

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA  
O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE (MPANE)**

**Marcos José Cavalcanti de Araújo**

**A Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas da  
União: O compartilhamento externo do conhecimento  
como instrumento de alcance de sua missão**

**Recife, 2009**

**Marcos José Cavalcanti de Araújo**

**A Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas da