-mail*, a

videoconferência e o sistema de redes são algumas dessas ferramentas tecnológicas que abrangem as práticas formais de compartilhamento do conhecimento, capazes de fornecer uma infra-estrutura facilitadora para a distribuição e o intercâmbio do conhecimento organizacional.

O quadro 4 ilustra os mecanismos que facilitam o compartilhamento formal do conhecimento organizacional, quanto às ferramentas usadas na operacionalização.

Quadro 4 – Mecanismos de compartilhamento de conhecimento

FERRAMENTAS DE COMPARTILHAMENTO FORMAL DO CONHECIMENTO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Internet	Utilizado para realizar compras, vendas, pesquisas e cursos a distância
EDI – <i>Electronic Data Interchange</i>	Fornecer informações sobre estoques
Páginas amarelas ou mapas do conhecimento	Seu uso possibilita a atualização do conhecimento
Repositórios de conhecimento	Fornecem informações internas acerca de produtos e clientes
<i>Workflow</i>	Permite a disseminação e compartilhamento do conhecimento organizacional
<i>Groupware</i>	Oferece suporte às atividades de grupos em direção a um objetivo comum
Intranet	Permite aos usuários criar, acessar e distribuir informações com grande facilidade

Fonte: R. PEREIRA (2003, p. 165-166)

As ferramentas conhecidas como internet e EDI – *Electronic Data Interchange* foram comentadas antes da apresentação do quadro.

As páginas amarelas ou mapas do conhecimento são bancos de dados *on-line* de funcionários do conhecimento, acessíveis a todos os usuários para pesquisa, localização e comparação de fontes potenciais do conhecimento. Apresenta como característica, a possibilidade de serem editados eletronicamente com frequência, mantendo-se sempre atualizados. Seu principal objetivo é tornar disponível um guia acessível para quem necessita de conhecimentos específicos de determinada área, antes não acessível por estar concentrada em poucos profissionais (R. PEREIRA, 2003).

De acordo com Grotto (2003, p. 113), “a adoção de um mapeamento da capacidade intelectual da organização poderia facilitar o crescimento organizacional e a solução dos problemas causados pela rotatividade de pessoal”.

Idêntico pensamento é expresso por João e Fischmann (2004) que entendem ser útil à organização elaborar mapas de conhecimento para capturar conhecimento de muitos indivíduos e facilitar o seu compartilhamento e reuso pelos demais membros da empresa, ainda mais para utilizá-los como plataforma para um novo ciclo, em caso de perda de indivíduos valiosos.

A segunda forma criada para facilitar o compartilhamento formal do conhecimento organizacional é estruturada através dos repositórios de conhecimento que R. Pereira (2003, p. 165) conceitua como “conjuntos de conhecimentos explícitos estruturados, obtidos de fontes internas e externas”. Uma definição informal para os repositórios de conhecimento é a que envolve a idéia de um banco de dados informatizado, visto a facilidade de fornecer informações internas acerca de produtos disponíveis no mercado para serem comercializados, estratégias de marketing e dados de clientes. Baseado em conceitos e programas de intranet, o *Lotus Notes*[®], é um exemplo de sistema de trabalho que oferece *groupware* para usuários em um pacote interoperável, já que tanto pode utilizar-se de informações disponibilizadas no ambiente interno, como pode captá-las do ambiente externo através das *webs*, ou seja, consegue capturar dados da rede e combiná-los a fim de ser capaz de fornecer informações mais versáteis (R. PEREIRA, 2003).

A terceira ferramenta de compartilhamento do conhecimento é o *workflow* que possibilita a automação dos processos da organização, isto é, permite a combinação do processamento eletrônico de imagens de documentos e diversas ferramentas de processamento da informação.

Dadas as suas características a tecnologia de *workflow*, “é singular para a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito” (THIVES JR., 2003, p. 186). As organizações ao fazer uso desse procedimento convertem sistematicamente o conhecimento individual, em conhecimento organizacional, de forma a permitir a sua disseminação e compartilhamento.

A quarta maneira de compartilhar o conhecimento, de acordo com Dornellas (2003), é o *groupware* que integra sistemas de computação e facilidades de comunicação e que oferece suporte às atividades de grupos engajados em

alcançar um objetivo comum, seu uso envolve ferramentas tais como, correio eletrônico, as salas de discussões, as votações eletrônicas, os murais *on-line*, os *e-zines* e os *blogs* (COELHO, 2004).

Os mecanismos de compartilhamento mencionados são característicos das comunidades virtuais de colaboração voluntária, conhecidas como Comunidades de Prática (CdP), cujo funcionamento visa a satisfação de interesses ou a solução de problemas comuns, através da troca de idéias, informações e experiências.

A tecnologia do *groupware* pode ser utilizada em reuniões e trabalhos de equipes a distância de maneira eficiente, pois há intercâmbio de imagens, sons e textos de maneira bastante interativa.

A intranet é a última ferramenta mencionada na literatura, utilizada para gerenciar as informações necessárias à organização por meio de processos e protocolos na internet (TITTEL e STEWART, 1997). Seu uso possibilita um maior aproveitamento da inteligência da empresa, ao permitir aos usuários criar, acessar e distribuir informações com grande facilidade.

Todas as ferramentas apresentadas (as páginas amarelas ou mapas do conhecimento, os repositórios de conhecimento, o *workflow*, o *groupware* e a intranet) foram criadas para facilitar o fluxo de informações, e, conseqüentemente o compartilhamento de conhecimentos a todos os departamentos da organização.

Após exposição do ambiente no qual se criou a teoria da gestão do conhecimento, os principais conceitos, as formas de conhecimento, as maneiras de conversão e o seu compartilhamento em uma base contínua, pelo estabelecimento de redes, tanto dentro de organizações quanto entre organizações, ou, inclusive, governos, é relevante mencionar a aplicação dos mecanismos de conversão do conhecimento no desenvolvimento de uma metodologia voltada para a mensuração de desempenho profissional no TCE/PB objetivando o alcance de metas institucionais.

O estudo dos aspectos políticos e sociais da administração pública brasileira, neste trabalho, tem como ponto inicial a proclamação da República, haja

vista que durante o período em que o Brasil foi colônia de Portugal praticamente inexistiu uma administração pública voltada para a resolução dos problemas brasileiros, pode-se afirmar que mesmo após a sua independência não se criou uma estrutura administrativa coesa. Fato que só veio a ocorrer na década de 30. Essa evolução será examinada a seguir.

2.3 A administração pública

Até o século XIX, o Estado Brasileiro pode ser caracterizado como um Estado patrimonialista liberal clássico, devido à sua pequena participação na economia mundial.

De acordo com Pimenta (1998), mesmo com a proclamação da República, não houve mudanças significativas na política de detenção do poder, pois deixou de existir a figura do imperador, logo substituída pelas oligarquias locais. Esse quadro perdurou até a década de 30, quando se inicia o processo de industrialização e o Estado passou a intervir diretamente na economia, necessitando adotar novas posturas em relação à profissionalização do funcionalismo e à expansão das organizações burocráticas públicas.

O crescimento das atribuições do Estado propiciou a predominância da burocracia, no sentido negativo da palavra, mas que apesar de suas disfunções há muito caracterizadas, a mesma possui aspectos positivos, baseando-se na divisão racional do trabalho, na formalidade e na legalidade de seus atos e na estrutura hierarquizada, de modo a obterem o máximo de eficiência.

O modelo burocrático só foi suplantado por uma nova filosofia de descentralização e de delegação de competências no final dos anos 60 através da expansão da administração indireta – formada pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista – estendendo-se até a década de 80 (MEIRELLES, 2001).

Com a promulgação da Carta Magna de 1988, presenciou-se um retorno à centralização da ação do Estado. Tornando cíclico na administração pública o processo de centralização/descentralização estatal. Esse movimento deixou de predominar com o desenvolvimento da nova política de organização do Estado

através do paradigma da reforma gerencial iniciada no governo de Fernando Henrique Cardoso. Cujo principal mentor foi Bresser Pereira que agiu em três linhas de ação: desburocratização e flexibilidade de gestão, descentralização e transparência e controle social (PIMENTA, 1998).

A disseminação dessas práticas permitiu a adequação do Estado Brasileiro às atribuições mais modernas de atuação estatal que é a de indutor e regulador do desenvolvimento. Devendo adotar posturas mais ágeis, inovadoras e democráticas.

Com isso, cresce em importância e aumentam-se as cobranças por maiores resultados para prevenir e coibir a malversação dos dinheiros públicos e possibilitar a identificação e a punição daqueles que agiram contra os interesses do Estado, papel esse que cabe aos Tribunais de Contas, conjuntamente, com a sociedade civil organizada.

2.3.1 Os Tribunais de Contas e a sociedade

A compreensão dos mecanismos destinados ao controle das contas públicas passou por transformações ao longo da história do Brasil, acompanhando a evolução das leis e costumes, adaptando-se aos tempos modernos.

Desde que o Estado organizou-se, houve a necessidade de existência de mecanismos de controle que pudessem assegurar o bom desempenho das atividades destinadas à realização do bem público. Para isso, o homem criou regras e procedimentos que aferissem a normalidade da arrecadação e a adequabilidade das despesas, isto é, a Contabilidade Pública e os orçamentos (GHISI, 1999).

A preocupação com o controle das finanças no Brasil, iniciou-se com a chegada da Família Real Portuguesa, com a criação do Erário Régio e do Conselho de Fazenda, órgãos imbuídos de função coordenativa e controlativa dos dados referentes ao patrimônio e aos fundos públicos. Mesmo após a Independência, ainda não houve um ambiente propício para a criação de um órgão específico com a função de controlar as despesas públicas. Fato que somente ocorreu com a proclamação da República, no ano de 1889. Com efeito, em 1890 foi criado o Tribunal de Contas da União (TCU), através do Decreto n. 966-A, de 07 de

novembro.

Ainda no século XIX, mais precisamente no ano de 1891, foi criado no Piauí, o primeiro Tribunal de Contas Estadual do Brasil. Sendo a Bahia, o segundo Estado brasileiro a criar o seu Tribunal de Contas em 1915. Vê-se, que o cuidado com a correta aplicação dos recursos públicos é tônica recorrente nos governos republicanos. Daí, os demais Estados e Municípios também criarem suas Cortes de Contas ao longo do século XX.

Além do TCU, com sede em Brasília, têm-se outros trinta e três Tribunais de Contas, distribuídos da seguinte forma: vinte deles com jurisdição nos Estados e respectivos Municípios; sete organismos exclusivamente com jurisdição distrital e/ou estadual; quatro com jurisdição exclusiva em Municípios de determinados Estados e dois Tribunais de Contas Municipais (BARRETO, 2004).

Assim, ao longo do período republicano, no ordenamento estrutural do Estado houve a promulgação de quatro constituições (1891, 1934, 1946 e 1988) e outorgação de três (1937, 1967 e 1969). Além de toda a legislação infraconstitucional criada para dar aplicabilidade aos ditames da Lei Maior, no corpo da própria Constituição Cidadã (promulgada em 1988) o legislador moralizou a conduta de seus agentes com vistas a adequar sua conduta no moderno Estado Brasileiro dotando a administração pública de princípios e normas norteadoras fundamentadas na legalidade, moralidade, finalidade pública, motivação, impessoalidade e publicidade (CF/88).

O sistema de controle esboçado na Constituição Federal de 1988, baseia-se nos sistemas de freios e contrapesos pela separação dos poderes. Sua concepção é atribuída ao francês Montesquieu e consubstanciada no ordenamento jurídico através da independência e harmonia entre si do Legislativo, do Executivo e do Judiciário (artigo 2º da CF/88), no sistema de controle interno de cada poder, no sistema de controle externo exercido pelo legislativo com o auxílio dos Tribunais de Contas e, ainda, em todas as possibilidades de atuação da sociedade que permitiriam uma espécie de controle social por meio de conselhos, recursos administrativos e judiciais (SILVA, 2002).

As competências do Tribunal de Contas da União encontram-se

discriminadas nos artigos 33, § 2º, 71, 72, § 1º, 74, § 2º e 161, parágrafo único da Carta Magna. No exercício de suas atribuições, são gerados processos de tomadas e prestações de contas, tomadas de contas especiais, relatórios e inspeções e auditorias, denúncias, representações, atos sujeitos a registro, solicitações do Congresso Nacional, privatizações, consultas e outros (SARAIVA, 1999).

Todas as atribuições e competências do Tribunal de Contas da União são aplicadas aos Tribunais de Contas dos Estados e Municípios.

Apesar do aparato e da estrutura criada para controlar e minimizar os efeitos da malversação da *res publica*, expressão que significa, patrimônio que sendo público é de todos e para todos, não é possível acompanhar o rápido processo de transformação da sociedade que evolui mais rapidamente que suas instituições. Assim, as instituições políticas e os serviços públicos, de um modo geral, têm sofrido constantes pressões para se adequarem às tendências mundiais de mais senso de equidade, justiça e maior celeridade em suas decisões.

A fim de atingir esse anseio podem-se adotar duas vertentes: a primeira é caracterizada pela garantia dos direitos individuais e sociais do cidadão, por meio da participação igualitária nos negócios de interesse público. Essa participação é obtida através de eleições, referendos, plebiscitos, ou ainda na própria garantia à liberdade de expressão, do livre pensar, do acesso à comunicação, da não repreensão da imprensa (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988). A segunda via necessita da adoção de uma administração direcionada às estratégias de excelência visto que impõe a defesa dos interesses comuns.

Uma forma vislumbrada para aumentar a qualidade dos serviços públicos em busca da eficiência administrativa é a mensuração de desempenho profissional, já que a administração pública gerencial ou pós-burocrática inspira-se em práticas adotadas nas empresas privadas.

De modo que a discussão ganhou novo fôlego nos meios acadêmicos e organizacionais com o crescimento acerca dos questionamentos a respeito da implantação de novos modelos de gestão que visam garantir a competitividade presente e futura.

Bastante oportuno foi o entendimento de Bresser Pereira (2001), ao reconhecer que novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições e novas funções do Estado são necessárias em um mundo globalizado. Mas, a solução para o problema da administração pública brasileira não se resume a apenas buscar diretrizes na iniciativa privada, uma vez que a simples importação de modelos idealizados do mundo empresarial, sem que sejam efetuadas adaptações e adequações contextuais, pode causar efeitos não previstos e indesejados, como o que ocorreu com o Decreto-Lei n. 200/67.

As críticas ao modelo burocrático de gerenciamento dos órgãos públicos, o agravamento da crise fiscal e a necessidade de reduzir a intervenção do Estado na economia são fatores que contribuíram no sentido de dimensionar a importância da administração pública em desenvolver mecanismos próprios que mensurem o desempenho do servidor por meio de uma metodologia que integre indicadores de eficiência e produtividade, utilizando-se como medida de parâmetro o conhecimento produzido no cotidiano organizacional. Este é o caso específico do TCE/PB.

Para atingir esse objetivo, é primordial apresentar como evoluíram os métodos voltados para mensurar o desempenho ao longo do tempo. É o que será mostrado na subseção seguinte.

2.4 A mensuração de conduta profissional

A análise da mensuração de desempenho é um indicador expressivo para se averiguar a competitividade e a sustentabilidade da organização. Este indicador torna-se oportuno, sobretudo perante o ambiente globalizado e sujeito a turbulências (e. g. concorrência acirrada, espionagem, mudanças tecnológicas sem precedentes, rápida obsolescência do conhecimento) e relacionamentos instáveis (e. g. menor grau de comprometimento do indivíduo com a organização, *turnover*).

O que se sabe é que hoje, muito mais do que em épocas anteriores, é imprescindível que as organizações busquem pontos comuns, isto é, interseção entre as informações e os conhecimentos gerados pelos colaboradores através de parâmetro alinhado a suas características, cultura e necessidades que é a mensuração de desempenho.

Logo, a avaliação de desempenho como função estratégica deve focalizar o comportamento dos colaboradores organizacionais, indicando o modo como eles reagem perante os desafios que surgem no cotidiano. Diante desse ponto de vista, a maneira como cada indivíduo desempenha seus papéis converge para o crescimento e o compartilhamento do conhecimento tácito no âmbito interno da organização (RODRIGUES, 1999). Sem esquecer a responsabilidade da organização de viabilizar as condições favoráveis para que o indivíduo seja capaz de gerar um bom desempenho.

A política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções como um procedimento administrativo regular no interior das organizações tem início com a revolução nas relações de trabalho introduzidas pela administração científica no século XIX.

Ninguém imaginou na época, a grande quantidade de problemas que surgiria da aplicação do método para medir a eficiência de máquinas e linhas de produção à administração de pessoas. Visto que mensurar o potencial de máquinas e equipamentos envolve aferição de medidas objetivas, sendo muito diferente julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas.

Mesmo assim, durante um longo período e ainda hoje em alguns lugares, desempenho ficou associado à produtividade e à quantidade de trabalho produzido. A filosofia implícita vinculada a esse tipo de política de avaliação, amparava-se em uma visão de mundo estritamente industrial e empresarial que visava identificar quem trabalhava e quem não trabalhava, isto é, quem produzia e quem não produzia.

A partir da década de vinte, com a escola das Relações Humanas e sua ênfase eminentemente humanista, a visão da avaliação de desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começa a ceder lugar para uma visão mais humanizada e adquire o *status* de termômetro das necessidades e das realizações das organizações e dos indivíduos.

De acordo com a segunda perspectiva, é através da avaliação de desempenho dos funcionários de uma instituição, que se pode identificar as áreas

nas quais o treinamento se faz necessário, se os critérios de seleção utilizados estão realmente adequados, se estão selecionando as pessoas certas para os lugares certos, quais funcionários devem ser remanejados com o intuito de serem mais bem aproveitados.

Embora a filosofia sobre a avaliação de desempenho tenha mudado e, na época atual, ela seja concebida como um poderoso instrumento para a orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas, na prática, contudo, ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação. E, esta constatação é comum e antiga não só no Brasil, como também em outros países, como os Estados Unidos (BARBOSA, 1996).

Apesar de contestações e críticas, a avaliação de desempenho é uma necessidade fundamental para as organizações modernas, pois ela deve ser vista como uma fonte de informações, onde são avaliados o produto final ou o trabalho necessário para produzi-lo e, com isso, corrigirem-se rumos e processos (GUIMARÃES *et al*, 1998).

Os argumentos a favor da avaliação de desempenho fundamentam-se em dois tipos de causas: uma de natureza pragmática e outra de cunho psicológico. A primeira, afirma que vários subsistemas da área de recursos humanos ensejam distorções, podendo ser mencionados como exemplos: o recrutamento, a seleção, a demissão e a movimentação das pessoas no interior da empresa, contudo, apesar dos vieses não deixam de ser realizados. E a razão para a existência dessas atividades é muito óbvia: toda empresa tem que selecionar, encarregar e excluir pessoas, uma vez que os quadros de uma empresa não são ilimitados nem a inserção é uma decisão voluntária e unilateral. Portanto, a avaliação, como a seleção de pessoas, é uma exigência lógica do próprio sistema econômico administrativo.

A segunda, entende que os indivíduos necessitam do *feedback* constante para que possam efetuar o seu aperfeiçoamento profissional, pois de nada adianta a avaliação sem que o interessado tome conhecimento dela. Por isso, é necessário, dar-lhe conhecimento das informações relevantes e significativas de seu

desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Ao longo do tempo, acompanhando a evolução da administração, a prática de mensurar o desempenho foi incorporando contribuições diversas de campos que se dedicaram a realizar estudos acerca do comportamento humano no local de trabalho, que há muito vem sendo objeto de interesse de diversas áreas das Ciências Sociais, em especial, da Psicologia e da Sociologia que foram as responsáveis pelo desenvolvimento de processos, métodos e normas de trabalho.

Foi prevendo a interação entre o sistema técnico e o social que sociólogos e psicólogos do Instituto Tavistock de Londres propuseram a criação de um modelo combinado de administração baseada na tecnologia e em pessoas, de tal forma que ambos os lados encontram-se inter-relacionados reciprocamente, ou seja, para a abordagem sociotécnica, a natureza da tarefa influencia o comportamento das pessoas, e simultaneamente, ocorre a influência das características psicossociais das pessoas na forma com que determinado trabalho será executado.

Com o aprofundamento dos efeitos da pós-modernidade, processos, métodos e instrumentos de pesquisa tiveram que ser adaptados à inserção das tecnologias da informação (TIs), da “sociedade em rede” expressão cunhada por Castells (1999) e do acirramento da competição. À medida que a sociedade contemporânea atravessa momentos de profundas transformações sociais, culturais, econômicas e políticas que afetam as diferentes instituições (e. g. universidades e organizações públicas) variadas são as discussões filosóficas a fim de encontrar soluções para os conflitos de interesse advindos dessas mudanças.

Todo esse cenário turbulento provocou mudanças na maneira de tratar as pessoas nas organizações, visto que durante décadas foram encaradas como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para desempenhar tarefas, ou seja, meios de produção.

Pesquisas demonstraram que esse tratamento não possibilitava o atingimento dos resultados esperados pelas empresas e passou-se a estudar formas científicas de avaliar o desempenho individual inicialmente, e, posteriormente das equipes de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 258), as primeiras práticas direcionadas à avaliação de desempenho podem ser encontradas em relatórios da Companhia de Jesus fundada por Inácio de Loyola durante a Idade Média, que empregou métodos e técnicas para contabilizar os resultados alcançados pelos jesuítas que pregavam o credo católico ao redor do mundo.

Transportando a linha do tempo, chega-se na metade do século XIX, ao redor de 1842, quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos, implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. O mesmo procedimento foi adotado pelo exército americano em 1880 e em 1918, a *General Motors* desenvolveu um sistema de avaliação para seus executivos.

Houve um período de relativo abandono e desinteresse pelas técnicas de ARH aplicadas diretamente sobre as pessoas, especialmente a avaliação de desempenho e programas de desenvolvimento e treinamento devido à humanidade estar passando por dificuldades sem precedentes na História das civilizações, atingindo o auge da violência na primeira metade do século XX (e. g. fome, ceifamento de vidas e miséria ocasionados pela Primeira e Segunda Guerra Mundiais).

Contudo, após o término da Segunda Grande Guerra, começaram a proliferar nas organizações os sistemas de avaliação de desempenho, ainda com enfoque na eficiência das máquinas. Tem-se como marco histórico o deslocamento das preocupações dos administradores das máquinas para o homem, fato que aconteceu com a Escola das Relações Humanas, que propiciaram técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano dentro das organizações.

Assim, vê-se que a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente, ganhando maior significado (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999) com o acirramento da competição entre os países, com a introdução de tecnologias no ambiente de trabalho (e. g. robôs na indústria automobilística, computadores e *softwares*).

Ao se levantar a linha longitudinal da avaliação de desempenho

revelam-se, segundo Hipólito e Reis (2002), as contribuições conceituais de determinados campos de estudo e pesquisa de comportamento e gestão, notadamente:

Da psicologia cognitiva, das teorias de motivação, da teoria da fixação de objetivos (*goal-setting theory*) e da teoria das expectativas, que enfatizam a definição de objetivos claros, geração de expectativas que permite o alcance das metas estipuladas, que culmina na satisfação relacionada às recompensas.

Da psicologia comportamental, que destaca a utilização de comportamentos observáveis e mensuráveis como base para a análise do desempenho dos profissionais. Originando-se dessa observação e mensuração um esforço para vincular comportamentos a conseqüências positivas como forma de estimular comportamentos desejados pela organização.

Da administração por objetivos (APO), que se baseou na abordagem da *goal-setting theory*, houve a disseminação da idéia de gerenciar pessoas usando a negociação prévia de objetivos e metas. Dessa forma, as avaliações de desempenho por via sistemática permitem acompanhar os resultados efetivamente alcançados e propor ações corretivas.

Do desenvolvimento organizacional (DO), que difundiu novos instrumentos de avaliação, cuja ênfase é a troca de *feedbacks* como forma de intervenção na dinâmica interpessoal de grupos de trabalho e de alavancagem de mudanças comportamentais. Com estímulo à utilização de diferentes fontes de *feedback* (e não apenas de chefia) no processo de avaliação. Os estudos a respeito do desenvolvimento organizacional, originaram a avaliação 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes ou avaliação multivisão.

A que se considerar que derivam dos dois últimos campos de estudo e pesquisa de comportamento e gestão, os instrumentos mais utilizados atualmente para a avaliação de desempenho por produzirem resultados mais realistas e refletirem os aspectos dinâmicos dos atores envolvidos.

Apesar de todas as vantagens e do potencial de utilização, o tema passou a ser duramente criticado no final dos anos 80, devido às inúmeras

controvérsias ocorridas com a implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais. Portanto, o instrumento de gestão necessitou passar por reestruturações a fim de adaptá-lo ao ambiente moderno em que as organizações necessitam atuar.

Após, essa breve explanação do ambiente no qual se inserem as organizações. É oportuno, apresentar conceitos de autores-chave (MARRAS, 2000; RODRIGUES, 2003; PONTES, 2002; CHIAVENATO, 2004) acerca do que eles entendem ser a avaliação de desempenho sob o ponto de vista organizacional.

De acordo com Marras (2000), a avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos em termos de conhecimentos, metas e habilidades.

Logo, a avaliação de desempenho, inclui também a possibilidade de ser utilizada para avaliar grupos, não somente indivíduos. Mostrando ser uma tendência moderna, visto que dependendo do interesse pode-se avaliar o desempenho futuro de organizações (e. g. *Balanced Scorecard*).

Na concepção de Rodrigues (2003), a avaliação de desempenho é o modo de a organização vir a conhecer a potencialidade e a efetividade do desempenho do indivíduo dentro de seus papéis individuais, bem como sua contribuição na descoberta de caminhos, visando à correção de falhas e/ou a solução de problemas no todo organizacional.

Este mencionado autor, compreende a mensuração de desempenho como prática formal, desenvolvida para avaliar indivíduos com a finalidade de suprir possíveis deficiências, tendo em vista a adequação dos comportamentos às necessidades e características da organização.

Segundo Pontes (2002), a avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

A existência de um contrato psicológico permite que seja efetuada a troca de valores entre as pessoas ou intercâmbios de recursos com base em expectativas, de maneira a gerar no indivíduo expectativa de reciprocidade no recebimento de vantagens proporcionais ao que está sendo ofertado.

Portanto, a avaliação de desempenho pode ser entendida como um sistema que está sempre voltado para alavancar os mecanismos de esforços direcionados para a melhoria de desempenho. Cabe lembrar, que sua análise trabalha na abordagem quantitativa e qualitativa.

Gil (2001) salienta que as organizações, enquanto sistema de papéis que envolve múltiplas pessoas, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. É o que se chama de expectativa de papel, que dá origem à descrição de cargos.

A organização ao descrever um cargo, atribui os deveres e responsabilidades que são componentes do papel de trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante.

Devido a fatores imprevisíveis, nem sempre o que o colaborador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um *gap*, que pode ser designado de discrepância de desempenho.

Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subutilização do potencial. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação de desempenho de seu potencial.

2.4.1 Objetivos da mensuração de desempenho

Nas últimas décadas do século XX, as organizações, mais conscientes de que seu sucesso dependia das habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus colaboradores, passaram a atribuir maior relevância à Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), sendo a mensuração de desempenho

um instrumento que auxilia na mudança de rotas e/ou caminhos previamente estabelecidos. Esse processo funciona como um *feedback* ou retroinformação entre os resultados alcançados e os resultados esperados.

Como explicitado no parágrafo anterior, o objetivo do acompanhamento e da avaliação de desempenho é verificar o modo como o colaborador está desempenhando suas tarefas e os resultados alcançados, com o intuito de diagnosticar os aspectos que estão interferindo positiva ou negativamente na atuação do servidor, à medida que é realizado o diagnóstico, é possível estabelecer planos de ação para assegurar o alcance de objetivos previamente estabelecidos ou valorizar os resultados alcançados e a atuação do profissional.

O resultado do diagnóstico fornece informações para a elaboração dos planos de ação a serem adotados cujas ações podem compreender desde, por exemplo, a revisão de metas, a reestruturação administrativa, a melhoria da organização do trabalho, a aquisição de tecnologia para auxiliar o desenvolvimento dos trabalhos, o fornecimento de suprimentos e informações necessários à realização do trabalho em prazos e qualidade adequados, o processo de capacitação.

Como consequência, o desempenho profissional pode ser avaliado através de um circuito de processos interligados, que verifica os resultados de programas de treinamento, desenvolvimento e capacitação, uma vez que as empresas sejam elas de natureza pública ou privada investem anualmente uma boa soma de recursos em capacitação de seu corpo funcional.

O uso de indicadores de desempenho pode ser visto como uma variável ou parâmetro que reflete um estágio de desenvolvimento gerencial desejável. Representando a mensuração do desempenho um paradigma para a boa gestão e o sucesso das organizações públicas.

Por sua vez a formação do binômio, mensuração de desempenho e teoria de criação de conhecimento na administração pública conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias de gerenciamento, a fim de produzir benefícios no sentido do aumento da capacidade de trabalho e a da melhoria da qualidade dos serviços colocados à disposição da sociedade, já que esta é a finalidade para a qual

o serviço público foi concebido.

De acordo com Andreassi (1994) *apud* Lotta (2002), podem-se dividir os objetivos da avaliação em cinco áreas principais: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

Para os objetivos da primeira função que é o treinamento/desenvolvimento dos funcionários, a mensuração de desempenho tem como finalidade identificar as deficiências e aptidões daqueles que compõem o quadro de pessoal da empresa, de forma que os responsáveis pela gestão de pessoas ao conhecerem os pontos fracos e fortes do colaborador pode encaminhá-lo para programas de capacitação e treinamento que possam diminuir, e se possível, suprir tais deficiências.

A segunda função, ligada ao aumento salarial e promoção, relaciona-se à capacidade de a avaliação fornecer subsídios à política de carreira, promoção e salários, ou seja, a avaliação pode ser utilizada com o intuito de gerar informações para discriminação do aumento salarial e promoção. Contudo, tal função pode gerar problemas à organização no sentido de que ao se atrelar a mensuração intimamente a essas duas perspectivas, seus demais objetivos são relegados.

A terceira função, diz respeito ao papel da comunicação como meio essencial para realizar o *feedback* construtivo da mensuração de desempenho para os funcionários no sentido de adequar o trabalho com vistas a atingir os objetivos, os indicadores e os padrões de desempenho estipulados pela organização. Assim, os mecanismos de avaliação de desempenho profissional carecem de uniformidade nos discursos amparados numa comunicação transparente e sem ruídos para que seja viável criar um clima positivo no trabalho.

A quarta função, relaciona-se à função de planejamento de recursos humanos que visa estimar as necessidades futuras da organização e detectar internamente indivíduos para ocuparem essas vagas (PONTES, 2002), isto é, considera a capacidade da avaliação de desempenho em fornecer subsídios para o planejamento estratégico, que tenciona utilizar a avaliação de desempenho como ferramenta auxiliar para a organização estabelecer políticas de desenvolvimento de

seus funcionários nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis (LOTTA, 2002).

Finalmente, em relação aos aspectos legais que envolvem a mensuração de desempenho na administração pública, a mesma é exigida pela Lei Máxima, onde serve de cômputo para as recompensas salariais, no caso, concessão de gratificação por exercício de função. Pois, ao administrador público somente é permitido fazer o que está na lei (MEIRELLES, 2002).

Além dos objetivos mencionados por Lotta (2002), ainda há outros que Pontes (2002), descreve como finalidades de um programa de avaliação de desempenho:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas na organização em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Gerar informações;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Ante o exposto, pode-se perceber que há correspondência entre os objetivos mencionados por Lotta (2002) e Pontes (2002), sendo ainda possível destacar: o estabelecimento de um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; fornecer orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias; identificar empregados que necessitam de aperfeiçoamento, definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa, descobrir o surgimento de novos talentos na organização, facilitar o autodesenvolvimento dos empregados, fornecer *feedback* aos empregados e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências

(MARRAS, 2000).

A etapa seguinte, à definição dos objetivos de um programa de avaliação de desempenho é a escolha do método a ser empregado na organização. Há os modelos clássicos que podem ser subdivididos em atribuição de graus, comparação binária, escolha forçada, escala gráfica, frases descritivas, incidentes críticos e pesquisa de campo ou revisão de campo, avaliação de atividades e avaliação por objetivos, já os contemporâneos podem ser classificados em avaliação 360 graus e acompanhamento e avaliação de resultados.

2.4.2 Métodos de mensuração de desempenho

A diferença fundamental entre os modelos clássicos e os contemporâneos é o foco da avaliação, enquanto os primeiros avaliam o passado, os segundos mensuram o futuro (PONTES, 2002 e GIL, 2001).

Cada método possui vantagens e desvantagens, conforme apresentado a seguir:

Método da atribuição de graus – é o método mais rudimentar que existe, avalia exclusivamente o desempenho passado, daí ser pouco eficiente. Deve ser usado em situações que não ofereçam condições de utilizar métodos mais apurados de avaliação (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Método da comparação binária – é um método que compara dois a dois empregados, de cada vez. É um trabalho minucioso, e se torna mais difícil, quanto maior for o número de pessoas a serem comparadas.

Apresenta como vantagem a simplicidade do processo, contudo, é pouco eficiente por não permitir ações para a melhoria de desempenho e dificulta a comunicação entre chefes e membros das equipes (PONTES, 2002).

Método da escolha forçada – constitui-se de grupos de frases (de quatro a oito), positivas ou divididas igualmente entre positivas e negativas. Aos avaliadores é solicitado assinalar um determinado número de frases de cada grupo ou aquelas (em geral duas) que melhor caracterizam o avaliado. Para fins de tabulação e interpretação de resultados deve haver, *a priori*, ponderação dos fatores

(CHIAVENATO, 2004).

Este método auxilia na redução das tendenciosidades, facilita o escalonamento de avaliados em razão de objetivos específicos e requer pouco treinamento para os avaliadores. Por outro lado, as frases integrantes do modelo podem não refletir as características do cargo ocupado pelo avaliado; a escolha de determinadas frases pelo avaliador, pode não representar, necessariamente, a negação das demais. Além disso, pode não satisfazer às necessidades de auxiliar o avaliado com retroinformação, outra desvantagem é a dificuldade na concepção das frases (GALGO, 2001).

Método de escala gráfica – consiste de instrumento matricial onde as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas os graus ou prognosticadores. Aos avaliadores é solicitado assinalar ou pontuar o prognosticador que melhor caracteriza o avaliado, em cada atributo. Possui como ponto favorável a simplicidade de aplicação, além de não requerer muito treinamento para os avaliadores e pode ser usado para um grande número de avaliados. Devido a essas características é o método mais utilizado e divulgado (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

No entanto, por ser integralmente constituído de questões objetivas, dificulta a utilização de fatores que atendam às características específicas de um determinado cargo, requer explanação detalhada dos fatores e dos prognosticadores e é sujeito a tendenciosidades (efeito halo, tendência central, leniência ou rigor exagerado, preconceitos, efeito recentidade).

O método da escala gráfica deve ser cuidadosamente utilizado para evitar desvios, como:

- Efeito halo – é a influência da impressão geral de um avaliado. Esse efeito faz com que o avaliador leve em conta sua impressão geral quando avalia cada fator (LUCENA, 2002).
- Tendência central – é a tendência de avaliar todos os fatores de forma idêntica sem comportamentos extremos, fazendo com que todos tenham a mesma gradação (CHIAVENATO, 2004).

- Leniência ou rigor exagerado – é o efeito contrário ao da tendência central. Isso implica que a avaliação terá desempenhos extremados.
- Preconceitos – é a tendência de avaliar de maneira distorcida diferenças, como idade, etnia, religião, sexo (PONTES, 2002).
- Efeito recentidade – é a tendência do avaliador a repetir o desempenho das ações mais recentes, e não as atividades de todo o período correspondente à avaliação (LUCENA, 2002).

Método de frases descritivas – consiste na avaliação através da descrição do comportamento do avaliado. Utiliza-se de um conjunto de vinte frases que tentam expressar um comportamento ideal e dez que representam um comportamento negativo no trabalho.

Apresenta como desvantagem o fato de que sua elaboração é complexa e exige planejamento cuidadoso e demorado (CHIAVENATO, 2004).

Métodos dos incidentes críticos - é um método pouco formal que consiste na observação e registro, pelo avaliador, de atitudes significativamente positivas ou negativas do avaliado, no exercício das suas funções. Assim, o objetivo da avaliação através dos incidentes críticos é mensurar os extremos do comportamento do avaliado no trabalho (LUCENA, 2002).

Pode ser útil em simulações para treinamento de avaliadores, principalmente quando usado combinado com o método de avaliação por objetivos. Além disso, é extremamente simples, auxilia na redução das tendenciosidades e pode dar bons resultados se usado em pequenos grupos (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Todavia, por ser muito subjetivo, requer bastante treinamento para os avaliadores. Também é importante ressaltar que a predisposição do avaliador em fazer anotações, pode favorecer ou prejudicar os avaliados, assim como o retorno ao avaliado poderá ser relegado à hora de apurar a avaliação. Este método é de difícil tabulação (LUCENA, 2002).

Método da pesquisa de campo ou revisão de campo – segundo

Pontes (2002), esse método é o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação. É implementado mediante questionário ou entrevista realizada por integrante da área de RH, junto a ocupantes de cargos de chefia, acerca do desempenho do avaliado e das ações tomadas a partir dos fatos citados (CHIAVENATO, 2004).

É um método que permite um diagnóstico padronizado do desempenho dos funcionários e a possibilidade de planejar, conjuntamente com seus líderes, o desenvolvimento profissional individual. Sendo importante destacar o fato de que a predisposição do avaliador em submeter-se à entrevista, pode favorecer ou prejudicar os avaliados.

Essa técnica requer alguns cuidados especiais: por exigir a participação de terceiros, requer o treinamento da equipe de entrevistadores; por ser de difícil tabulação, pode dificultar a comparação dos resultados (GALGO, 2001).

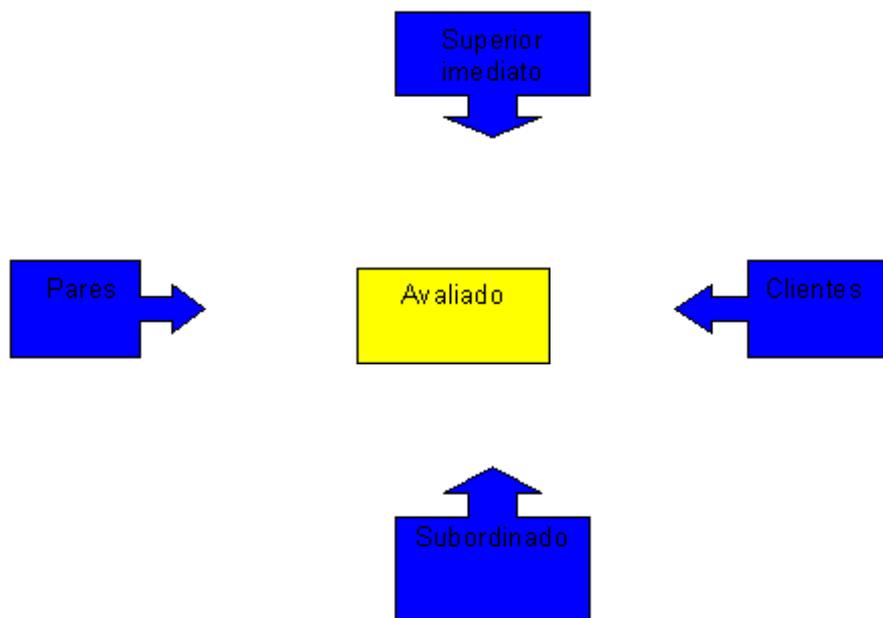
Método de avaliação de atividades – caracteriza-se pela avaliação do comportamento do funcionário em relação às atividades previstas para o seu cargo. É um método objetivo, que se assemelha à avaliação por objetivos, tem como pressuposto a negociação prévia do que se constitui um bom desempenho para a organização (BERGAMINI e BERALDO, 1988). A limitação de aplicação do método é que resulta em melhores resultado quando a empresa mantém cargos amplos e que requeiram atuação multidisciplinar de seus empregados (PONTES, 2002).

Método da Avaliação por Objetivos - consiste na negociação e no estabelecimento de metas, individuais ou grupais, entre executores de tarefas e seus respectivos líderes. É uma espécie de contrato bilateral de resultados; é um método objetivo e voltado para o futuro, sendo que a retroinformação ao avaliado pode ser concomitante com a execução das tarefas (PONTES, 2002).

Esse método permite ações corretivas em tempo real, propicia a avaliação e recompensa de acordo com resultados efetivamente constatados e mostra as reais necessidades de treinamento. Por outro lado, pode ser inadequado a determinadas tarefas ou categorias profissionais, uma vez que se limita à avaliação das tarefas, deixando de contemplar os aspectos comportamentais. A avaliação por objetivos requer grande preparo de ambas as partes para a formulação dos objetivos e exige a formulação de um planejamento global da

instituição e o seu sistemático acompanhamento (GALGO, 2001).

Método de Avaliação 360 Graus – também conhecida como *feedback* 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão, consiste na avaliação feita pelo próprio avaliado junto com pessoas que fazem parte de seu *network* tais como, superior imediato, pares, subordinados, clientes e outros *stakeholders* (HIPÓLITO e REIS, 2002).



Fonte: elaboração própria (2005)

Figura 3 – Formato da Avaliação 360 Graus

Esse método pode ser aplicado em integrantes de diversos níveis hierárquicos da instituição, respeitadas as características próprias das diversas funções. A principal novidade do método é a de propiciar a oportunidade de o subordinado avaliar o líder. Observa-se que neste método a retroinformação é concomitante com a avaliação, ele ajuda a desenvolver a autoconfiança e pode reduzir sobremaneira as tendenciosidades. Para funcionar adequadamente, porém, requer grande preparo dos avaliadores para que não ocorram os efeitos halo, tendência central, leniência ou rigor, preconceitos e recentidade (REIS, 2000; EDWARDS e EWEN, 1998).

Método de acompanhamento e avaliação de resultados – consiste no envolvimento e na participação das pessoas em uma contínua negociação dos

objetivos a alcançar, na reflexão e definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados, e na própria avaliação dos resultados atingidos (PONTES, 2002), ou seja, a avaliação de resultados é executada através da adoção de políticas de incentivo ao trabalho em equipe, à abertura de diálogo entre os níveis diversos da empresa, à prática da disseminação das informações, ao desenvolvimento e à valorização das pessoas que trabalham na organização. Outra característica do método é a interdependência entre o programa de avaliação de resultados e o planejamento estratégico da empresa.

A desvantagem do método é a dificuldade inicial para mensurar objetivos, indicadores e padrões de desempenho vinculados à qualidade e produtividade de forma participativa (PONTES, 2002).

Como se pode perceber, cada um destes métodos apresenta vantagens e desvantagens, bem como uma relativa adequação a determinados tipos de situações e especificidades de cargos. Todavia, pode-se afirmar que existe uma inadequação destes métodos “prontos”, pois nenhum é capaz de dar conta de todos os objetivos propostos para a avaliação e às características culturais da organização.

Assim, o ideal é que cada organização promova estudos cuidadosos visando uma adaptação/construção a partir dos diversos métodos existentes, capturando de cada um deles, aqueles instrumentos válidos que contribuirão para atingir os objetivos propostos, ou mesmo a elaboração/construção de um instrumento próprio de avaliação, levando em consideração as características da empresa e os objetivos específicos propostos. Para Dutra (1998, p. 206), “a construção de um novo modelo evita os riscos de incorporar os vícios dos modelos já existentes, além de permitir a inserção de todos os aspectos culturais que fazem parte do dia-a-dia da organização”.

A discussão feita apresentou a contextualização histórica da avaliação de desempenho, mostrou a sua importância para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos colaboradores das organizações, por meio da comparação dos diferentes métodos de avaliação existentes.

No entanto, de nada adianta conhecer profundamente um instrumento gerencial, sem estar comprometido com os seus resultados, desejar que transformações organizacionais passem a ocorrer a partir de sua utilização, se o "pano de fundo" no qual ele é utilizado possui características capazes de neutralizar qualquer possibilidade de mudança.

Como foi visto anteriormente, a avaliação de desempenho nasceu em um contexto altamente mecanicista, o que fez com que ela se caracterizasse como uma ferramenta mantenedora do *status quo* das organizações burocráticas.

As transformações que ocorrem nas relações entre países e entre pessoas resultam em um processo de reestruturação sem precedentes na história da humanidade. As organizações privadas por suas características de adaptabilidade respondem mais rapidamente às mudanças que lhes são impostas. Assim, cabe a elas desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade.

É dentro dessa ótica que será apresentada a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos de um mesmo construto (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999) e como a sua reunião pode ser útil para uma organização pública, tal qual se apresenta a situação do TCE/PB, cujo modelo de gestão é baseado em células e equipes de trabalho e a mensuração de desempenho se utiliza de critérios alicerçados através do sistema de metas implantado desde o ano de 2002. Não se deve, esquecer também do acompanhamento dos critérios que visam à promoção por tempo de serviço prestado ao Tribunal, o acompanhamento de desempenho que objetiva promover o servidor por mérito e o acompanhamento de desempenho, cuja finalidade é promover o servidor através do critério da antiguidade.

2.5 Gestão de desempenho baseada em competências

Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de

recursos humanos, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais.

Com destaque, para o resgate de estudos tanto nos meios acadêmicos como no ambiente organizacional que utilizam como mote o tema mensuração de desempenho que passou a ocupar posição principal na implantação de novos modelos de gestão que visam garantir a competitividade presente e futura. Brandão e Guimarães (1999, p. 1) explicam que:

As propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar para uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos (Kamoche, 1996; Taylor, Beechler e Napier, 1996); gestão de competências (Prahalad e Hamel, 1990; Heene e Sanchez, 1997); gestão de desempenho (Edwards e Ewen, 1996); acumulação do saber (Arrègle, 1995; Wright *et al*, 1995); e gestão do capital intelectual (Stewart, 1998).

Isso mostra que apesar de abordarem o tema da competitividade empresarial sob prismas divergentes, os autores mencionados destacam o valor das pessoas como decisivo para o sucesso gerencial.

Sendo fundamental em um ambiente turbulento e dinâmico que as empresas desenvolvam e incorporem novas tecnologias, racionalizem processos de trabalho e otimizem os recursos humanos disponíveis.

O interesse pelo assunto estimulou a realização de pesquisas e estudos, dando origem a uma corrente teórica que propõe a “gestão de competências” como mecanismo para gerar e sustentar vantagem competitiva.

Assim, a gestão baseada nas competências surge como uma das alternativas para as organizações gerenciarem o seu capital humano na era do conhecimento e da informação. Onde é observada a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados.

Hoje, levam-se em conta os interesses comuns entre os indivíduos e as organizações, o desempenho de competências e a gestão do conhecimento, para proposição de modelos de mensuração de desempenho.

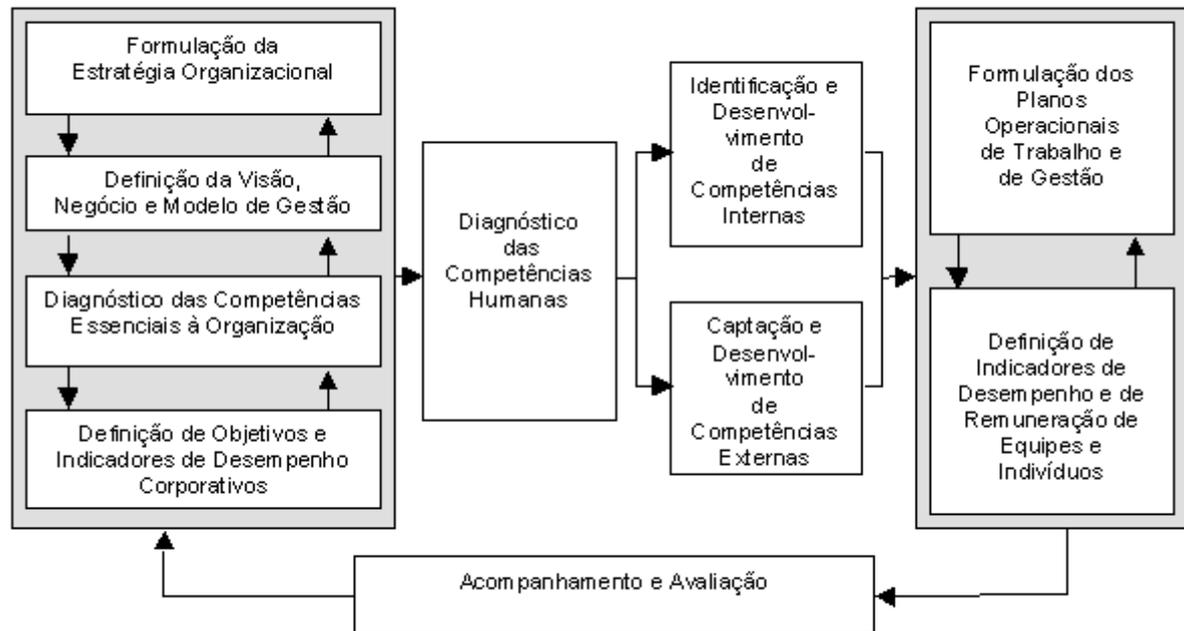
Essa técnica de gestão é apresentada na literatura como uma forma de

catalisar energia em busca da harmonização dos interesses díspares existentes entre as pessoas e as necessidades da organização (RIBEIRO e GUIMARÃES, 1999), pois à medida que se alinha a gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia da organização podem-se formular políticas e diretrizes em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

Esse mapeamento das competências por sua vez, será fundamental para que a administração pública brasileira conheça suas potencialidades e fraquezas a fim de se adequar ao cenário de mudanças paradigmáticas com os quais as sociedades atuais convivem.

Assim, na visão de Brandão e Guimarães (1999), a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, que envolve os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. Para os mencionados autores, é importante que a gestão de competências esteja em sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos) para produzir resultados satisfatórios.

Com o intuito de melhor exemplificar o modelo proposto por Guimarães *et al* (2000) e denominado de gestão de desempenho baseada em competências é apresentada a Figura 4.



Fonte: Guimarães et al (1999)

Figura 4 – Modelo de gestão de desempenho baseada em competências

O modelo proposto por Guimarães *et al* (1999) ao descrever o modo de realizar o mapeamento dos comportamentos observáveis no trabalho mostra-se apropriado para mensurar o desempenho dos profissionais que exercem atividades-fim no TCE/PB. Bem como, permite a inclusão de mecanismos voltados para criar e gerenciar o conhecimento como foi proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) na determinação das competências individuais.

Tendo em vista todo o arcabouço teórico apresentado, é chegado o momento de expor o design metodológico considerado para o alcance dos objetivos da pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa seção trata da estratégia metodológica que se apresentou como o caminho mais viável para relacionar a teoria da criação de conhecimento e os mecanismos conformadores da mensuração de desempenho profissional no TCE/PB e a conseqüente consecução dos objetivos propostos. Daí, a necessidade de expor os elementos organizados dentro da lógica do campo de ação como a pesquisa foi desenvolvida.

Considerando-se que há mudanças de concepção nas pesquisas desenvolvidas na área de Administração, deve-se utilizar como ponto de partida para compreensão da realidade laboral uma escolha conscienciosa do método a ser empregado, pois de acordo com Araújo (1993, p. 15) “o método pode ser definido como um caminho ou conjunto de regras e procedimentos comuns a várias ciências, que permitem obter explicações, descrições e compreensão de eventos”.

Em outras palavras, o método pode ser definido como uma forma prática de executar tarefas e pode ser empregado para avaliar, aceitar ou rejeitar conhecimentos acerca de uma determinada porção da realidade.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esse item trata da sustentação metodológica que foi implementada na dissertação, no sentido de estudar as questões relacionadas às formas de mensuração do desempenho profissional dos servidores responsáveis pelas atividades finalísticas do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba, cuja fundamentação emerge da temática da criação de conhecimento.

O quadro 5 resume as escolhas metodológicas do trabalho considerando os procedimentos metodológicos existentes e observando conjuntamente a natureza do tema, as características da organização e os objetivos da pesquisa a serem alcançados.

Quadro 5 – Síntese das Escolhas Metodológicas do Estudo

Natureza	Aplicada
Enfoque	Exploratório-descritivo
Fontes	Bibliográfica e Documental
Natureza dos Dados	Primários e secundários
Modo de captar os dados	Pesquisa-ação (Action Research)
Instrumentos de Pesquisa	Questionário e observação participante
Análise e Interpretação dos Dados	Método quanti-qualitativo

Fonte: elaboração própria (2005)

Assim, o trabalho se classifica como de natureza **aplicada** uma vez que o interesse foi obter conhecimentos para problemas de ordem prática, isto é, buscaram-se explicações e soluções objetivas e executáveis, envolvendo um interesse localizado.

A classificação da pesquisa centra-se no olhar para os objetivos pretendidos pelo investigador, no caso, explorar o objeto que tem em mãos e descrever o objeto de estudo em suas particularidades e na metodologia (material, métodos e procedimentos de análise) empregada.

Desta maneira, pela proposta não ter visado ao estabelecimento *a priori* de relações de causa e efeito entre as variáveis, a pesquisa seguiu os enfoques **exploratório** e **descritivo**, a justificativa para o seu uso encontra guarida nas palavras de Gil (1995) que afirma ser a investigação do tipo exploratória em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Devido a sua natureza de sondagem, não comporta a elaboração de hipóteses.

As investigações preliminares indicaram ser o tema formado pelo binômio (mensuração de desempenho – teoria de criação de conhecimento) pouco explorado teoricamente. Para o segundo enfoque, o mencionado autor afirma que a pesquisa descritiva tem como característica principal estabelecer correlações entre variáveis, definindo da maneira mais real possível suas particularidades.

Além do enfoque da pesquisa ser exploratório-descritivo, quanto ao objetivo a pesquisa ainda pode ser classificada tomando como base os procedimentos técnicos adotados. Portanto, a investigação foi classificada como **bibliográfica e documental** quanto às fontes e **pesquisa-ação** quanto ao modo de captação do material, ou seja, quanto às técnicas e instrumentos utilizados para resgatar os dados (GIL, 2002).

Houve a necessidade de realizar levantamento detalhado de fontes bibliográficas: livros, artigos publicados em revistas acadêmicas e em encontros científicos que abordaram a teoria de criação de conhecimento e da mensuração de desempenho com a finalidade de fazer um levantamento longitudinal do que foi produzido sobre os temas principais da pesquisa e assuntos correlatos.

Desta feita, para Godoy (1995) a inclusão de documentos de natureza diversa em uma pesquisa permite o acesso a uma importante fonte de dados, pois podem ser examinados materiais que não receberam tratamento analítico com a finalidade de buscar interpretações complementares.

Ainda podem ser elencadas duas vantagens para o uso de pesquisa documental para a análise de situações de pesquisa:

- a) Permite o estudo de pessoas às quais não se tem acesso físico, devido ao interstício temporal entre o objeto estudado e a época atual. Como exemplo, tem-se o estudo das características ambientais no qual se passou a Revolução Francesa acontecida em 1789. Por não haver modo de encontrar uma pessoa que vivenciou o período, recorre-se a documentos da época.
- b) Os documentos constituem uma fonte não reativa, isto é, não sofrem modificações nem tampouco alterações ao longo do tempo. Por isso, são consideradas fontes naturais de informações à medida que são originados num determinado contexto histórico e cultural.

Assim, é fundamental ressaltar que a análise documental se constitui numa valiosa técnica que complementa informações pesquisadas em outras fontes. Outrossim, os dados desse estudo são constituídos de natureza primária e secundária, os primeiros são encontrados na literatura disponível e os segundos em documentos do órgão estudado.

Neste trabalho, almejou-se contrastar posições de metodologias convencionais com as não-convencionais para investigar relações conflituosas encontradas no ambiente organizacional. Devido a essa intenção, a pesquisa-ação foi o procedimento técnico que mais se adequou à investigação do objeto de estudo,

por apresentar como característica o direcionamento para o diagnóstico e para a solução científica de problemas geralmente relacionados ao cotidiano das organizações.

Por princípio a pesquisa-ação é sempre qualitativa já que não existe preocupação em mensurar elementos pertinentes ao estudo, mas sim, descrever os fenômenos ou objetos colocados no centro da observação científica. Portanto, a pesquisa do tipo qualitativa é sempre descritiva (S. PEREIRA, 2002).

Como o trabalho teve como mote estabelecer relações entre as variáveis, na parte descritiva da pesquisa foi usada a técnica do **questionário** visando obter informações através de perguntas elaboradas em série, com a finalidade de medir percepções e interesses de grupos específicos. Essas perguntas podem ser abordadas de diversas maneiras abertas, fechadas ou de múltipla escolha, que obrigatoriamente devem ser respondidas por escrito com ou sem a presença do entrevistador (MARCONI e LAKATOS, 1996).

Bem como da técnica da **observação participante** que apresenta como vantagem a possibilidade de ser conjugada a outras técnicas, além de captar situações, diálogos e comportamentos que não são possíveis obter por meio de perguntas (S. PEREIRA, 2002).

Nessa pesquisa escolheu-se uma abordagem **qualitativa** com a intenção de proporcionar uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos resultados. A opção advém do fato de que quanto maior a proximidade da realidade que se quer compreender, maior a possibilidade de geração de novas teorias (POZZEBON e FREITAS, 1998). Com a utilização da abordagem **quantitativa** de forma complementar, pois “na análise da informação, as técnicas estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas, permitindo conclusões menos objetivas” (RICHARDSON *et al*, 1999, p. 89).

Paiva (2005) defende o ponto de vista de que há vantagens para aqueles que estão interessados em aplicar a pesquisa qualitativa na coleta e análise dos dados, sendo uma delas, a liberdade que o pesquisador possui em escolher os participantes do estudo sem que ocorra a preocupação com a composição de uma amostra estatística, já que a lógica da escolha está baseada em parâmetros

intencionalmente predefinidos como conhecimento das questões em estudo, condições de acesso e disponibilidade dos indivíduos. Deriva da primeira vantagem, a possibilidade do pesquisador abandonar direções, optar por novas estradas ou ainda validar o que foi previamente traçado.

Assim, a pesquisa qualitativa ao realizar o tratamento e a interpretação do conjunto de material disponível por meio de processos hermenêuticos, consegue extrair dos discursos a expressão da subjetividade do sujeito informante ou a percepção obtida pela participação do pesquisador em processos de coleta com envolvimento direto ou com observação (HAGUETE, 2000).

Corroborando com a idéia expressa no parágrafo anterior, Godoy (1995) explica que um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Logo, a perspectiva dos sujeitos de pesquisa é por demais importante, pois é através do ponto de vista deles que novos enfoques podem vir a ser considerados.

Sendo que os comportamentos, os valores e até mesmo a cultura são influenciados pela complexidade, imprevisibilidade, incerteza e instabilidade a que as organizações estão submetidas podendo ser provenientes das pressões e das turbulências externas e, também das internas (M. PEREIRA, 2003).

3.2 A lógica de inclusão do estudo na pesquisa-ação e a ética da pesquisadora

Antes de relatar a historicidade da pesquisa-ação e o contexto em que será desenvolvida, é oportuno apresentar a aplicação da metodologia da pesquisa-ação no TCE/PB, considerando a perspectiva da discussão polêmica que tem a técnica de investigação, permitindo a construção de uma base teórica que consegue enxergar os dados referenciais além das aparências do que está sendo mostrado, ou seja, é possível verificar no *locus* da organização, os conflitos, as ambigüidades de discurso dos atores sociais, bem como as subjetividades e complexidades que envolvem a natureza humana.

Visando-se evitar expectativas desmesuradas quanto ao grau de objetividade da pesquisa-ação, é bom salientar que ela obtém melhores resultados

quando usada em indivíduos que pertençam a pequenos grupos, tais como, escolas, sindicatos e empresas. Nesses ambientes, vivenciam-se situações específicas que podem ser investigadas em conformidade com instrumentos de trabalho que possuem como característica principal a capacidade de intervir diretamente na organização, com o intuito de apresentar ações transformadoras, daí ser possível a sua aplicação trazer benefícios de ordem operacional ao TCE/PB.

Sem esquecer que sob o ponto de vista que engloba a ética da pesquisadora advém do fato de que o resultado das observações e discussões que envolvem os sujeitos de pesquisa não deve ser encarado de forma negativa, com o intuito de apontar defeitos e não conformidades do sistema atualmente em vigor de mensuração de desempenho profissional, mas como um processo que necessita de constantes ajustes e melhorias a fim de poder resultar numa maior efetividade nos resultados.

Com o exposto, pode-se explicar o uso e aplicação da pesquisa-ação, de modo geral. A pesquisa-ação surgiu na Sociologia com o advento da Escola de Chicago, sendo uma das primeiras a formular uma problemática fundamentada na ecologia humana e no conceito de desorganização como uma forma de estudar a delinqüência juvenil. O termo foi cunhado por Kurt Lewin que criou também a dinâmica de grupo na década de quarenta nos Estados Unidos (HAGUETE, 2000).

Barbier (1985, p. 37) historia a vida de Kurt Lewin mostrando seus principais momentos: o abandono da cátedra de psicologia da Universidade de Berlim em 1933 devido à ascensão do nazismo e da perseguição aos judeus, e, fuga para os Estados Unidos, onde fundou grupos de pesquisa e institutos. Durante sua permanência no território americano elaborou a pesquisa-ação, que ainda hoje inspira boa parte dos psicossociólogos. A pesquisa-ação foi determinante para os especialistas franceses em ciências humanas, notadamente para as correntes teóricas e clínicas (psicanálise, socialismo científico ou libertário).

Assim, a pesquisa-ação nasceu de uma abordagem puramente psicossocial, que na visão de pesquisadores anglo-saxões pode ser definida como uma contribuição simultânea de alívio das preocupações de ordem prática das pessoas que estão em situação problemática, e, para o desenvolvimento das

ciências sociais, através de colaboração que as reúna de acordo com um esquema ético mutuamente aceitável (BARBIER, 1985).

Os trabalhos de Lewin e discípulos se orientaram para a solução de problemas de caráter sociais da sociedade americana durante e após a Segunda Guerra Mundial com problemas envolvendo judeus, baixa produtividade nas fábricas e indústrias (HAGUETE, 2000).

Barbier (1985, p. 39) distingue em quatro modalidades os tipos de pesquisa-ação: a) de **diagnóstico**, onde são diagnosticadas situações existentes em uma comunidade, por exemplo, revolta racial e atos de vandalismo, através de seu estudo recomendam-se medidas para sanar o problema; b) **participante**, envolve no processo de pesquisa os membros da comunidade ameaçada. Utilizada no projeto de pesquisa sobre auto-exame das atitudes discriminatórias de uma comunidade (estudo de “Northown”, perto de Nova York, 40.000 habitantes, 1948); c) **empírica**, consiste em acumular dados de experiências de um trabalho diário em grupos sociais semelhantes (clubes, associações). Este tipo de pesquisa-ação pode gradualmente, desenvolver princípios mais gerais, como foi demonstrado pela medicina clínica; e, d) **experimental**, exige um estudo controlado da eficácia relativa de técnicas diferentes em situações sociais praticamente idênticas. Possui o maior potencial para progredir os conhecimentos científicos dentro da perspectiva da cientificidade tradicional.

Demo (1989) e Haguete (2000) entendem não haver diferenças substanciais entre pesquisa-ação e pesquisa participante. Ambas as abordagens pregam a necessidade de uma ação por parte dos envolvidos na investigação (pesquisador e pesquisado) no sentido de modificar o ambiente em que trabalham e vivem.

Com essa atitude de identificação dos problemas, deve-se estipular o problema prioritário e orientar os estudos e as análises voltadas para sua resolução através de esquemas, diagramas e esboços que serão apresentados aos atores sociais interessados, e somente, após essa exposição das possíveis soluções será elaborado o relatório contendo as medidas saneadoras.

Portanto, dentro da pesquisa-ação as pessoas são vistas como parceiros,

envolvidos num mesmo discurso. Segundo Haguete (2000, p.138) a pesquisa-ação tem como pressupostos epistemológicos: a não objetividade, a não neutralidade, a não generalização. Os termos citados podem receber as explicações a seguir:

Não objetividade é a não necessariedade de separar o sujeito e o objeto pesquisado, pois a proximidade é fator primordial no processo de conhecimento, não havendo possibilidade de investigar algo que não se conhece.

Não neutralidade diz respeito à impossibilidade do pesquisador sair a campo sem idéias preconcebidas. Não sendo possível ao pesquisador separar-se de suas experiências, realidade de vida, por isso, não há como comparar a mente de um indivíduo a uma folha de papel em branco.

Não generalização consiste em entender que determinadas visões são específicas de ambientes e que devido as suas particularidades não podem ser amplificadas para todas as situações.

A priori, torna-se interessante ressaltar que as considerações apresentadas por Thiollent (1994, p. 15) acerca de como é desenvolvida a ação num contexto organizacional, serviram a guisa de orientação do presente estudo, partindo-se da necessidade de “resolver problemas de ordem aparentemente mais técnica”, por exemplo, identificar fatores importantes para desbloquear a circulação da informação dentro da organização, gerando um possível caminho metodológico de mensuração de desempenho ou acompanhamento de atividades profissionais. Advindo daí, a necessidade de trabalhar o problema de pesquisa por meio da pesquisa-ação.

A investigação do problema elencado como prioritário na organização pesquisada foi desdobrada em cinco etapas, utilizando parte das indicações de Thiollent (1994) e Triviños (1987) para a técnica da pesquisa-ação.

A concepção inicial de investigação partiu do pressuposto de identificar problemas cuja natureza seja técnica e passíveis de serem solucionados. Os problemas sob o ponto de vista científico devem ser entendidos como proposições que se almejam solucionar, harmonizando-se com a conotação popular de situação conflituosa, de antagonismos e que colocam os oponentes em posições contrárias.

Pode-se exemplificar a situação, utilizando a organização, *locus* de aplicação da pesquisa.

O primeiro passo foi identificar os problemas de natureza técnica existentes no TCE/PB sob os quais fosse possível encontrar solução, podendo-se mencionar: a necessidade de acompanhar, controlar e fiscalizar a gestão dos recursos públicos, acompanhar as tendências internacionais de modernização de suas atividades, definir prioridades tendo em vista a força de trabalho ser insuficiente, dentre outros.

O segundo passo foi estabelecer uma ordem de prioridade para se poder determinar o problema prioritário que recebeu a atenção da pesquisadora. O problema urgente envolveu o estudo das questões relacionadas ao processo de mensuração de desempenho dos profissionais ancorada na teoria de criação de conhecimento.

Na terceira etapa, reuniu-se o maior número de informações relativas à investigação, através de uma leitura crítica nos documentos produzidos pela organização, por órgãos vinculados à esfera pública, além de textos acadêmicos. Nessa etapa, é importante salientar que a coleta de informações para formar o painel da mensuração de desempenho profissional utilizando os preceitos oriundos da teoria de criação de conhecimento no TCE/PB, foi cercada de amplo material de consulta.

A quarta fase buscou diagnosticar as causas do problema. Para isso, foi necessário investigar a atitude dos técnicos frente ao problema considerado prioritário. Devido à inexistência de instrumentos de medidas semelhantes àqueles utilizados para avaliar grandezas físicas, foi fundamental construir um instrumento de coleta de informações baseado em indicadores capazes de gerar dados, isto é, que de fato dessem conta de contribuir com a elucidação dos fenômenos complexos.

Assim, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa fundamentado em uma escala proposta por Likert. Para a elaboração das assertivas, utilizaram-se aspectos resgatados no referencial teórico a partir de estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (1999), Von Krogh *et al* (2001), S. Pereira (2002), Melo

(2004) e Maia (2004).

Foram mencionadas como inconformidades do sistema atual: as dificuldades sentidas pelos técnicos para cumprir as metas estabelecidas devido à plethora processual, o descontentamento em relação à forma como as metas são planejadas, a vinculação da percepção total da gratificação de controle externo ao grupo responsável pela decisão e julgamento, a falta de motivação para compartilhar conhecimentos e outros.

No quinto estágio do uso da técnica da pesquisa-ação, sugeriram-se ações que poderão melhorar, se não for possível, sanear as causas do problema investigado, tais como: o TCE/PB pode mapear, organizar e divulgar informações e conhecimentos necessários para preservar a memória organizacional; promover adaptações na estrutura organizacional, com a finalidade de compatibilizar os processos de trabalho com os objetivos organizacionais estabelecidos; viabilizar o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça a criação e a difusão de novos conhecimentos, através da valorização da aprendizagem individual e do compartilhamento de conhecimentos; aumentar o grau de transparência e *accountability* da alta administração, pois não há segredos nos negócios públicos (art. 5º da Constituição Federal); aumentar o grau de participação dos servidores nos diferentes fóruns de formulação e de decisão a fim de conseguir a convergência de esforços e de interesses, e, finalmente, observar os resultados obtidos por outras organizações públicas que implementaram o processo de mensuração de desempenho.

Como já mencionado, as escolhas das cinco etapas da pesquisa-ação, utilizadas na investigação foram sistemáticas e fundamentadas teoricamente em Thiollent (1994) e Triviños (1987).

A título de síntese também, foram utilizadas as palavras de Santos (2004) e de Gil (2002) para apresentar a trajetória de desenvolvimento da pesquisa-ação, explorando o seu objetivo maior no sentido de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, além de expor características da população e do fenômeno estudado (questões relacionadas à forma de mensuração de desempenho no TCE/PB), sem compromisso de explicar os fenômenos que

descreve (metodologia de mensuração de desempenho).

Assim, a preocupação central da pesquisa-ação foi identificar os fatores que determinam ou que contribuem para mensurar o desempenho dos profissionais do TCE/PB. Cabe recordar que esse estudo aprofunda o conhecimento da realidade, à medida que descreve os componentes básicos de um sistema de mensuração de desempenho, com base em uma consulta junto aos atores envolvidos.

A elaboração do instrumento de pesquisa foi desenvolvida com base em um conjunto de referenciais, constituído de modelos de avaliação, de livros e de artigos científicos, devido a essa característica também se clássica como uma pesquisa bibliográfica.

Ao se determinar o objeto de estudo, foram selecionadas as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definidas as formas de controle e de observação dos prováveis efeitos que a variável produz no objeto. Foram interrogadas diretamente as pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, com a finalidade de examinar exaustivamente a realidade específica.

Por fim, pode-se afirmar que a pesquisa-ação funcionou como um tipo de pesquisa cooperativa ou colaborativa, com base empírica, idealmente concebida e realizada em estreita associação com uma ação e com a busca de um problema coletivo através de discussão intensa e polêmica, no sentido da plena liberdade de pensamento e contraposição.

3.3 Delimitação da pesquisa e escolha da amostra

Esse item diz respeito ao modo como foi demarcada a população da pesquisa. No presente caso, o universo foi composto por elementos que constituem o corpo técnico do Tribunal de Contas da Paraíba – TCE/PB, com destaque para os Auditores de Contas Públicas, Auxiliares de Auditoria de Contas Públicas e Assistentes Jurídicos.

Assim, o TCE/PB pode ser subdividido em servidores que desempenham a atividade-fim – diretamente relacionada com a finalidade do órgão. As tomadas e

prestações de contas, tomadas de contas especiais, relatórios e inspeções e auditorias, denúncias, representações, atos sujeitos a registro e consultas são atividades-fim desempenhada pelos técnicos, contratados para os cargos de auditores, auxiliares de auditoria e assistentes jurídicos.

O pessoal administrativo executa serviços relacionados com as atividades-meio do órgão, ou seja, atividades que dão suporte ao trabalho realizado pela Auditoria. Devido a essa característica de apoio, os elementos que se ocupam da atividade-meio foram excluídos do universo a ser pesquisado.

Por sua vez, o uso de uma abordagem qualitativa possibilitou a seleção de uma amostra não-probabilística e incidental, composta de 28 técnicos, extraída de um universo de 134. Esta escolha amostral se deu em decorrência de um dos objetivos intermediários do estudo buscar discutir questões relacionadas ao processo de criação do conhecimento no TCE/PB, tomando como referência a busca do cumprimento de metas. Nesse sentido, incluíram-se no instrumento de coleta de dados assertivas relacionadas aos fluxos eficientes de compartilhamento e socialização do conhecimento individual que na percepção do pessoal técnico transformam-se em conhecimento organizacional ou coletivo.

Assim, a amostra representa 20,8% da população, ou seja, a cada 5 funcionários, um foi escolhido para a composição da amostra. Como a seleção da amostra foi delimitada por acessibilidade ou conveniência, houve um cuidado especial da pesquisadora, durante toda a fase de aplicação do instrumento de coleta de dados, em solicitar a cooperação do maior número de auditorias possível, prezando pela intenção de obter uma amostra representativa. O que foi conseguido com a colaboração dos técnicos entrevistados, que a despeito da carga volumosa de trabalho se envolveram com prontidão.

3.4 Da estratégia de coleta dos dados

A técnica da pesquisa-ação também possibilita a inserção do pesquisador no ambiente organizacional a fim de observar os fatos em tempo real, de forma espontânea, sem que sejam efetuadas modificações substanciais no comportamento dos sujeitos de pesquisa.

Rodrigues (2003) destaca como requisito para viabilizar a pesquisa, a relação de empatia criada pelo pesquisador com os atores sociais. Daí, a importância da coleta dos dados e do registro das variáveis relevantes ser efetuada por pesquisador inserido no cotidiano dos sujeitos de pesquisa, ou seja, no seu contexto natural a fim de evitar distorções e imprecisões como as que ocorrem quando se deslocam as pessoas para laboratórios (MAYRING, 2002).

Para a estratégia de coleta e de tratamento de dados adotada no presente estudo foram selecionadas duas técnicas: a aplicação de questionário e a observação participante, devido ao fato de elas poderem ser incorporadas à pesquisa-ação, em virtude da aproximação existente entre a pesquisadora e os interlocutores.

3.4.1 O instrumento de coleta de dados – questionário

O questionário é o instrumento principal para o levantamento de dados por amostragem, servindo para coletar informações acerca das idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como a origem social, educacional e financeira dos respondentes (FINK e KOSECOFF, 1985 *apud* GÜNTHER, 2003), isto é, a intenção ao realizar um conjunto de perguntas a respeito de assuntos específicos a um grupo de pessoas é medir sua opinião e interesses.

O instrumento de pesquisa desenvolvido deve conter um conjunto de questões intimamente associadas ao estudo, de forma que a escolha das variáveis representa o requisito principal para o êxito da investigação.

Pela pesquisa utilizar-se da abordagem qualitativa, por meio da pesquisa-ação o instrumento de coleta de dados buscou alicerçar a discussão em nível polêmico dos diversos aspectos inseridos no trabalho, utilizando como ponto de partida, o estudo das variáveis descritivas e a realização de testes não paramétricos.

Para a definição das variáveis foi necessário realizar levantamento de dados a serem coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, como já mencionado. Nesse sentido, foi estudada a legislação pertinente à mensuração do

desempenho no âmbito federal, passando pela esfera estadual, até se concentrar na organização estudada, com a finalidade de comparar o modelo vigente nos órgãos que desempenham funções ligadas à administração pública do Estado com base na teoria contemporânea.

A elaboração do questionário visou contemplar aspectos levantados no referencial teórico e foi construído a partir dos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (1999), Von Krogh *et al* (2001), S. Pereira (2002), Melo (2004) e Maia (2004). A versão final do instrumento de pesquisa pode ser observada no Apêndice desse trabalho.

Na primeira parte do questionário, procurou-se qualificar o perfil dos respondentes (05 perguntas) com questões fechadas de múltipla escolha. Reforça-se que se utilizou como estratégia para alcançar um maior nível de cooperação e autenticidade dos respondentes a não necessidade de identificação pessoal.

Na segunda parte do questionário foram solicitadas respostas a várias assertivas a respeito do objeto pesquisado. Esta parte contém quatorze (14) questões que procuraram qualificar a criação do conhecimento na organização, e como a gestão do conhecimento pode ser relacionada com a mensuração de desempenho. Nessa seção, foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco (05) pontos (número ímpar para se ter um ponto neutro), que é recomendada, quando se busca avaliar a intensidade de um sentimento ou percepção de uma pessoa (CHURCHILL, 1983 *apud* TERRA, 1999). Por conseguinte, as respostas foram hierarquizadas segundo as atitudes expressas pelos respondentes em: 5 (cinco) = concordo plenamente, 4 (quatro) = concordo, 3 (três) = indiferente, 2 (dois) = discordo e 1 (um) = discordo plenamente.

Na terceira parte do questionário foi solicitado ao entrevistado que manifestasse opinião em relação a seis (06) questões que envolvem a mensuração de desempenho, considerando-se a realidade do trabalho desenvolvido pelos servidores do TCE/PB. Também nessa seção, foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos. As opções de respostas apontaram prioridades segundo a situação desejada pelos respondentes, conforme os seguintes níveis de importância: 5

(cinco) = extremamente importante, 4 (quatro) = muito importante, 3 (três) = quase sempre importante, 2 (dois) = importante em alguns casos e 1 (um) = menos importante.

As três questões finais do instrumento de coleta de dados foram apresentadas sob a forma de questões abertas, a fim de possibilitar aos sujeitos de pesquisa a oportunidade de expressarem suas apreciações pessoais. Essas perguntas permitiram coletar informações de forma não dirigida.

3.4.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Para identificação e correção de possíveis falhas, o questionário foi submetido à análise semântica num pré-teste realizado com seis (06) respondentes, conforme sugere Pasqualli (1998). Os objetivos do teste de confiabilidade e consistência interna do instrumento de pesquisa foram:

- a. Avaliar o grau de compreensão dos termos utilizados, no tocante à precisão, clareza e objetividade dos itens;
- b. Apreçar a receptividade dos respondentes quanto à adequação das instruções da escala;
- c. Identificar possíveis dificuldades decorrentes da forma escolhida para sua aplicação; e
- d. Confirmar se o questionário estava adequado aos objetivos do estudo.

Inicialmente, o instrumento de pesquisa contava com trinta (30) questões, que foram revistas e agrupadas, eliminando-se os elementos que não foram perfeitamente compreendidos pelos respondentes.

Na ocasião, foram levantadas dúvidas em relação a duas (02) perguntas formuladas, as questões de número 09 e a 25 do instrumento inicial. Devido a essa expectativa não correspondida, essas duas (02) perguntas foram suprimidas do instrumento definitivo. Com essa exclusão, o instrumento final contou com vinte e oito (28) perguntas que foram aplicadas aos demais entrevistados.

Apesar dessa modificação, os questionários dos participantes do pré-teste não foram desprezados devido ao fato das não conformidades não terem prejudicado as demais respostas, pois as duas (02) questões suprimidas não mantinham dependência com as perguntas seguintes.

3.4.3 Sobre a coleta de dados

A escolha do questionário como principal instrumento de coleta de dados deveu-se a ele permitir relativa uniformidade nas medições e proporcionar praticidade na tabulação dos dados.

Feitos os ajustes sugeridos pelo teste piloto, a fase seguinte foi aplicar o questionário autopreenchível que foram respondidos, com e sem a presença da pesquisadora. Em observância às etapas da pesquisa-ação, sumariamente, a aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu sob duas circunstâncias:

1. As consultas foram realizadas pela própria pesquisadora, com o cuidado de realizar um contato prévio com o pesquisado, esclarecendo o objetivo do estudo, o caráter acadêmico peculiar da pesquisa, o rigor metodológico a ser seguido, a preservação do anonimato do respondente, bem como o sigilo das respostas coletadas. Informou-se também, a importância do questionário ser respondido de forma sincera e a perspectiva de considerar a pesquisa científica como a melhor maneira de se conhecer a realidade da organização e as expectativas apontadas pelos respondentes inseridos no estudo. Por isso, sugeriu-se que, preferencialmente, os participantes da pesquisa respondessem ao questionário em ambiente reservado na presença da pesquisadora que elucidaria eventuais dúvidas quanto à relação entre as questões propostas, o que por sua vez implicaria a otimização do tempo que seria absorvido no recolhimento das informações.
2. A segunda situação foi imposta pela inviabilidade do servidor paralisar suas atividades e tarefas para dedicar sua atenção para responder o questionário. Nesses casos, foi estipulado prazo para o

recolhimento dos questionários, com a anuência previamente acordada com o pesquisado. Esse procedimento revelou-se eficaz para aqueles respondentes que porventura se sentissem pressionados ou constrangidos com a presença da pesquisadora, permitindo-se que os mesmos expressassem livremente seus sentimentos reais.

Essas precauções, tomadas antes e durante a fase de aplicação do instrumento de coleta de dados, permitiu que fossem obtidos dados confiáveis e que possibilitaram conhecer a percepção dos técnicos do TCE/PB sobre as formas de mensuração de desempenho consideradas apropriadas à realidade organizacional e em consonância com os preceitos da teoria de criação de conhecimento.

3.4.4 Observação participante

A observação diz respeito ao uso dos órgãos sensoriais para registrar as expressões corporais, as reticências e supressões na fala dos sujeitos de pesquisa, as peculiaridades do trabalho desempenhado, enfim, adquirir os conhecimentos necessários para o entendimento de situações do cotidiano. Contudo, apesar da vantagem de poder ser utilizada sem que o investigado tenha consciência de que está sendo observado, necessita de planejamento sistemático com o intuito de coletar dados confiáveis que não comprometam a viabilidade do estudo.

Minayo (1996) propõe o contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. Rodrigues (2003) salienta que o pesquisador, freqüentemente, se depara com discursos ambíguos de determinados atores organizacionais que fornecerão informações enviesadas. A solução para o problema é verificar se as falas são pontuais ou refletem o pensamento de parte significativa do grupo.

Portanto, a técnica da observação participante tem como fim captar situações, diálogos, comportamentos que não são possíveis obter por meio de perguntas (S. PEREIRA, 2002).

Na presente pesquisa, o procedimento da observação participante contribuiu significativamente para um aprofundamento e uma melhor compreensão

dos resultados obtidos por meio do questionário. Já que foi através de conversas informais, cujos conteúdos foram anotados em um diário de campo, que tem a finalidade de registrar as anotações descritivas, reflexivas e críticas de forma livre, em ordem cronológica para posterior análise, que os sujeitos de pesquisa revelaram situações vivenciadas no ambiente de trabalho, tais como: cansaço, irritação e insatisfação com a forma impositiva de cobrança do cumprimento de metas mensais.

A validação dos resultados da pesquisa de cunho qualitativo que utiliza a observação participante como técnica, encontra guarida nas explicações de Alves-Mazzotti e Gewansnaider (1999), que enumeraram os procedimentos a serem observados pelo investigador qualitativo, visando a reforçar a confiabilidade da investigação empreendida: permanência prolongada em campo, questionamento por pares e triangulação.

No caso da presente dissertação, utilizou-se com maior ênfase a permanência em campo e a triangulação. A maior intensidade do uso da primeira técnica deveu-se ao fato da pesquisadora exercer atividades no *locus* da pesquisa, possuindo familiaridade com o problema investigado, de forma que essa convivência facilitou na compreensão das percepções e das opiniões emitidas pelos sujeitos de pesquisa.

A técnica da triangulação, por sua vez, objetiva abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (TRIVIÑOS, 1987), podendo ser: de fontes, de métodos e de investigadores e teorias (DENZIN, 1978 *apud* ALVES-MAZZOTTI e GEWANSNAIDER, 1999).

Na presente pesquisa, a investigação do fenômeno ocorreu a partir da combinação de recursos metodológicos, tais como: conversas, observação e documentos. Elementos característicos da pesquisa qualitativa.

3.5 Definição de termos

Em cumprimento ao protocolo instrumental de pesquisa, foi necessário definir os principais termos, essenciais para o entendimento do binômio: processo de mensuração de desempenho profissional e processo de criação do

conhecimento, que orientaram o ordenamento das variáveis de acordo com os objetivos da pesquisa.

Logo, as variáveis de estudo são características observáveis que possuem um significado prático de orientar os passos, ou seja, possuem a capacidade de “iluminar” a coleta de dados por possuírem os requisitos lógicos vinculados à investigação (S. PEREIRA, 2002).

Com base nesse entendimento, os termos mais relevantes utilizados na pesquisa são apresentados a seguir:

Assiduidade e frequência – refere-se ao cumprimento do horário de trabalho e a constância no comparecimento à repartição.

Atitudes – predisposições para reagir de maneira proativa ou reativa frente a objetos, instituições, conceitos ou outras pessoas de seu ambiente, de acordo com Eboli (2002) as atitudes estão relacionadas com o querer fazer.

Avaliação – processo que visa verificar de maneira formal e sistemática os resultados alcançados comparados com padrões de desempenho previamente estabelecidos.

Combinação do conhecimento – processo de conversão que envolve diferentes conjuntos de conhecimento explícito controlado por indivíduos. Revela-se através da reconfiguração, categorização e análise.

Compartilhamento do conhecimento – dividir com outrem através de difusão e transferência experiências, crenças, percepções através de conversas, criação de metáforas, conceitos, hipóteses, observação e imitação.

Competências – conjunto incorporado e internalizado de fatores díspares, que abrange conhecimentos, habilidades, experiências e rede de relacionamentos necessários à consecução de determinado fim (RODRIGUES, 1999). Segundo autores como Eboli (2002) e Ruas (2001), as atitudes também podem ser incluídas no rol das competências.

Competências críticas ou core competences – são os pontos fortes da organização, que resultam de quatro fatores básicos: conhecimentos, habilidades,

tecnologias, sistemas físicos e gerenciais, que conferem vantagem competitiva e possuem como característica principal a dificuldade de imitação (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Comprometimento organizacional – vínculo do indivíduo para com a organização, ou seja, o senso de identidade dos empregados com a organização e sua missão (NONAKA, 2001).

Conhecimento – compreende um sistema de símbolos e conceitos abstratos de informações que são apreendidas pelo intelecto do indivíduo em função das suas experiências acerca de determinado fenômeno (RODRIGUES, 2003). Eboli (2002) relaciona o conhecimento com o saber fazer. O conhecimento pode ser desmembrado em dois tipos: explícito ou tácito.

Conhecimento explícito – conhecimento exposto no relacionamento ou disposto em suportes físicos, mediante utilização de linguagem simbólica estabelecida em conformidade com a cultura organizacional (BRASIL, 2003).

Conhecimento tácito – conhecimento constituído de modelos mentais, visões e percepções fundamentados na experiência do dia-a-dia das organizações, revestindo-se como característica fundamental a sua difícil codificação.

Cumprimento de metas – é o resultado final específico para ser atingido num prazo estipulado. É constituído de três partes: objetivo, medida e prazo.

Decisões do Pleno e das Câmaras – resoluções tomadas pelos membros que compõem o Plenário e as Câmaras, cujos efeitos são aplicáveis imediatamente aos jurisdicionados.

Desempenho – mensuração da atuação profissional do empregado em termos de eficiência, assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Disciplina – diz respeito ao comportamento discreto e à preocupação que demonstra em conhecer, compreender e cumprir as normas legais e regulares.

Equipe de trabalho – grupo de pessoas que trabalham em conjunto com o intuito de alcançar um objetivo comum, utilizando meios de decisões

compartilhadas.

Espiral do conhecimento – mecanismo de criação do conhecimento organizacional, cujos elementos estão em constante interação dinâmica através da socialização, externalização/articulação, internalização e combinação.

Externalização do conhecimento – consiste na articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, por intermédio das analogias, metáforas, modelos, equações.

Gestão de conhecimento – gerenciamento de atividades e processos do ciclo vital do conhecimento de modo a alcançar níveis crescentes de competitividade, propiciar o melhor uso do conhecimento disponível e fomentar a geração de novos conhecimentos e a criatividade individual e coletiva (BRASIL, 2003).

Gestão do conhecimento organizacional – ao contrário da gestão do conhecimento pessoal, centrada nos indivíduos a organizacional depende das decisões estratégicas que causam impactos na organização como um todo e indicam processos de gestão e ferramentas corporativas (BRASIL, 2003).

Habilidades – representam aptidão e capacidade de realizar um trabalho e estão associadas à experiência e ao aprimoramento contínuo, relacionam-se ao poder fazer (EBOLI, 2002).

Iniciativa – refere-se à capacidade do servidor de tomar decisões em face de problemas surgidos no contexto de suas atividades, bem como ao de adaptar-se ou buscar soluções adequadas por seus próprios meios. Visando sempre o sucesso do grupo e a melhoria do trabalho.

Internalização do conhecimento – processo de incorporação do conhecimento explícito a fim de transformá-lo em conhecimento tácito. Utiliza-se do mecanismo aprender fazendo.

Memória organizacional – processo de armazenamento de informações e conhecimentos por meio da construção de banco de dados, cuja finalidade é codificar e guardar matérias importantes para ficar disponível para todos os

membros da organização (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2002).

Mensuração de Desempenho – procedimento periódico que visa medir, conhecer a realidade do trabalho executado com o planejado, tendo em vista o cumprimento de metas. A concepção do processo visa garantir um padrão de uniformidade de procedimentos na aplicação de políticas de recursos humanos (GUIMARÃES *et al*, 1998).

Modelos mentais – idéias, generalizações ou imagens profundamente arraigadas que influenciam o modo como as pessoas observam e interpretam o mundo e modificam suas atitudes (SENGE, 1998).

Organização – unidade social ou agrupamento humano intencionalmente constituído e reconstituído, cujo intuito é o alcance de objetivos propostos.

Padrões de desempenho – registro das metas negociadas entre as chefias e os subordinados, onde são definidos os resultados esperados em termos de qualidade, prazo e quantidade dos produtos produzidos.

Parecer da PROGE – opinião manifestada por juriconsulto sobre questão jurídica a respeito da qual existe dúvida (HOUAISS, 2001).

Planejamento estratégico – é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (KOTLER, 1975). Para que produza resultados a organização que desejar adotá-lo deve conhecer os seus objetivos, os seus macroprocessos, as suas atividades, os seus produtos ou serviços, assim como os recursos humanos e materiais a serem alocados, sob pena de não obter desempenho satisfatório (COELHO, 2004).

Produtividade – relaciona-se ao grau de atenção dispensado ao trabalho e o nível de exatidão com que o realiza, bem como a quantidade de trabalho apresentado em relação ao tempo gasto para executá-lo e respectiva complexidade.

Responsabilidade – condição ou estado no qual o indivíduo sujeita-se a responder por atos ou desempenho, perante uma outra pessoa, dentro e fora de si mesmo (S. PEREIRA, 1993).

Socialização do conhecimento – corresponde ao processo de compartilhamento das experiências através da observação, da imitação e da prática.

Tceserv 5 - computador com alta capacidade de armazenamento de informações que está em conexão permanente com a internet, sua função é fornecer acesso aos arquivos existentes na rede, por exemplo, memorandos, pareceres, relatórios, acórdãos, resoluções, instruções normativas dentre outros.

Valorização das competências individuais – reconhecimento por parte da organização que as pessoas ao gerar resultados, elas contribuem para que sejam atingidos os objetivos organizacionais (DUTRA *et al*, 1998).

3.6 Tratamento dos dados

Para a análise dos dados referentes às partes II e III do instrumento de pesquisa, onde foi solicitado ao respondente que externalizasse o seu grau de concordância ou discordância e a prioridade de importância em relação aos itens propostos no instrumento de coleta de dados, utilizou-se o programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 11.0.1 para M. S. Windows com a finalidade de realizar análises estatísticas descritivas e testes não paramétricos na amostra.

As informações obtidas através das conversas, da observação e da análise documental foram analisadas qualitativamente. Para as questões abertas incluídas no instrumento de coleta de dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, visando identificar os elementos mais significativos do que foi expresso de forma escrita e compreender os sentidos implícitos que evidenciassem a sua opinião em relação mensuração de desempenho no TCE/PB, tomando como base a busca do cumprimento de metas.

Salienta-se que no tratamento dos achados de pesquisa foi utilizada uma variante do modelo de Bardin (1977), já que não foi realizada inferência estatística, visto que a opção foi trabalhar com os significados dos discursos. No ponto de vista de Bardin (1977, p. 42) a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de

descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Dentre as técnicas reunidas sob a denominação de análise de conteúdo, a mais utilizada é a análise por categorias. Para se trabalhar com a técnica da análise de conteúdo, dois aspectos são fundamentais: o primeiro deles é definir as categorias de análise e a unidade de registro. As categorias correspondem a classes que se formam, sob um rotulo genérico, a partir do agrupamento de elementos que possuem características comuns. São unidades munidas de significados que se destacam naturalmente no texto em análise, à luz da teoria de base utilizada.

Bardin (1977, p. 104-119) assevera que “a categorização tem como primeiro objetivo [...] fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos”. Assim, a análise por categorias é realizada a partir dos recortes do texto que são representadas pela unidade de registro, que pode ser dividida, de acordo com a conveniência do pesquisador, em palavra, frase, tema, objeto, personagem e outros. Por seu turno, a unidade de registro é “a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e à contagem frequencial”.

No presente estudo, partiu-se de três núcleos de sentido (Disposição dos membros, Impactos da mensuração e Condições apropriadas), definidos como categorias teóricas de variáveis identificadas a partir de trabalhos previamente realizados. De forma que, inicialmente, os elementos foram classificados nas categorias iniciais e, posteriormente, dividiram-se em subcategorias construídas empiricamente a partir da análise dos dados obtidos em campo. Esse modelo de análise de conteúdo adotado na pesquisa é denominado misto.

Conforme este pesquisador-metodólogo, os passos para realizar a análise de conteúdo podem ser divididos em três etapas cronológicas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Observando a base teórica escolhida, a presente pesquisa na pré-análise, selecionou e organizou o material a partir de uma leitura flutuante, na

qual se realizou uma leitura exaustiva dos textos a fim de buscar determinar elementos relevantes nas representações sociais dos atores envolvidos. A fase seguinte de exploração do material teve a finalidade de aprofundar o estudo do material organizado e selecionado, tomando-se como referencial a teoria de criação de conhecimento. Nessa etapa, ocorreram a codificação, a classificação e a categorização do material, buscando-se a transformação dos dados brutos, para se alcançar a essência do texto.

A terceira etapa do processo foi dedicada ao tratamento dos resultados, por meio da inferência e da interpretação dos dados. Nela, a pesquisadora utilizou-se de suas reflexões, intuição e ponderações, com o objetivo de identificar e compreender as relações intrínsecas nos dados e nas informações levantadas, tomando como referência a fundamentação teórica construída, notadamente os pressupostos que orientam o estudo.

Assim, feita a aplicação da análise de conteúdo, foram inseridas na apresentação dos resultados da presente dissertação as respostas dos entrevistados consideradas relevantes e ilustrativas para ratificar e/ou respaldar o posicionamento de autores utilizados no referencial teórico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atender ao objetivo central da presente investigação foi realizada uma pesquisa quanti-qualitativa, caracterizada como pesquisa-ação, utilizando-se a aplicação de questionário, observação participante e análise documental. A análise documental subsidiou a caracterização da organização, e será feita a seguir.

4.1 A organização objeto de estudo e seu sistema de mensuração de desempenho profissional

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB) foi criado pelo Governador João Agripino Maia no ano de 1970, por meio da Lei n. 3.627/70, em cumprimento à determinação constitucional, sendo efetivamente instalado em 1º de março de 1971.

Desde então, ao longo desses trinta e cinco anos de atuação, o TCE/PB tem procurado “gerenciar os escassos recursos públicos, enfatizando sua função orientadora, para que cada ato de gestão pública dos jurisdicionados seja coerente com os princípios que concorrem para o bem comum” (PARAÍBA, 2001, p. 8).

A fim de viabilizar o exercício das competências estabelecidas na Constituição Federal de 1988, a alta administração do TCE-PB desenvolveu um plano estratégico aprovado em setembro de 1999, revisado pelo intermédio da Resolução RA – TC 06/2001, de 12 de dezembro de 2001, para o período 2002-2005 no qual a “identidade organizacional” pode ser discutida e fundamentada em argumentos sólidos baseados em farta literatura disponível, visando adaptar ao setor público, as estratégias e tecnologias empregadas com sucesso na iniciativa privada, isto é, o órgão buscou compreender qual é o seu escopo de atuação (negócio), sua visão e missão, bem como os valores adotados pela organização para servir de elemento norteador da ideologia que se almeja consolidar no TCE/PB (PARAÍBA, 2001, p. 10 -11).

Em relação a sua composição estrutural, há ao todo no TCE/PB duas diretorias subordinadas à Diretoria Executiva Geral – DIREG, sendo a Diretoria de Auditoria e Fiscalização – DIAFI, responsável pelos departamentos e divisões onde

efetivamente são realizadas as atividades finalísticas do Tribunal e a Diretoria de Apoio Interno – DIAPI, também segmentada em departamentos e divisões que são encarregadas das atividades-meio.

Atualmente, por força da Portaria n. 46 de 12 de março de 2003, a Diretoria de Auditoria e Fiscalização - DIAFI possui três departamentos que se dedicam às atividades de controle externo a cargo do TCE/PB e que se subdividem internamente com a finalidade de melhor realizar suas funções.

Conforme Xavier (2003, p. 31) são eles:

- a) Departamento de Auditoria da Gestão Fiscal – DEAGF, tem como função fiscalizar e orientar os responsáveis pelos órgãos da administração direta e indireta na esfera municipal;
- b) Departamento de Auditoria de Procedimentos Especiais e Administração Indireta – DEAPI tem como fim acompanhar e orientar os responsáveis pelos órgãos da administração direta e indireta na esfera estadual;
- c) Departamento de Auditoria de Atos e Procedimentos de Gestão – DEAAG, que guarda semelhança com os demais departamentos em relação ao seu objetivo finalístico.

As três auditorias desempenham as atividades–fim do TCE/PB e por esse motivo as atividades de análise e instrução de processos e documentos desenvolvidos pelos técnicos são essenciais para o atingimento das metas previamente estabelecidas.

O sistema de mensuração do desempenho profissional dos servidores do TCE/PB necessita atender ao exposto no ordenamento jurídico vigente no Brasil, mas também deve se adequar às modernas práticas de gestão de pessoas, sem desviar-se de sua função eminentemente pública, pois caso não haja essa preocupação o sistema tende a transforma-se em um modelo anacrônico.

Para o perfeito entendimento do funcionamento do atual sistema de mensuração de desempenho do servidor do TCE/PB é necessária a inserção de

assuntos correlatos ao longo do texto. Nesse ponto é salutar informar o grau de detalhamento com que foram tratados na Constituição Federal de 1988 todos os assuntos que envolvem os agentes públicos, inclusive, os servidores públicos, devido a sua particular importância para a sociedade como um todo.

Por serem fundamentais para o funcionamento mais eficiente e eficaz do Estado, as linhas mestras de orientação adotada pelo constituinte originário tiveram que ser alteradas ao longo dos anos com a intenção de dotar a administração pública de um modelo gerencial mais condizente e sintonizado com a época atual.

No modelo gerencial, o foco de atuação é o alcance de resultados, com responsabilização (*accountability*) dos administradores públicos pelos descumprimentos da legislação como também pela insuficiência de desempenho.

No entendimento de Alexandrino e Paulo (2005), o processo de modernização da administração pública brasileira ainda não foi concluído, sendo marcos particularmente relevantes da intenção de modernizar o gerenciamento da máquina pública, as Emendas Constitucionais: 19/1998, conhecida como Reforma Administrativa, a 20/1998, também denominada de Primeira Reforma da Previdência e a 41/2003 chamada de Segunda Reforma da Previdência. Os autores mencionados afirmam que a Reforma Administrativa não se restringiu à promulgação da Emenda Constitucional 19/1998, já que outras medidas legais e infralegais vem sendo editadas para gradual e continuamente substituir o modelo burocrático.

Feitas essas observações, pode-se retornar ao assunto principal que trata do atual sistema de mensuração de desempenho do servidor do TCE/PB previsto pela Lei Complementar 58/03 em consonância com o apregoado na Constituição Federal de 1988.

O atual sistema que é denominado de avaliação de desempenho do servidor do TCE/PB tem início quando o aprovado em concurso público é empossado, pois até então, não se pode afirmar que o nomeado seja um servidor, já que ainda não se aperfeiçoou o vínculo entre o mesmo e a administração. Com a posse, o nomeado torna-se servidor, aceitando as regras legais de regência de sua relação jurídica com a Administração decorrentes do cargo que passa a estar apto,

a exercer.

Como explicado no final do parágrafo anterior, embora o nomeado torne-se servidor público a partir da posse, somente com o exercício formar-se-ão as relações jurídicas entre ele e a administração que tenham por base o tempo de efetivo desempenho das atribuições do cargo. É a partir da data em que o servidor entra em exercício que começam a contar os prazos para todos os seus direitos relacionados ao tempo de serviço.

Após o servidor tomar posse e passar a exercer efetivamente suas atribuições, o mesmo se submete a um estágio probatório de três anos (redação dada pela Emenda 19/1998) no qual findo esse período o ocupante de cargo público de provimento efetivo adquire a estabilidade, mas isso não implica dizer que não vai ser necessária a avaliação de desempenho. Subentende-se do exposto que a aquisição da estabilidade não está desvincilhada do acompanhamento do desempenho do servidor no cargo.

Como não é possível separar os assuntos vez ou outra são introduzidas matérias correlacionadas aos servidores públicos para esclarecer pontos obscuros, como é o caso da estabilidade que foi criada com a finalidade de assegurar aos ocupantes de cargos públicos de provimento efetivo uma expectativa de permanência no serviço público, desde que adequadamente cumpridas suas atribuições.

Outro motivo relevante para a existência da estabilidade é a necessidade de profissionalização dos quadros funcionais do serviço público, que se tornaria inviável em caso de mudança de governo, pois cada administrador poderia substituir servidores por outros a qualquer momento em detrimento do interesse público (ALEXANDRINO e PAULO, 2005).

Assim, durante o estágio probatório de três anos são avaliadas a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo, com observância de parâmetros como a assiduidade, a disciplina, a iniciativa, a produtividade e a responsabilidade do ocupante do cargo em relação às atividades por ele desempenhada (artigo 20 da Lei Complementar 58/03, que também pode ser denominada de Estatuto do Servidor Público Estadual).

A redação exposta no § 4º do artigo 41 da Carta Cidadã (parágrafo incluído pela Emenda Constitucional n. 19 de 1998) expressa a necessidade de acompanhar o desempenho profissional servidor continuamente, mesmo após a aquisição da estabilidade.

Para atender ao preceito constitucional o TCE/PB realiza o acompanhamento do desempenho profissional do servidor continuamente através do sistema de metas implantado desde o ano de 2002.

Além do acompanhamento de desempenho através de metas, há ainda o acompanhamento dos critérios que visam à promoção por tempo de serviço prestado ao Tribunal, o acompanhamento de desempenho que objetiva promover o servidor por mérito e o acompanhamento de desempenho cuja finalidade é promover o servidor através do critério da antiguidade.

O TCE/PB regulamentou através da Resolução Administrativa n. 04/2001 uma regra inovadora na promoção por merecimento: a conclusão de estudos e/ou a obtenção de títulos acadêmicos. Nesse ponto da explanação, pode-se abrir um parêntese para inferir que a inclusão desse critério estimulou os servidores a aumentarem suas competências, em especial, os conhecimentos técnicos. Como também, tornou viável a criação da Escola de Contas Otacílio da Silveira que capacita servidores do TCE/PB e de outros órgãos das esferas federal, estadual e municipal.

A Lei 5.607/92 que instituiu o Plano de Cargos e Carreiras do TCE/PB alterado pela Lei 7.271/02, regulamentou as avaliações por intermédio de metas para o pagamento da parte relativa à gratificação por produtividade (GPCEX).

Nova redação ao artigo 20 da Lei n. 5.607/92 foi instituída pela Lei 7.271/02, cuja previsão foi a de que a remuneração de cada funcionário do quadro permanente é constituída de vencimento básico, do adicional de representação, gratificação de produtividade de controle externo (GPCEX), além de outras vantagens definidas em lei.

A Lei 7.271/02 ainda previu a regulamentação da GPCEX através de Resolução do TCE/PB de forma que sua concessão e pagamento devem respeitar

os seguintes níveis de produção (§ 2º do art. 20 da Lei n. 7.271/02):

- a) 25% pela realização das atividades mínimas de controle externo derivadas das atribuições constitucionais do TCE/PB;
- b) 25% pela superação de metas individuais, anualmente fixadas por ato do Presidente do Tribunal, e consideradas como sendo o resultado da distribuição, a cargo dos respectivos chefes, das metas setoriais entre os servidores de cada setor;
- c) 25% pela superação de metas setoriais, anualmente definidas por ato do Presidente do Tribunal; e
- d) 25% pela superação de metas de julgamento/apreciação de processos pelo Egrégio Pleno do Tribunal de Contas e suas Câmaras, fixadas e revisadas, semestralmente, pelo Tribunal Pleno.

A atual Resolução Administrativa RA – TC – 03/2005, em vigor desde 1º de março de 2005, regulamenta o pagamento da GPCEX aos integrantes dos quadros de pessoal, proporcionalmente, mês a mês, através do atingimento de metas previamente estabelecidas. Anualmente, as atividades de análise e instrução de processos e documentos são revisadas.

Nesse momento, é importante explicar como a alta direção mensura o atingimento das metas e remunera o pessoal que compõe o quadro técnico do TCE/PB. De acordo com os §§ 1º e 2º da Resolução Administrativa – RA – TC 03/2005, para fins de controle e implantação de pagamento da GPCEX, até o quinto (5º) dia útil de cada mês, em relação ao último mês vencido, são informados à DIREG: a quantidade de atividades de análise e instrução de processos e documentos efetuados pela DIAFI, bem como, as quantidades de processos apreciados/julgados pelos colegiados formados pelas Secretarias do Tribunal Pleno e das Câmaras. Os dados são consolidados pelo titular da DIREG e submetidos ao Presidente do Tribunal, para efeito de implantação na folha de pagamento. A título de exemplo, no exercício de 2005, os técnicos lotados na DIAFI analisaram e instruíram 7.801 processos e/ou documentos, enquanto as Secretarias do Tribunal Pleno e as Câmaras julgaram/apreciaram 4.692 processos.

Feita a caracterização do TCE/PB e da descrição do atual sistema de mensuração de desempenho profissional, é apresentado a seguir o perfil dos sujeitos de pesquisa.

4.2 Perfil demográfico da amostra

As variáveis relacionadas ao perfil dos sujeitos de pesquisa definem a caracterização dos servidores pesquisados com base nos seguintes indicadores: sexo, idade, grau de instrução, tempo de desempenho na função e tempo de serviço na organização. Conforme os escores descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos sujeitos de pesquisa

Variáveis	Indicadores	Frequência (n)	Percentual (%)
Sexo	Masculino	19	67,9
	Feminino	9	32,1
Idade	Até 30 anos	1	3,6
	De 31 a 45 anos	15	53,6
	Acima de 45 anos	12	42,9
Grau de instrução	3º grau	4	14,3
	Especialização	23	82,1
	Mestrado	1	3,6
	Doutorado	0	0,0
Tempo de desempenho	De 0 a 10 anos	20	74,4
	De 11 a 20 anos	1	3,6
	Mais de 20 anos	7	25,0
Tempo de serviço	De 0 a 10 anos	21	75,0
	De 11 a 20 anos	0	0,0
	Mais de 20 anos	7	25,0

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

A observação global dos dados sugere haver concentração de pessoas que pertencem ao sexo masculino (67,9%), com faixa etária variando de 31 a 45 anos (53,6%), sendo raro o percentual de funcionários com idade abaixo dos 30 anos. Há um percentual substancial deles possuidores de curso de pós-graduação (82,1%), a grande maioria desempenha a função há pelo menos dez anos (74,4%).

O tempo de serviço na organização mostra uma distribuição semelhante ao tempo de desempenho da função. A cada 4 funcionários, 3 possuem menos de 10 anos de tempo de serviço na organização.

Quanto à idade pode-se frisar que os profissionais se encontram na fase de uso da capacidade máxima de produção (31 a 45 anos e acima de 45 anos). O

que parece indicar que eles exerceram outras funções anteriormente ou que entraram tardiamente no mercado de trabalho.

Essa análise ficou mais patente ao se observarem as variáveis: tempo de desempenho na função e tempo de serviço na organização, já que os dados se agruparam em dois extremos. Outra inferência feita foi a respeito da permanência no emprego, que está relacionada à estabilidade do emprego público. Também se pode salientar que não houve concurso para o preenchimento de vagas nos últimos sete anos, por isso não se detectou renovação no quadro de pessoal.

Com relação à escolaridade, a análise feita é que há na amostra e conseqüentemente na organização, muitos indivíduos com pós-graduação (82,1%) e isso reflete a importância de decisões como a tomada pela alta direção do órgão que implementou uma regra inovadora na promoção por merecimento: a obtenção de títulos acadêmicos. A inclusão desse critério estimulou os servidores a aumentarem suas competências, em especial, os conhecimentos técnicos. Como também, tornou viável a criação da Escola de Contas Otacílio da Silveira que capacita servidores do TCE/PB e de outros órgãos que compreendem as esferas federal, estadual e municipal.

Saliente-se que nos últimos cinco anos houve um aumento significativo de técnicos que já possuem o título de mestre (pelo menos cinco), podendo ser somados mais dois em vias de conclusão do curso e dois que irão iniciá-lo.

Esse quadro não coaduna com pesquisas realizadas anteriormente e que indicam que o corpo funcional da administração pública brasileira é desqualificado e descomprometido.

Encerrada a fase referente à análise do perfil demográfico da amostra, procedeu-se, então ao exame das questões relacionadas ao processo de criação do conhecimento que compreende a parte II do instrumento de coleta de dados.

4.3 O processo de criação de conhecimento no TCE/PB

A partir dos relatos dos sujeitos de pesquisa, no questionário e observações de suas reações no dia-a-dia, foram efetuados dois tipos de análise: a quantitativa e a qualitativa. Na segunda parte do instrumento de pesquisa tem destaque à investigação do processo de criação de conhecimento, já que o conhecimento é de suma importância para o órgão, e, este seria uma das plataformas para mensurar o desempenho.

A primeira medida quantitativa realizada foi o cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach* com a finalidade de avaliar a consistência interna dos dados e averiguar o nível de confiabilidade do questionário. O *alpha de Cronbach* ao mensurar a correlação média das questões dentro de um item e para cada item ausente apresentou-se em torno de 0,87. Isto quer dizer que, em estudos experimentais a medida *alpha de Cronbach* é satisfatória quando apresenta valores situados no intervalo de 0,60 a 0,80, o que permite considerar que a seleção da amostra não é viciada tampouco os dados possuem vieses significativos (CHURCHILL JR., 1995).

Tabela 2 – Correlação com o item total e medida de fidedignidade *alpha de Cronbach* para o item deletado e para todos os itens – parte II

Questão (Item)	Discriminação	Correlação com o item	Item deletado
6	Identificação das habilidades individuais	0,3755	0,8665
7	Desenvolvimento das capacidades individuais	0,4383	0,8631
8	Geração de conhecimento	0,5283	0,8587
9	Compartilhamento de conhecimento	0,6941	0,8504
10	Planejamento estratégico participativo	0,6352	0,8529
11	Metas compatíveis com a realidade organizacional	0,5684	0,8565
12	Metas em conformidade com pessoal	0,3635	0,8671
13	Metas considerando o tempo das tarefas	0,6319	0,8535
14	Metas observando dificuldade das tarefas	0,5834	0,8564
15	Informações em banco de dados	0,3913	0,8686
16	Internalização do conhecimento	0,5670	0,8567
17	Externalização do conhecimento	0,6317	0,8526
18	Combinação do conhecimento	0,3512	0,8669
19	Socialização do conhecimento	0,6316	0,8529
<i>Alpha de Cronbach</i>			0,8677

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

A Tabela 2 mostra os resultados da validação interna do instrumento utilizado nessa pesquisa, especificamente, na parte II do questionário, que trata do

processo de criação do conhecimento. A interpretação realizada para a presente situação, é que nenhum item possui contribuição excessiva sobre os demais e todas as variáveis são importantes para formar o binômio: teoria de criação de conhecimento-mensuração de desempenho profissional. Em todos os valores, o *alpha de Cronbach*, apresentou-se acima de 0,85, o que é um valor razoável para a validação dos 14 itens, de acordo com os achados de pesquisa de Pedhazur e Schemelkin (1991).

Também, foram calculadas as proporções de respostas concordantes, indiferentes e discordantes observáveis a cada questão apresentada no questionário. Assim, se identificaram seis (06) questões que representaram tendência de concordância, duas (02) nas quais houve tendência à neutralidade e seis (06) com tendência de discordância. A tabela 3 apresenta esses resultados.

Tabela 3 – Questões com as quais houve concordância, neutralidade e discordância por parte dos respondentes em relação às assertivas propostas

Questões com as quais houve concordância	%
Q07 - Desenvolvimento das capacidades individuais	50,0
Q08 - Geração de conhecimento	53,6
Q12 - Metas em conformidade com pessoal	42,9
Q15 - Informações em banco de dados	42,5
Q17 - Externalização do conhecimento	46,5
Q18 - Combinação do conhecimento	42,9
Questões com as quais houve neutralidade	%
Q06 - Identificação das habilidades individuais	28,6
Q09 - Compartilhamento de conhecimento	39,3
Questões com as quais houve discordância	%
Q10 - Planejamento estratégico participativo	67,9
Q11 - Metas compatíveis com a realidade organizacional	39,2
Q13 - Metas considerando o tempo das tarefas	64,3
Q14 - Metas observando dificuldade das tarefas	53,6
Q16 - Internalização do conhecimento	53,6
Q19 - Socialização do conhecimento	53,6

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

A análise individualizada por assertiva implicou afirmar que 50,0% dos participantes da pesquisa de campo concordam que existe no TCE/PB a preocupação em desenvolver as capacidades individuais, visando a potencialização dos resultados. Os estudos de Hamel e Prahalad (1995), Guimarães *et al* (2000), Fleury (2001) e Brandão e Guimarães (2001) evidenciam a relevância das

capacidades individuais para a formação das competências organizacionais, igualmente, ao que foi observado na presente investigação.

As capacidades individuais por serem parte do rol das competências humanas podem ser explicadas em termos das habilidades adquiridas para realizar determinada atividade ou tarefa e são decorrentes de treinamento ou do processo de aprendizagem.

Assim, a fim de que as capacidades individuais possam ser utilizadas no processo de criação do conhecimento é imperioso o seu compartilhamento, bem como a existência de condições apropriadas que propicie a transferência do aprendizado a todos os indivíduos que compõem a organização.

A necessidade de desenvolver as capacidades individuais perpassa pelas condições apropriadas para que se favoreça o compartilhamento do conhecimento. Os sujeitos de pesquisa externalizaram essa necessidade por meio dos discursos que ilustraram os resultados quantitativos.

“[...] identificação e desenvolvimento das capacidades individuais; [...] cursos que gerem conhecimentos necessários ao bom desempenho no trabalho [...]”

“[...] realização de treinamentos voltados para o desenvolvimento das capacidades individuais [...]”

Para 53,6% dos entrevistados o TCE/PB viabiliza formas para gerar os conhecimentos necessários para o bom desempenho do trabalho em equipe. Essa assertiva encontrou ressonância em estudo desenvolvido por Sapiro (1993), no qual o autor reconhece a relevância de gerar conhecimentos utilizando-se da análise do ambiente externo à organização através de mecanismos oriundos da inteligência competitiva. Bem como, Bresser Pereira (2001) adverte a necessidade de definir as prioridades organizacionais com o intuito de obter resultados mais eficientes, por parte daqueles que são responsáveis pelo gerenciamento da máquina pública.

Os sujeitos de pesquisa ao serem questionados a respeito do número de servidores disponíveis para executar as metas, 42,9% deles afirmaram que concordavam que as metas são planejadas em conformidade com o pessoal. A explicação plausível para a concordância é que as metas são estabelecidas tomando-se como referência os exercícios anteriores. Essa interpretação pode ser

observada no discurso manifestado por um dos entrevistados.

“[...] as metas são programadas com base em trabalhos realizados anteriormente, não são aleatórias [...]”

No que se refere à disponibilização das informações relevantes para a realização dos trabalhos em banco de dados, 42,5% dos sujeitos de pesquisa concordaram que há essa preocupação em tornar acessível às informações a quem dela necessitar.

Essa filosofia foi proposta por R. Pereira (2003, p. 158) que afirmou ser a informação e o conhecimento elementos-chave da nova gestão empresarial, cabendo aos gestores e dirigentes das organizações a busca por formas mais eficazes de obtê-los e disponibilizá-los. Idêntica preocupação é sentida por aqueles que gerenciam o TCE/PB, já que aspiram à modernização da “gestão da tecnologia da informação e dos sistemas de TI para melhorar a qualidade e efetividade da informação de acordo com as prioridades de informação do controle externo e de integração com atores internos e externos” (PLANO ESTRATÉGICO, 2005, p. 77).

Uma ressalva merece ser feita a respeito do uso das tecnologias que envolvem os sistemas de TI em organizações públicas, uma vez que os mecanismos devem ser utilizados como suporte às teorias da criação do conhecimento e não o contrário. Pois, devido à ânsia vivida nos últimos anos pela absorção de novas tecnologias, as organizações públicas vêm aplicando recursos que poderiam ser direcionados a áreas prioritárias. Com isso, o ser humano que é o principal responsável pela alimentação do sistema e que possuem os conhecimentos necessários para interpretá-los, criar e gerar novos conhecimentos passa a ser coadjuvante do processo.

Segundo 46,5% dos entrevistados há por parte deles, a preocupação em comunicar e transferir ao restante do grupo, os conhecimentos tácitos adquiridos em eventos extras, através de analogias, conceitos e hipóteses. Conforme se pode depreender dos discursos ilustrativos.

“[...] uma perfeita sintonia entre as pessoas da equipe para que com o convívio haja confiança [...] e os conhecimentos sejam reciclados e transmitidos durante reuniões de trabalho [...]”

“[...] maior diálogo e 'abertura' da direção para que os funcionários se

sintam à vontade para expressar seus pontos de vista [...]”

Vislumbrou-se por intermédio do referencial teórico que apesar da boa vontade apresentada pelos sujeitos de pesquisa, isso por si só, não é suficiente para que se realize a externalização dos conhecimentos, pois Nonaka e Takeuchi (1997) já haviam previsto a dificuldade na cessão devido à necessidade da existência de um contexto capacitante, tais como: interação entre as pessoas, confiança mútua e diálogo.

Na visão de 42,9% dos entrevistados, as equipes de trabalho do TCE/PB recebem orientação para coletar informações em diversas fontes objetivando efetuar combinações e sintetizá-las de maneira mais completa. Nonaka (2001) frisa que essa forma de conversão do conhecimento apesar de conduzir a novos conhecimentos não é capaz de ampliar a base de conhecimentos por se tratar de uma reconfiguração dos conhecimentos.

Os entrevistados quando questionados, se há a preocupação por parte da administração em identificar as habilidades individuais para utilizá-las de maneira mais produtiva, posicionaram-se de forma neutra (28,6%). A pesquisadora interpretou tais achados de pesquisa com base no gerenciamento burocrático baseado em objetivos a que foi submetido à administração pública durante muito tempo, conforme explicado por Bresser Pereira (2001) e Junquilha (1998). A respeito dessa condicionante Eboli (2002) lembra que, uma organização, seja ela pública ou privada, para identificar as habilidades individuais do colaborador necessita dar a ele a faculdade de “poder fazer” de forma mais eficiente às tarefas que lhes são confiadas.

Sabe-se que, modificações trazidas pela Emenda Constitucional 19/1998, permitiram a existência de órgãos públicos que gozam de relativa liberdade de ação, podendo ser mencionadas as agências executivas (e. g. autarquias e fundações públicas) e as agências reguladoras (e. g. ANATEL, ANP e outras). Nos demais órgãos, devido à rigidez sob a qual ainda está estruturada boa parte da administração pública essa autonomia de decidir não é manifestada completamente. Por essa razão, no serviço público, o “poder fazer” fica cerceado pela obrigatoriedade de seguir procedimentos padronizados impostos pelo ordenamento jurídico vigente no País (e. g. Constituição Federal de 1988, a Lei de

Responsabilidade Fiscal, a Lei 4.320/64, Lei das Licitações e Contratos e outras). Daí, os respondentes manifestarem sua opinião no sentido da neutralidade.

No que diz respeito à valorização das experiências individuais de modo a se buscar o compartilhamento do conhecimento, 39,3% dos entrevistados mostraram tendência à neutralidade. Nesse caso, observou-se que na opinião do técnico responsável pela execução das atividades-fim do TCE/PB, que participou da pesquisa, a valorização das experiências não é tão importante para que se efetive o compartilhamento do conhecimento. O resultado coletado mostra uma situação crítica na organização pesquisada, posto que não condiz com o que apregoam Von Krogh *et al* (2001), Nonaka (2000) e Nonaka e Takeuchi (1997). As pesquisas desses renomados autores apontaram a experiência como a peça principal para que o conhecimento seja compartilhado, sobretudo, no contexto dos trabalhadores e profissionais do conhecimento. Como é o caso observado.

Também foram examinadas à luz do referencial, as questões sob as quais os respondentes apresentaram discordância em relação ao que foi exposto.

Na opinião de 67,9% dos sujeitos de pesquisa, o TCE/PB elabora seu planejamento estratégico sem convocar a ampla participação dos servidores de todos os níveis organizacionais do TCE/PB. A discordância foi contextualizada ao se examinar o discurso de um dos entrevistados:

“[...] é necessário rever a forma de se realizar o planejamento estratégico, procurando uma maior participação do corpo técnico [...]”

Esse resultado comprovou a necessidade que os responsáveis pelo gerenciamento do órgão se adequem aos modernos preceitos da administração pública, que atualmente se concentra na busca de resultados, conforme bem entendido nos estudos de Gomes e Pagnani (2000).

As questões 11, 13 e 14 que trataram de um único tema denominado de planejamento das metas, não mostraram necessidade de uma análise individualizada. Pode-se verificar no conjunto, que os técnicos do TCE/PB que participaram da pesquisa discordaram das assertivas e justificaram essa desarmonia através da complexidade para encontrar o ponto de equilíbrio entre o tempo disponível para executar as tarefas sob sua responsabilidade, o grau de

dificuldade destas e sua compatibilidade em termos de quantidade. Vejam-se os discursos a seguir.

“[...] trabalho bem elaborado requer tempo para pesquisar e dedicação [...]”

“[...] as metas das equipes devem ser dimensionadas de modo a dar condições para sua realização [...]”

A questão referente à participação na formulação de metas foi levantada por Albuquerque (2002) que entende ser fundamental que os indivíduos tomem parte na sua formulação, com a finalidade de tornar o processo mais interativo e contínuo, além de estimular a comunicação, o aprendizado e o comprometimento, com vistas a dar mais transparência acerca do direcionamento da organização.

Outro ponto de discordância referiu-se à existência de mecanismos formais de transmissão de informações (tais como: reuniões e debates em grupo) que sejam disponibilizados para a internalização de conhecimento. A interpretação possível para o resultado encontrado (53,6% dos sujeitos de pesquisa discordaram da assertiva), foi que há um *gap* no processo de internalização do conhecimento existente no TCE/PB motivado pela insuficiência de técnicos para desenvolver as atividades-fim. Essa sobrecarga de tarefas pode ser explicada por Nonaka e Takeuchi (1997), no sentido de repercutir no desenvolvimento de habilidades, na formação de competências e de novos conhecimentos. Enfatizou-se tal discordância no discurso a seguir.

“[...] é necessário que se considere a real escassez relativa ao quantitativo disponível do quadro de técnicos que é insuficiente para efetuar em tempo hábil as exigências das análises previstas na Lei 4.320/64 e Lei Complementar 101/2000 [...]”

A questão 19 recebeu 53,6% de discordância, isso implica dizer, que a socialização do conhecimento no TCE/PB não é realizada a contento, uma vez que a mesma só ocorre na visão de alguns pesquisadores quando há um processo de troca de experiências, fato não existente na observação em foco. Para Von Krogh *et al* (2001) a condição *sine qua non* a fim de que socialização do conhecimento se manifeste é a existência de um contexto capacitante. As pesquisas de Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que os processos que envolvem a socialização e a externalização do conhecimento são fundamentais para que sejam criadas novas plataformas de conhecimento.

Enfim, para que as teorias de criação do conhecimento na mensuração de desempenho profissional no TCE/PB sejam aplicadas de forma consistente, diversas ações precisam ser tomadas no sentido de valorizar as competências individuais e as experiências pessoais; estimular a criação de redes de relacionamentos interna e externa; convocar a ampla participação dos servidores para elaborar o planejamento estratégico; aumentar a participação dos técnicos na formulação das metas; realizar capacitações e treinamentos para que seja possível internalizar os conhecimentos. Cabe focalizar que, em nível operacional, provavelmente, grandes dificuldades precisam ser transpostas em relação à socialização e à externalização do conhecimento, uma vez que são processos mais demorados, e por isso requerem mais atenção e cuidado. É provável que esta dificuldade exista em função de uma limitação anterior. S. Pereira (2002) explica que, dentre as premissas norteadoras do seu estudo, que há uma significativa parte do conhecimento tácito que dificilmente é tornada explícita. Conforme as orientações do estudo mencionado, em torno dos processos de socialização do conhecimento, externalização e combinação existe a condicionante da base de conhecimento individual própria ao processo de internalização.

4.4 O processo de mensuração do desempenho no TCE/PB

Para se analisar o grau de importância atribuído aos respondentes às questões abordadas na parte III do instrumento de coleta de dados que trata do processo de mensuração de desempenho no TCE/PB, foram elaboradas tabelas de freqüências para apresentar os percentuais encontrados, o teste não paramétrico de Friedman e o coeficiente *alpha de Cronbach*.

O teste de Friedman detectou que o grau de importância atribuído a cada fator não foi estatisticamente igual. O resultado ainda permitiu afirmar que para 21,4% dos entrevistados o fator assiduidade não é tão importante para ser um item que conste da mensuração de desempenho no TCE/PB, muito embora, atualmente, esteja ela incluída na Lei Máxima do País.

A interpretação possível para o fato é que no TCE/PB a assiduidade, nesse estudo entendida como constância no comparecimento à repartição é

condição *sine qua non* para o cumprimento das metas, apesar dela, não ser exigida através de um controle efetivo, via registro de ponto, por exemplo. A presença do técnico é essencial para que o resultado final seja atingido, pois o absenteísmo de um membro da equipe causa prejuízo financeiro e psicológico aos demais, uma vez que o recebimento da gratificação de controle externo está atrelado não somente à produtividade individual, mas também à do grupo. Além de não haver a possibilidade de substituir o indivíduo faltoso, devido ao número fixo de técnicos, o setor público só pode contratar técnicos para o cargo de provimento efetivo, por intermédio de concurso público.

Os demais fatores receberam elevada importância. A fidedignidade desse grupo de fatores é razoável (*alpha de Cronbach* = 0,650), conforme se observa na tabela 4.

Tabela 4 - Grau de importância atribuída aos fatores que dispõe o art. 41 da Constituição Federal

	Escala (%)				
	Menos importante	Importante em alguns casos	Quase sempre importante	Muito importante	Extremamente importante
Responsabilidade	0,0	4,2	8,3	25,0	62,5
Iniciativa	7,2	3,6	7,1	35,7	46,4
Produtividade	0,0	0,0	7,2	46,4	46,4
Disciplina	0,0	7,2	10,7	50,0	32,1
Assiduidade	3,6	21,4	28,6	25,0	21,4
Teste de Friedman					21,365
<i>Alpha de Cronbach</i>					0,650

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

Com relação aos avaliadores envolvidos no processo de mensuração de desempenho profissional, os respondentes da pesquisa admitiram baixa importância em serem avaliados por outros servidores. As variáveis não se distinguiram segundo o teste de Friedman e a validade interna segundo a medida *alpha de Cronbach* foi muito baixa.

É possível que as distorções de opinião, sejam ocasionadas pela existência de distorção nessa medida. O desejo da maioria dos entrevistados é ser avaliado pelo chefe ou por si próprio e não por avaliadores externos (outros colegas). A tabela 5 sinaliza a consistência dos escores encontrados nesses dois

segmentos de avaliadores.

Tabela 5 - Grau de importância atribuída aos avaliadores envolvidos

	Escala (%)				
	Menos importante	Importante em alguns casos	Quase sempre importante	Muito importante	Extremamente importante
Chefe	3,7	11,1	11,1	55,6	18,5
Própria pessoa	7,7	11,5	11,5	50,0	19,2
Outros servidores	7,4	14,8	29,6	33,3	14,8
Teste de Friedman					2,127
<i>Alpha de Cronbach</i>					0,449

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

Tendo em vista os entrevistados atribuírem menor importância à avaliação de pessoas externas, no caso estudado, o pressuposto central da avaliação 360 graus que é a avaliação concomitante do avaliado junto com pessoas que fazem parte de seu *network* tais como: superior imediato, pares, subordinados, clientes perdeu seu propósito. Se, os resultados encontrados na amostra forem confirmados no restante da população, o método da avaliação 360 graus no TCE/PB, só poderá a vir ser implantada após a realização de um trabalho de conscientização dos servidores acerca da importância dos objetivos da metodologia.

Sobre a periodicidade, a maioria dos entrevistados preferiu atribuir maior importância ao período de avaliação anual (44,4%). O período menos aceito é a avaliação bianual, conforme visto na tabela 6.

A interpretação para a situação foi que os sujeitos de pesquisa compreenderam que a comparação entre o que foi previsto e o realizado necessita de um ponto fixo na história da eficiência pessoal no trabalho, sendo que os intervalos iguais de tempo permitem acompanhar os progressos ocorridos. Tal aceção é explicada por Bergamini e Beraldo (1988).

Tabela 6 - Grau de importância atribuída à periodicidade da avaliação

	Escala (%)				
	Menos importante	Importante em alguns casos	Quase sempre importante	Muito importante	Extremamente importante
Anual	7,4	11,1	14,8	44,4	22,2
Semestral	11,1	33,3	18,5	22,2	14,8
Bianual	48,0	24,0	16,0	12,0	0,0
Teste de Friedman					22,296
<i>Alpha de Cronbach</i>					0,515

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

A respeito dos instrumentos a serem aplicados na mensuração de desempenho, o teste de Friedman não detectou estatisticamente diferença de importância entre as variáveis que compõem a questão, isto é, não se percebeu preferência estatística nos três meios de avaliação. O instrumento aplicado que recebeu maior percentual de importância foi a avaliação através de questionário (46,2%). A validação interna foi elevada (*alpha de Cronbach*=0,864), provavelmente devido à homogeneidade de opinião entre os respondentes, conforme visto na tabela 7.

Tabela 7 - Grau de importância atribuída aos instrumentos aplicados

	Escala (%)				
	Menos importante	Importante em alguns casos	Quase sempre importante	Muito importante	Extremamente importante
Questionário	7,7	19,2	23,2	46,2	3,8
Entrevista	11,5	19,2	19,2	38,2	11,5
Check-list	15,4	23,1	19,2	34,6	7,7
Teste de Friedman					0,578
<i>Alpha de Cronbach</i>					0,864

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

Ao se investigar o grau de importância atribuída aos recursos de compartilhamento de conhecimento disponibilizado pelo TCE/PB. Segundo o teste de Friedman houve diferença de importância entre os quatro recursos apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Grau de importância atribuída aos recursos de compartilhamento de conhecimento

	Escala (%)				
	Menos importante	Importante em alguns casos	Quase sempre importante	Muito importante	Extremamente importante
Internet	3,6	10,7	7,1	46,4	32,1
Tceserv 5	0,0	0,0	10,7	42,9	46,4
Livros	3,6	3,6	28,6	42,9	21,4
Periódicos	14,3	10,7	32,1	25,0	17,9
Teste de Friedman					26,056
<i>Alpha de Cronbach</i>					0,702

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

O recurso considerado menos importante foi o periódico (25,0%) e o mais importante foi a internet (46,4%). A validação interna foi elevada (*alpha de Cronbach* = 0,702), provavelmente devido à homogeneidade de opinião entre os respondentes.

Acredita-se que a internet foi o recurso preferido pelos entrevistados devido à possibilidade de abrangência de informações e a integração virtual do TCE/PB com demais órgãos que exercem atividades similares.

Na tabela 9, apresentou-se o grau de importância atribuído aos meio de coleta de dados. Foi considerada de baixíssima importância a mala direta (3,6%). O teste de Friedman acusou diferença entre os três meios avaliados pelos sujeitos de pesquisa. A fidedignidade foi muito baixa, provavelmente devido à elevada heterogeneidade no julgamento desses meios.

Tabela 9 - Grau de importância atribuída aos meios utilizados na coleta de dados

	Escala (%)				
	Menos importante	Importante em alguns casos	Quase sempre importante	Muito importante	Extremamente importante
Pesquisa de campo (presencial).	3,6	10,7	17,9	32,1	35,7
E-mail (eletrônico)	3,6	7,1	28,6	42,9	17,9
Mala direta (versão papel)	17,9	25,0	25,0	28,6	3,6
Teste de Friedman					16,025
<i>Alpha de Cronbach</i>					0,164

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2005)

Intuitivamente, os entrevistados preferiram o método que melhor neutraliza os efeitos da subjetividade na avaliação. De acordo com Pontes (2002), a aplicação dessa técnica permite um diagnóstico padronizado do desempenho dos funcionários e a possibilidade de planejar, conjuntamente com seus líderes, o desenvolvimento profissional de cada um.

Podem-se resumir os dados coletados da seguinte maneira: Os entrevistados preferiram como fatores importantes para mensurar o desempenho, a responsabilidade, a produtividade, a iniciativa, a disciplina e a assiduidade, nessa ordem. Em relação aos avaliadores envolvidos, a auto-avaliação e a avaliação do chefe imediato. A periodicidade escolhida foi a anual. Quanto aos instrumentos aplicados o mais importante foi o questionário e quanto aos recursos disponíveis para efetivar o compartilhamento foi selecionada a internet. A pesquisa de campo foi mencionada como o meio principal de coleta de dados. Todas essas informações permitem inferir a preferência por um modelo misto de mensuração de desempenho, podendo ser uma combinação do método da escala gráfica e da pesquisa de campo.

4.5 A percepção dos técnicos do TCE/PB em relação aos aspectos principais do processo de mensuração do desempenho

Ainda na parte III do instrumento de coleta de dados foi solicitado aos sujeitos de pesquisa que externalizassem sua opinião em relação a três questões: a primeira dizia respeito à influência que o cumprimento das metas exercia na disposição dos membros das equipes em compartilhar o conhecimento; a segunda referia-se aos impactos na mensuração do desempenho ocasionados pelas pressões a que são submetidos os técnicos do TCE/PB e a terceira assertiva requisitou a manifestação das condições apropriadas para que se efetive o compartilhamento do conhecimento e sejam valorizadas as competências individuais.

Conseguiu-se detectar através da análise das respostas dos participantes da pesquisa que um dos obstáculos que atrapalham a socialização do conhecimento individual é a exigüidade de tempo que os técnicos dispõem para efetuar as análises, após ser realizada a instrução do processo. Uma vez que existem prazos e prioridades de análises a fim de que sejam atendidos os princípios constitucionais, as demais leis em vigor e o Regimento Interno do TCE/PB, tal obstáculo surge em forma de trabalho sob pressão, onde o coletivismo é pouco lembrado.

Pode-se confirmar tal interpretação por meio dos discursos dos sujeitos de pesquisa, conforme mostrado a seguir.

“[...] os prazos para o cumprimento das metas deixam os profissionais mais isolados, sem tempo disponível para o compartilhamento de conhecimentos [...]”

“[...] na maioria das vezes, o tempo concedido para a realização das tarefas é demasiadamente curto, portanto, falta tempo para ações que levem ao compartilhamento dos conhecimentos [...]”

“[...] quando o tempo é escasso para atingir a meta estabelecida não há espaço para se compartilhar conhecimento [...]”.

Por conta dessa escassez de tempo, foi recorrente o número de pessoas que demonstraram em seus depoimentos que as condições psicológicas afetam a sua disposição para compartilhar conhecimentos. Observem-se os discursos dos sujeitos de pesquisa.

“[...] pressão nunca foi um método qualitativo, provocando doenças, mal-estar e bloqueio [...]”

“[...] o não compartilhamento de conhecimento se deve ao stress, cansaço adquiridos, pela exigência da chefia em relação ao cumprimento das metas [...]”

Essa perspectiva encontra ressonância nos achados de pesquisa de Kets de Vries (2001) que destacou como a insalubridade psicológica das organizações afeta o comprometimento dos indivíduos. A insalubridade psicológica das organizações é um termo utilizado por Kets de Vries (2001), para explicar a lógica perversa da administração que privilegia o controle, a sobrecarga de trabalho, à comunicação empobrecida, em detrimento da dimensão humana. Nessa filosofia, os indivíduos desempenham o papel de meros instrumentos.

De acordo com os respondentes da pesquisa, há situações no ambiente de trabalho que causam reflexos no desempenho dos profissionais, podendo ser mencionadas: o planejamento das metas, as questões que envolvem a pressão para que os trabalhos sejam concluídos, a capacidade individual de realizar as tarefas, a ampla participação dos envolvidos na realização das tarefas e outras. Pode-se visualizar a veracidade da assertiva por intermédio dos discursos dos sujeitos de pesquisa.

“[...] os componentes das equipes se estressam quando percebem que podem não alcançar a meta prevista e isso produz uma negatividade que ao invés de estimular a produção bloqueia nossa capacidade de desenvolvimento, diminuindo nosso desempenho [...]”

“[...] .quando as metas são estabelecidas de cima para baixo, de maneira arbitrária, sem a participação dos funcionários impacta diretamente na mensuração de desempenho [...]”

“[...] .estabelecer condições e meios medidos de acordo com as possibilidades individuais de cada servidor evitando-se dessa forma, o surgimento de pressão, para a entrega das metas [...]”

“[...] o foco das pressões é a conclusão do trabalho sem levar em consideração a quantidade do trabalho e para quê finalidade está sendo feito [...]”

Os sujeitos de pesquisa reconheceram que há um *gap* entre a qualidade dos trabalhos efetuados e a quantidade dos mesmos, haja vista muitos desejarem realizar uma análise mais ampla, mas se sentem tolhidos na sua intenção por ter que cumprir as metas, pois ao ser descumprida a parcela da remuneração individual referente à produtividade fica prejudicada, com o agravante de se refletir nos

rendimentos do grupo.

Assim, a pressão pelo cumprimento de metas é efetuada pela chefia, pelos seus pares e pela situação financeira já que não se pode renunciar a parcela significativa da remuneração.

“[...] as pressões quanto ao cumprimento das metas acarretam quase sempre impactos na qualidade do trabalho realizado, pois para não ocorrer a perda de parte da remuneração muitas vezes alguns fatores a serem observados nos trabalhos a serem desenvolvidos/executados são atropelados [...]”

“[...] todos se sentem pressionados, tendo muitas vezes que limitar o universo do trabalho [...]”

“[...] as pressões sofridas para que as metas sejam cumpridas privilegiam a busca pela quantidade o que muitas vezes implica num decréscimo da qualidade dos serviços [...]”

Quando os sujeitos de pesquisa puderam externalizar suas opiniões para que se proceda ao processo de mensuração de desempenho profissional no TCE/PB em condições apropriadas para o efetivo compartilhamento de conhecimento e valorização das competências individuais, ficou perceptível através dos discursos que eles consideram imprescindível haver ações no sentido de investir nos processos direcionados à gestão de pessoas, melhorar o processo de comunicação, aumentar a participação dos envolvidos no planejamento estratégico, e, principalmente aumentar o número de técnicos na Auditoria.

Da amostra contendo vinte e oito (28) respostas foram selecionadas, as mais relevantes com o intuito de apresentar a riqueza de detalhes e as sutilezas dos discursos. Verificou-se que todas foram coerentes aos argumentos apresentados anteriormente, não tendo sido detectada ambigüidade nos discursos. Situação revelada quando o pesquisador confronta as respostas obtidas através do instrumento de coleta de dados com as anotações do diário de campo.

“[...] investir sempre nos recursos humanos com novas metodologias no compartilhamento de conhecimentos [...]”

“[...] maior número de profissionais, mais tempo para realizar os trabalhos de auditoria, avaliações freqüentes da qualidade do trabalho e seminários internos para o planejamento das atividades [...]”

“[...] treinamento, apoio psicológico, benefícios indiretos (plano de saúde, seguro de vida, sala de descompressão), estimular a melhor interação entre os funcionários [...]”

“[...] valorizar a criatividade e/ou conhecimento tácito do servidor,

sensibilizando a alta administração e as chefias para a necessidade de um sistema de avaliação que inclua parâmetros de aferição do compartilhamento do conhecimento e que incentive esse procedimento [...]"

Pode-se concluir, ante o exposto que os participantes da pesquisa mostraram-se receptivos à sugestão de aprofundar o atual mecanismo utilizado para acompanhar o cumprimento das metas, através da inclusão de novas variáveis. Haja vista os sujeitos de pesquisa terem considerado o mecanismo alienante, motivo de stress, mal-estar e atritos entre os membros das equipes e a chefia imediata.

5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar de a pesquisadora ter buscado se cercar de rigorosos procedimentos metodológicos para determinar as variáveis de estudo, de antemão, sabe-se não ser possível olvidar a existência de viés nas observações ancoradas em observações e análises de dados subjetivos.

Sobretudo pela utilização de um método qualitativo de investigação tal qual o que envolveu a pesquisa-ação que dificulta generalizações através de leis e maiores inferências por meio das conclusões, devido a sua caracterização como um estudo de caso.

A dificuldade de generalizações foi prevista por todos aqueles que se dedicaram às pesquisas de cunho qualitativo, visto que cada contexto possui peculiaridades que exige intervenção tópica. O máximo que o pensamento qualitativo admite é que é possível constatar regularidades de certos procedimentos, sentimentos e ações dos seres humanos sugerindo a existência de regras ligadas ao contexto ao invés de leis gerais válidas (MAYRING, 2002).

Uma maneira de evitarem-se críticas que porventura surjam devido à perda objetividade e a não neutralidade na relação sujeito-objeto pôde ser compensada com o aumento do tempo dedicado à observação do comportamento dos atores no seu *habitat*, visto que a pesquisadora é parte do corpo técnico onde foi realizado o estudo e, assim, pôde considerar o nível de abstrações e ambigüidades que envolviam o discurso dos atores no dia-a-dia da organização.

Além da peculiaridade relacionada ao método qualitativo como a primeira limitação do estudo, pode-se também, considerar como dificuldade operacional que impôs relativo prejuízo ao trabalho, a constatação de algumas reservas quanto à participação no estudo por sete sujeitos de pesquisa. A superação dessa dificuldade demandou grande esforço de convencimento por parte da pesquisadora visto que o quadro composto de técnicos que desempenham as atribuições principais do TCE/PB apresenta-se bastante enxuto (atualmente são 134 técnicos).

As reservas à participação na pesquisa foi atribuída ao receio de ser identificado de alguma forma e a não compreensão da relevância da pesquisa, bem

como, talvez, ao pouco sentimento de trabalho em equipe.

A terceira limitação a ser mencionada, diz respeito à amostra não ter contemplado como sujeitos de pesquisa, os servidores comissionados, por atuarem de forma menos intensa nas atividades de fiscalização, apesar de fazerem parte da estrutura da DIAFI, mas que exercem suas funções nos Gabinetes e Câmaras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, ora realizada, se propôs a estudar as questões relacionadas às formas de mensuração de desempenho dos profissionais que exercem atividades-fim no TCE/PB, utilizando-se dos pilares que dão suporte à teoria de criação de conhecimento.

À medida que foi aprofundada a observação das relações entre os diversos grupos que compõem o ambiente interno da organização, possibilitou-se o confronto entre os conceitos que mostram o estado da arte das técnicas de mensuração de desempenho e das teorias da criação de conhecimento e a realidade organizacional. As conclusões obtidas por intermédio da técnica da observação participante foram confirmadas através das percepções dos sujeitos de pesquisa.

A título de constatações, a pesquisa averiguou a existência de questões que impactaram o estudo das formas mais adequadas para mensurar o desempenho profissional no TCE/PB que podem ser assim referenciadas:

A primeira constatação da pesquisa, diz respeito ao pragmatismo de como se estruturou e, hoje, se aplica a mensuração de desempenho profissional em vigor no TCE/PB que engloba a realização de atividades mínimas de controle externo.

O sistema reúne atividades previstas em lei, tais como atingir metas previamente estabelecidas não só para o corpo técnico que desempenha a atividade-fim do órgão (Auditoria), mas também inclui a superação de metas setoriais, além de inserir metas de julgamento/apreciação de processos pelo Egrégio Pleno do Tribunal de Contas e suas Câmaras. Por essas características, o sistema torna-se complexo e de difícil acompanhamento.

A segunda constatação da pesquisa foi o número insuficiente de técnicos lotados na DIAFI motivado pela não realização de concurso público nos últimos anos, por conta da impossibilidade de aumentar as despesas correntes devido às limitações impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (artigo 20, inciso II, alínea "a"), originando como consequência a pleora processual e a necessidade de

aprovação de projeto de lei na Assembléia Legislativa para realizar concurso público.

Esse volume excessivo de documentos e processos, tramitando na Corte de Contas, provoca interferências no sistema de mensuração de desempenho acompanhado através de metas.

A terceira constatação da pesquisa foi a instituição de gratificação como forma de viabilizar o aumento da remuneração do servidor sem alteração do salário básico pago ao ocupante do cargo, tornando o técnico dependente da gratificação (GPCEX) para complementar o salário.

Esse formato de remuneração, comum na administração pública brasileira, ocasiona um círculo vicioso, pois ao tempo em que gera dependência da complementação salarial, cria-se a imposição de manutenção de parâmetros de produtividade elevados.

Por fim, a quarta constatação, vincula-se ao mecanismo de mudança e reforma que ao contrário do que acontece nas organizações privadas que dispõem de maior grau de liberdade para implementar as mudanças almejadas, apenas necessitando da aprovação na Assembléia Geral Extraordinária. As organizações públicas possuem mecanismos peculiares e que devem obedecer a formas mais limitantes de conduta, com o intuito de dar maior transparência aos atos dos gestores públicos.

É importante ressaltar os detalhes de como ocorre o processo de mudanças na organização estudada. O processo tem início com a discussão interna das propostas no próprio TCE/PB, que, posteriormente encaminha as propostas sob forma de Projeto de Lei à Assembléia Legislativa Estadual que será analisado pelas Comissões existentes na Assembléia. *Mutatis mutandi*, tal procedimento acontece na Câmara Federal, cujas Comissões emitem pareceres, com o intuito de verificar aspectos constitucional, legal, jurídico, regimental e de técnica legislativa de projetos. Ressalta-se também, o intuito de apreciar aspectos financeiros e orçamentários públicos de quaisquer proposições que importem aumento ou diminuição da receita ou da despesa pública, quanto à sua compatibilidade ou adequação com o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias e o orçamento

anual.

A etapa seguinte é a votação no Plenário, onde poderá ser aprovado ou não. Em caso de rejeição do projeto, somente no ano seguinte é que poderá ser apresentado com alterações. Se aprovado será encaminhado ao Chefe do Poder Executivo para sanção. A Lei (e. g. aumentando o número de cargos de Auditor de Contas Públicas) mesmo tendo sido aprovada pelo Parlamento Estadual, ainda corre o risco de o Governador do Estado utilizar seu poder de veto e não sancioná-la.

Na hipótese de sanção, a Lei será promulgada e a seguir publicada no Diário Oficial do Estado para que possa surtir efeitos. Somente após, essa tramitação é que é possível ao Pleno do Egrégio Tribunal de Contas instituir Resolução Administrativa a fim de que as mudanças possam ser implementadas. Por imposição constitucional e do ordenamento jurídico vigente nos Estados Democráticos de Direito, não há meios de burlar os trâmites nem de desobedecer aos princípios constitucionais a que se devem pautar todos aqueles que gerenciam os negócios públicos.

Nesse tópico das considerações finais, incluíram-se também, as contribuições do trabalho para a academia e para o TCE/PB, já que inúmeros estudos e trabalhos são desenvolvidos com a finalidade de ampliar o debate e incluir novos aspectos relacionados à reestruturação do sistema administrativo do Estado. No entanto, ao longo da pesquisa verificou-se que poucos estudos se dedicaram a investigar os impactos e as mudanças que têm ocorrido no interior das organizações públicas, principalmente aqueles processos que afetam diretamente o comportamento humano de tão difícil mensuração.

Ante essa constatação, pode-se afirmar que a presente dissertação contribuiu para:

- Conhecer a percepção do servidor público de nível superior num órgão como é o TCE/PB, que é *sui generis* devido a sua natureza. O técnico necessita utilizar diariamente dados, informações e conhecimentos concomitantemente com o confronto da letra da legislação em vigor, para realizar a função de fiscalização. Como conseqüência dessa

característica, os sujeitos de pesquisa participaram ativamente para determinar as formas apropriadas para efetuar a mensuração de seu desempenho.

– Vislumbrar que a gestão de desempenho combinada com a teoria de criação de conhecimento pode se tornar valiosa para a organização, no sentido de aumentar as competências individuais dos seus servidores (através do estímulo ao compartilhamento dos conhecimentos, da formação de habilidades, da adoção de estratégias específicas para viabilizar as redes relacionais dos profissionais e intercâmbio de experiências). Todas essas ações criarão mecanismos de transferências que servirão de plataforma para a formação das competências organizacionais, que por sua vez auxiliarão no cumprimento das metas institucionais.

– Desmistificar a idéia que povoa o imaginário das pessoas e do trabalhador em geral, de que a mensuração de desempenho é uma técnica que visa ao seu controle, cuja intenção é investigar quem executa ou não suas tarefas. Essa visão é antiga e reporta-se a época da administração científica onde a organização estava preocupada em aumentar sua eficiência e produtividade. Atualmente, a mensuração de desempenho possui outra finalidade mais nobre, tal como a busca de interesses comuns entre os indivíduos e a organização. Mais ainda em um órgão que pertence à esfera pública, uma vez que seu objetivo precípua não é a obtenção de lucros e sim o bem comum. Além da apropriação científica das áreas de Recursos Humanos, Organizações e Administração Pública através de um confronto com as teorias que se reportam ao assunto ao nível administrativo.

– Fornecer subsídios para a ação futura dos dirigentes do TCE/PB, no que diz respeito à formulação e à implementação de políticas direcionadas à gestão de pessoas.

A conduta e o desempenho profissional dos técnicos, por sua vez, sofrem influência direta de crenças e valores compartilhados de forma consciente e

inconsciente, coadunando com a perspectiva de autores que se dedicam a estudar a contribuição do capital humano para o sucesso organizacional.

Dessa assertiva, é possível vislumbrar outra consequência: a importância da gestão estratégica de recursos humanos como elemento aglutinador da estratégia organizacional, visto que, é por intermédio daquela que se promove o desenvolvimento de habilidades, se melhoram as relações interpessoais, e principalmente, criam-se conhecimentos.

É possível destacar que o estudo apresenta o modelo proposto por Guimarães *et al* (2000) e denominado de gestão de desempenho baseada em competências como sendo apropriado para mensurar o desempenho dos profissionais que exercem as atividades precípuas do TCE/PB.

Por integrar em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização. A abrangência do modelo é ampla, pois inclui o nível corporativo, o nível do grupo até chegar ao nível individual. Com a possibilidade de inserir mecanismos voltados para criar e gerenciar o conhecimento como foi proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Um outro aspecto considerado válido, para julgar apropriado o modelo de Guimarães *et al* (2000) para aplicação no TCE/PB é a possibilidade de reunir a gestão de desempenho ao processo de formulação estratégica da organização, entendida como um processo composto de uma seqüência interativa de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos e suas estratégias fundamentais.

Nesse aspecto é que reside à força do modelo, pois estabelece correspondência entre a formulação de políticas e diretrizes voltadas para o desenvolvimento de competências individuais à formação das competências organizacionais.

A guisa de considerações finais é oportuno, recordar o desafio imposto às organizações que utilizam os instrumentos de mensuração de desempenho associados à prática de aprendizagem coletiva, ao desenvolvimento de equipes e à

criação/gestão do conhecimento, pois elas necessitam estimular os profissionais continuamente a compartilhar suas competências.

7 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho sugere ações pontuais que poderão auxiliar nas políticas direcionadas à gestão de desempenho dos profissionais e, conseqüentemente do TCE/PB:

- Mapear, organizar e divulgar informações e conhecimentos necessários para preservar a memória organizacional a fim de que em caso de perda de indivíduos ao menos uma parte do conhecimento socialmente articulado possa servir de plataforma para um novo ciclo;
- Promover adaptações nas estruturas organizacionais, de forma a compatibilizar os processos de trabalho, os fluxos de comunicação e de competências em consonância com os objetivos organizacionais estabelecidos;
- Viabilizar o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça a criação e a difusão de novos conhecimentos, através da valorização da aprendizagem individual e do compartilhamento de conhecimentos;
- Aumentar o grau de transparência e *accountability* da alta administração, pois há uma máxima que afirma não existir segredos nos negócios públicos, sendo obrigatória a publicidade dos atos dos agentes políticos e gestores (art. 5º da Constituição Federal);
- Aumentar a participação dos servidores nos diferentes fóruns de formulação e de decisão a fim de conseguir a convergência de esforços e de interesses.
- Observar os resultados obtidos por outras organizações públicas que implementaram o processo de mensuração de desempenho (e. g. Governo do Estado de Minas Gerais, Prefeitura Municipal de São Paulo, Tribunal de Contas da União - TCU), em especial, o Tribunal de Contas de Pernambuco – TCE/PE que desde 2003 realiza a mensuração de desempenho.

Além das sugestões mencionadas anteriormente, pode-se aproveitar o

momento para recomendar algumas temáticas a serem desenvolvidas em trabalhos futuros que emergiram durante as etapas da pesquisa.

- A utilização da gestão de desempenho baseada em competências;
- A influência da cultura organizacional para criar, gerar, compartilhar e difundir o conhecimento organizacional;
- O processo de aprendizagem organizacional como forma de alavancagem de conhecimento;
- O uso da intranet e da internet como tecnologia de apoio de apoio à criação/gestão do conhecimento.

Reconhece-se que a literatura apresentada no estudo não esgotou as discussões sobre o tema, até porque novas descobertas e pesquisas são desenvolvidas a todo o momento e o conhecimento atualmente fica obsoleto com maior velocidade.

Assim, a abordagem mais verossímil a ser adotada para a aplicação dos conceitos definidos é a perspectiva da realidade quântica, na qual as soluções constituem-se como sendo temporárias. Sobretudo, porque elas são específicas de um dado contexto e são desenvolvidas por meio das relações entre as pessoas e as circunstâncias.

Pode-se afirmar que a complexidade do tema ultrapassa as fronteiras dos objetivos aqui estabelecidos e a realidade muda de forma e significado, conforme metáfora criada por Emerson (filósofo e poeta norte americano, nascido no século XIX): Despertamos e vemo-nos numa escadaria; há degraus abaixo de nós, que parecemos ter subido, e há degraus acima de nós [...] que fogem ao alcance da vista.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALEXANDRINO, Marcelo. PAULO, Vicente. **Direito Administrativo**. 7 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1999.
- ALVES, Aluizio Caffé. Um Estudo da Aplicação das Técnicas de Análise de Investimentos nas Micro, Pequenas e Médias Empresas da Baixada Santista no Estado de São Paulo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu/PR, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998. CD-ROM.
- ANAND, Vikas; GLICK, William H.; MANZ, Charles C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 57-73, out./dez. 2002.
- ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo : Saraiva, 2003.
- ARAÚJO, Inês Lacerda. **Introdução à filosofia da ciência**. Curitiba : UFPR, 1993.
- BARBIER, René. **A pesquisa-ação na instituição educativa**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1985.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 59-102, set./dez. 1996
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.
- BARRETO, P. H. T. **O sistema tribunais de contas e instituições equivalentes: um estudo comparativo entre o modelo brasileiro e o da união européia**. Rio de Janeiro : Renovar, 2004.
- BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo : Cultrix, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1988.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS

CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu/PR, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999. CD-ROM.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%EA7ao.htm>. Acesso em: 15 maio 2005.

_____, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)/Pesquisa ENAP**. Brasília : ENAP, 2003. 64 p. (Cadernos ENAP, 22).

_____. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília : ENAP, 2000. 96p. (Cadernos ENAP, 19).

_____. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. **Cem palavras para a gestão do conhecimento**. Brasília : Ministério da Saúde, 2003. 28 p. (Série F, Comunicação e educação em saúde).

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, Peter Kevin (orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2001.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 9. ed. São Paulo : Cultrix, 2000.

_____. **O ponto da mutação**. 25 ed. São Paulo : Cultrix, 2002.

CARVALHO, Gilda Maria da Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede. São Paulo : Paz e Terra, 1999. v. 1.

_____. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. Fim de milênio. São Paulo : Paz e Terra, 1999. v. 3.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; JOSÉ, Herbert Antonio Age. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111. nov./dez.1998.

CHANLAT, Jean F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva socio-antropológica. **Organizações & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34,1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo : Atlas, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. São Paulo : Makron Books, 1997.

CHURCHILL, JR. G. A. **Marketing research: methodological Foundations**. 7. ed. New York : Inter. Tomson Publishing, 1995.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Setor Público (RSP)**, Brasília, ano 55, n. 1 e 2, p. 89-115, jan./jun. 2004.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo : Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DORNELAS, Jairo Simião. Ao redor da gestão do conhecimento organizacional: o que se acha que se gerencia? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia : ANPAD, 2003. CD-ROM.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

_____. Admirável mundo do conhecimento. **HSM Management**, ano 1, n. 1, mar/abril, p.64-68, mar./abr. 1997.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. 4. ed. São Paulo : Pioneira, 1993.

_____. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração**. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1981.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão**, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu/PR, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998. CD-ROM.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo : Gente, 2002.

EDWARDS. Mark R.; EWEN, Ann J. Feedback de 360 graus. **HSM Management**,

ano 2, n. 6, p. 40-44, jan./fev. 1998.

ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho**: um estudo de caso na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina. 1996. Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/estefano/cap2/23>>. Acesso em: 01 ago. 2004.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo : Saraiva, 2003.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo : Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* **Gestão por competências**: um modelo avançado de gerenciamento de pessoas. São Paulo : Gente, 2001.

_____ (org.); OLIVEIRA JR., Moacir Miranda de (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo : Atlas, 2001.

_____; OLIVEIRA JR., Moacir Miranda de. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GAGO, Márcia Luz. **Análise de um modelo de avaliação de desempenho à luz das organizações de aprendizagem**. 2001. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GHISI, Adhemar Paladini. Natureza constitucional do sistema de controle das contas públicas. In: BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. **Fiscalização de gastos públicos no Brasil**. Brasília/DF, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo : Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

GODOY, Arilda Schmitd. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. maio/jun. 1995.

GOMES, J. L.; PAGNANI, E. M. **Serviço Público e satisfação dos usuários**: um estudo dos serviços de fornecimento de Carteira de Trabalho e Carteira de

Identidade no Poupatempo Praça da Sé. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art14/jesus.htm> . Acesso em: 01 ago. 2004.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 17, p. 109-122, 1996.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo : Saraiva, 2003.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino *et al.* Forecasting core competencies in R&D environment. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9, Feb. 2000, Miami. **Proceedings...** Miami : International Association for Management of Technology, 2000.

_____; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61. nov./dez.1998.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01. Brasília : UnB, Laboratório de Pesquisa Ambiental, 2003.

HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 7. ed. Petrópolis : Vozes, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro : Objetiva, 2001.

JOÃO, Belmiro do Nascimento; FISCHMANN, Adalberto A. **Estratégias baseadas no conhecimento na Embrater**: um estudo de caso. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2004/04-011.pdf>> . Acesso em: 11 maio 2005.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Burocrata ou gerente? Repensando-se a proposta da reforma administrativa no Brasil do Real. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu/PR, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998. CD-ROM.

KETS DE VRIES, M. F. R. Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. **Human Relations**, v. 1, n. 54, p. 101-111, 2001.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, p. 625-645, 1993.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE eletrônica)**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 30-43, jul./dez. 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo : Atlas, 2002.

MAIA, Laurentino Alves. **Processo de avaliação de desempenho**: questionando o sistema de aplicação no serviço público federal. 2004. 82 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas), João Pessoa.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo : Futura, 2000.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**. São Paulo : Palas Athena, 2001.

MAYRING, Philipp. **Introdução à pesquisa social qualitativa**: uma introdução para pensar qualitativamente. 5. ed. Weinheim : Beltz, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo : Malheiros, 2001.

MELO, Raimar Redoval. **Processo de avaliação de desempenho no setor público**: considerando a gestão de pessoas sob o prisma da intervenção estratégica. 2004. 100 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas), João Pessoa.

MENDONÇA, Luis Eduardo Carvalheira de. História de empresas brasileiras: tem espaço na academia? Questionamentos exploratórios e conclusões preliminares. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis/SC, 2000. **Anais...** Florianópolis : ANPAD, 2000. CD-ROM.

MINAYO. Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento e pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo - Rio de Janeiro : HUCITEC-ABRASCO, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

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

_____. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR., Moacir Miranda de (org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001.

PAIVA, Simone Bastos. **Abordagem gerencial do capital intelectual em uma organização baseada em conhecimento: o caso SEBRAE/PB**. 2005. 406 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

PARAÍBA, Governo do Estado da. **Lei Complementar n. 58 de 30/12/03 (Regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado da Paraíba)**. Disponível em: <<http://www.secadm.pb.gov.br/index.php>>. Acesso em: 16 maio 2005.

_____, Tribunal de Contas do Estado da. **Relatório de Atividades**. João Pessoa, 1999/2003.

_____, Tribunal de Contas do Estado da. **Plano Estratégico**. João Pessoa, 2005/2009.

PARKER, Bárbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S.R. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo : Atlas, 1998. v. 1.

PASQUALLI, L. **Princípios de elaboração de escalas psicológicas**. Revista de Psiquiatria Clínica, v. 25, n. 5, p. 206-213, 1998.

PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, L. **Measurement, design, and analysis: An integrated approach**. New York : Lawrence Erlbaum Associates, 1991

PEREIRA, Maurício Fernandes. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo : Saraiva, 2003.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo : Saraiva, 2003.

PEREIRA, Sandra Leandro. **Metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo**. 2002. 174 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina,

Florianópolis.

_____. **Estudo do “Organizational Commitment” na administração de recursos humanos de uma instituição pública universitária federal brasileira.** 1993. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 07-23, set./out.1998.

PONTES, Antonio Carlos Fonseca. **Obtenção dos níveis de significância para os testes de Kruskal-Wallis, Friedman e comparações múltiplas não paramétricas.** Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11134/tde-15032002-093020/publico/Antonio.pdf>>. Acesso em: 13 janeiro 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 8. ed. São Paulo : LTr, 2002.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de. Modelagem de Casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu/PR, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998. CD-ROM.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.R. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais.** Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo : Atlas, 1998. v. 1.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus:** um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo : Atlas, 2000.

RIBEIRO, Lore M. Mânica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu/PR, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999. CD-ROM.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza; WANDERLEY, José Carlos Vieira; CORREIA, Lindoya Martins; PERES, Maria de Holanda de Melo. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos. **O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento.** 1999. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

_____. **Indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento.** 2003. 275 f. Tese (Doutorado em

Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR., Moacir Miranda de (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANTOS, Iberê de Oliveira; FISCHER, André Luiz. Influência dos traços culturais nos processos de aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais...** Atibaia : ANPAD, 2003. CD-ROM.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 106-124, maio/jun.1993.

SARAIVA, Iram de Almeida. Abertura do ciclo especial de palestras sobre controle e fiscalização. In: BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. **Fiscalização de gastos públicos no Brasil**. Brasília/DF, 1999.

SENGE, Peter. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 15. ed. São Paulo : Best Seller, 1998.

SILVA, Francisco C. da Cruz. Controle social: reformando a administração para a sociedade. In: **Prêmio Serzedello Côrrea 2001**. Brasília/DF : Tribunal de Contas da União, 2002.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR., Moacir Miranda de (org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; ANDRADE JR., Alexandre Leite de; BANGANGA; Sebastião Franque. Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu/PR, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1998. CD-ROM.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR., Moacir Miranda de (org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001.

_____. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo : Negócio Editora, 2000.

_____; PLONSKI, Guilherme Ary. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Produção, BT/PRO/068**. São Paulo : EPUSP, 1999.

TITTEL, Ed; STEWART, James Michael. **Intranet bíblia**. São Paulo : Berkeley Brasil, 1997.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 6. ed. São Paulo : Cortez, 1994.

THIVES JR. Juarez Jonas. A tecnologia de *workflow* e a transformação do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo : Saraiva, 2003.

TONELLI, Maria José. A vida na Terra. **Revista Light**. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 8-12, abr./jun.2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun.2001.

VERSIANI, Angela Franca; GASPARG, Renata de Magalhães. Posicionamento e crescimento de PMEs – Um estudo no Setor de Confecção da Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis/SC, 2000. **Anais...** Florianópolis : ANPAD, 2000. CD-ROM.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**: aprendendo organização com um universo ordenado. São Paulo : Cultrix, 1999.

XAVIER, Gláucio Barreto. **Sistema de acompanhamento de gestão dos recursos da sociedade – SAGRES**: interface entre os controles externo e social na Paraíba. 2003. 57 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública). João Pessoa.

ZELLNER, Christian; FORNAHL, Dirk. Scientific knowledge and implications for its diffusion. **Journal of Knowledge Management**. v. 6, n. 2, p. 190-198, 2002.

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – 1ª VERSÃO PARA TESTE

Prezado (a) colega

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do Trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal da Paraíba/Campus I, que deverá subsidiar a etapa referente à pesquisa de campo, cujo objetivo central é estudar formas de mensuração do desempenho profissional com base na teoria de criação do conhecimento organizacional. Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão e prontidão às questões aqui elaboradas. Cabe destacar a importância da sua participação, bem como informar que o questionário (uma vez respondido) será considerado estritamente confidencial e as respostas não serão tratadas de modo individualizado. Cientes de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

Cristina Mori Maciel
Mestranda - E-mail: cmaciel@tce.pb.gov.br

Profa. Dra. Sandra Leandro Pereira
Orientadora - E-mail: leandru@terra.com.br

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para uso da
Pesquisadora

PARTE I – DO PERFIL DEMOGRÁFICO

1. Sexo
1 () Masculino 2 () Feminino
2. Faixa etária
1 () Até 30 anos 2 () De 31 a 45 anos 3 () Acima de 45 anos
3. Nível de Escolaridade
1 () 3º Grau 2 () Especialização 3 () Mestrado 4 () Doutorado
4. Tempo de Desempenho na Função
1 () De 0 a 10 anos 2 () De 11 a 20 anos 3 () Mais de 20 anos
5. Tempo de Serviço na Organização
1 () De 0 a 10 anos 2 () De 11 a 20 anos 3 () Mais de 20 anos

PARTE II – DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Com base no cumprimento da missão delegada aos Tribunais de Contas pela CF/88, observe a escala abaixo e dê sua opinião sincera, analisando **a situação real do trabalho** no TCE/PB. Marque o número correspondente ao grau de Discordância ou Concordância em relação a cada situação proposta.

1	2	3	4	5
Discordo Plenamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Plenamente

Para uso da
Pesquisadora

6. Existe a preocupação por parte da administração em identificar as habilidades individuais de forma a utilizar de maneira mais produtiva o potencial do seu corpo técnico.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
7. No TCE/PB se busca o desenvolvimento das capacidades individuais, visando a potencialização dos resultados.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
8. No modelo de gestão adotado pelo TCE/PB são viabilizados estudos para gerar conhecimentos necessários para o bom desempenho no trabalho em equipe.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

1	2	3	4	5
Discordo Plenamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Plenamente

Para uso da
Pesquisadora

9. As atitudes do corpo técnico do TCE/PB são reconhecidas em termos dos meios utilizados para o alcance dos fins desejados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. As experiências individuais são valorizadas de modo a se buscar o compartilhamento do conhecimento socialmente elaborado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Para a elaboração do planejamento estratégico do TCE/PB se convocar a ampla participação dos servidores de todos os níveis organizacionais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. As metas fixadas anualmente pelo TCE/PB são estabelecidas de modo compatível com a realidade organizacional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. No planejamento das metas anuais é levado em consideração o número de servidores disponíveis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Ao se instituir as metas anuais se considera o tempo necessário para execução das tarefas de modo satisfatório.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. As metas anuais são fixadas de modo a se observar o grau de dificuldade para realização das tarefas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. As informações referentes a consultas formuladas por gestores (tais como: decisões do Pleno e pareceres da PROGE) são disponibilizadas em banco de dados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Existem mecanismos formais de transmissão de informações (tais como: reuniões e debates em grupo) que visem à internalização de conhecimento dos técnicos do TCE/PB.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Os técnicos do TCE/PB se preocupam em externalizar os conhecimentos adquiridos em eventos (como: cursos, seminários, workshop e palestras), compartilhando com seus colegas que não se fizeram presente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. As equipes de trabalho do TCE/PB são orientadas a coletar informações em diversas fontes a fim de efetuar combinações no sentido de conseguir sintetizá-las de maneira mais completa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Há no TCE/PB uma cultura que incentive a socialização do conhecimento por meio da ampliação das redes de relacionamentos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PARTE III – DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas questões abaixo você deverá opinar em relação à mensuração de desempenho na realidade do trabalho desenvolvido pelos servidores do TCE/PB, Marque o número correspondente à prioridade para cada **situação desejável**. Em seguida, faça os comentários e sugestões que julgar conveniente.

1	2	3	4	5
Menos Importante	Importante Em Alguns Casos	Quase Sempre Importante	Muito Importante	Extremamente Importante

Para uso da Pesquisadora

21. Com base nos Fatores que dispõe o Art. 41 da Constituição Federal.

- a. ASSIDUIDADE
 b. DISCIPLINA
 c. INICIATIVA
 d. PRODUTIVIDADE
 e. RESPONSABILIDADE
 f. Cite outros fatores que você considera relevante.

1	2	3	4	5	

22. Quanto aos avaliadores envolvidos.

- a. DIRIGENTE (Chefe imediato)
 b. OUTROS SERVIDORES (da equipe de trabalho)
 c. PRÓPRIO AVALIADO
 d. Cite outros avaliadores que você considera relevante.

1	2	3	4	5	

23. Em relação à periodicidade da avaliação.

- a. SEMESTRAL
 b. ANUAL
 c. BIANUAL
 d. Outra

1	2	3	4	5	

24. Quanto aos instrumentos aplicados.

- a. QUESTIONÁRIO
 b. ENTREVISTA
 c. CHEK - LIST
 d. Outros

1	2	3	4	5	

25. Dos documentos comprobatórios utilizados.

- a. RELATÓRIOS
 b. ASSENTAMENTO FUNCIONAL (pasta individual)
 c. Outros

1	2	3	4	5	

26. Quanto aos recursos de compartilhamento de conhecimento disponibilizados pela organização para subsidiar relatórios.

- a. INTERNET
 b. TCESERV5
 c. LIVROS
 d. PERÍDICOS
 e. Outros

1	2	3	4	5	

1	2	3	4	5
Menos Importante	Importante Em Alguns Casos	Quase Sempre Importante	Muito Importante	Extremamente Importante

Para uso da Pesquisadora

27. Sobre os meios utilizados na coleta de dados.

- a. PESQUISA DE CAMPO (presencial)
 b. ELETRÔNICO
 c. MALA DIRETA (versão papel)
 d. Outros.

1	2	3	4	5

NA SUA OPINIÃO:

28. No processo de mensuração de desempenho profissional, se deve considerar o fato de que as exigências relacionadas às metas das equipes influenciam na disposição dos membros de buscar o compartilhamento de conhecimentos?

Para uso da Pesquisadora

1 () Sim

2 () Sem opinião formada

3 () Não

Por favor, justifique sua resposta.

29. De alguma forma, as pressões relacionadas ao cumprimento das metas repercutem no desempenho profissional das equipes, impactando na mensuração de desempenho dos seus membros?

Para uso da Pesquisadora

1 () Sim

2 () Sem opinião formada

3 () Não

Por favor, justifique sua resposta.

30. O que é necessário para que se proceda ao processo de mensuração de desempenho profissional no TCE/PB em condições apropriadas do efetivo compartilhamento de conhecimento e valorização das competências individuais?

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – VERSÃO FINAL



Universidade Federal da Paraíba
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 Departamento de Administração
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Curso de Mestrado em Administração

Prezado (a) colega

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do Trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal da Paraíba/Campus I, que deverá subsidiar a etapa referente à pesquisa de campo, cujo objetivo central é estudar formas de mensuração do desempenho profissional com base na teoria de criação do conhecimento organizacional. Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão e prontidão às questões aqui elaboradas. Cabe destacar a importância da sua participação, bem como informar que o questionário (uma vez respondido) será considerado estritamente confidencial e as respostas não serão tratadas de modo individualizado. Cientes de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

Cristina Mori Maciel
 Mestranda - E-mail: cmaciel@tce.pb.gov.br

Profa. Dra. Sandra Leandro Pereira
 Orientadora - E-mail: leandrlu@terra.com.br

Para uso da
 Pesquisadora

PARTE I – DO PERFIL DEMOGRÁFICO

- | | | | |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|--|
| 1. Sexo | 1 () Masculino | 2 () Feminino | <input type="checkbox"/> |
| 2. Faixa etária | 1 () Até 30 anos | 2 () De 31 a 45 anos | 3 () Acima de 45 anos <input type="checkbox"/> |
| 3. Nível de Escolaridade | 1 () 3º Grau | 2 () Especialização | 3 () Mestrado 4 () Doutorado <input type="checkbox"/> |
| 4. Tempo de Desempenho na Função | 1 () De 0 a 10 anos | 2 () De 11 a 20 anos | 3 () Mais de 20 anos <input type="checkbox"/> |
| 5. Tempo de Serviço na Organização | 1 () De 0 a 10 anos | 2 () De 11 a 20 anos | 3 () Mais de 20 anos <input type="checkbox"/> |

PARTE II – DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Com base no cumprimento da missão delegada aos Tribunais de Contas pela CF/88, observe a escala abaixo e

dê sua opinião sincera, analisando a **situação real do trabalho** no TCE/PB. Marque o número correspondente ao grau de Discordância ou Concordância em relação a cada situação proposta.

1	2	3	4	5
Discordo Plenamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Plenamente

Para uso da
Pesquisadora

6. Existe a preocupação por parte da administração em identificar as habilidades individuais de forma a utilizar de maneira mais produtiva o potencial do seu corpo técnico.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. No TCE/PB se busca o desenvolvimento das capacidades individuais, visando a potencialização dos resultados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. No modelo de gestão adotado pelo TCE/PB são viabilizados estudos para gerar conhecimentos necessários para o bom desempenho no trabalho em equipe.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. As experiências individuais são valorizadas de modo a se buscar o compartilhamento do conhecimento socialmente elaborado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Para a elaboração do planejamento estratégico do TCE/PB se convocar a ampla participação dos servidores de todos os níveis organizacionais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. As metas fixadas anualmente pelo TCE/PB são estabelecidas de modo compatível com a realidade organizacional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. No planejamento das metas anuais é levado em consideração o número de servidores disponíveis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Ao se instituir as metas anuais se considera o tempo necessário para execução das tarefas de modo satisfatório.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. As metas anuais são fixadas de modo a se observar o grau de dificuldade para realização das tarefas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. As informações referentes a consultas formuladas por gestores (tais como: decisões do Pleno e pareceres da PROGE) são disponibilizadas em banco de dados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Existem mecanismos formais de transmissão de informações (tais como: reuniões e debates em grupo) que visem à internalização de conhecimento dos técnicos do TCE/PB.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Os técnicos do TCE/PB se preocupam em externalizar os conhecimentos adquiridos em eventos (como: cursos, seminários, workshop e palestras), compartilhando com seus colegas que não se fizeram presente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. As equipes de trabalho do TCE/PB são orientadas a coletar informações em diversas fontes a fim de efetuar combinações no sentido de conseguir sintetizá-las de maneira mais completa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Há no TCE/PB uma cultura que incentive a socialização do conhecimento por meio da ampliação das redes de relacionamentos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PARTE III – DO PROCESSO DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas questões abaixo você deverá opinar em relação à mensuração de desempenho na realidade do trabalho desenvolvido pelos servidores do TCE/PB, Marque o número correspondente à prioridade para cada **situação desejável**. Em seguida, faça os comentários e sugestões que julgar conveniente.

1	2	3	4	5
Menos Importante	Importante Em Alguns Casos	Quase Sempre Importante	Muito Importante	Extremamente Importante

Para uso da Pesquisadora

20. Com base nos Fatores que dispõe o Art. 41 da Constituição Federal.

- ASSIDUIDADE
- DISCIPLINA
- INICIATIVA
- PRODUTIVIDADE
- RESPONSABILIDADE
- Cite outros fatores que você considera relevante.

1	2	3	4	5	

21. Quanto aos avaliadores envolvidos.

- DIRIGENTE (Chefe imediato)
- OUTROS SERVIDORES (da equipe de trabalho)
- PRÓPRIO AVALIADO
- Cite outros avaliadores que você considera relevante.

1	2	3	4	5	

22. Em relação à periodicidade da avaliação.

- SEMESTRAL
- ANUAL
- BIANUAL
- Outra.

1	2	3	4	5	

23. Quanto aos instrumentos aplicados.

- QUESTIONÁRIO
- ENTREVISTA
- CHECK - LIST
- Outros.

1	2	3	4	5	

24. Quanto aos recursos de compartilhamento de conhecimento disponibilizados pela organização para subsidiar relatórios.

- INTERNET
- TCESERV5
- LIVROS
- PERÍODICOS
- Outros.

1	2	3	4	5	

25. Sobre os meios utilizados na coleta de dados.

- PESQUISA DE CAMPO (presencial)
- ELETRÔNICO (e-mail)
- MALA DIRETA (versão papel)
- Outros.

1	2	3	4	5	

NA SUA OPINIÃO:

26. No processo de mensuração de desempenho profissional, se deve considerar o fato de que as exigências relacionadas às metas das equipes influenciam na disposição dos membros de buscar o compartilhamento de conhecimentos?

Para uso da
Pesquisadora

1 () Sim

2 () Sem opinião formada

3 () Não

Por favor, justifique sua resposta.

27. De alguma forma, as pressões relacionadas ao cumprimento das metas repercutem no desempenho profissional das equipes, impactando na mensuração de desempenho dos seus membros?

Para uso da
Pesquisadora

1 () Sim

2 () Sem opinião formada

3 () Não

Por favor, justifique sua resposta.

28. O que é necessário para que se proceda ao processo de mensuração de desempenho profissional no TCE/PB em condições apropriadas do efetivo compartilhamento de conhecimento e valorização das competências individuais?
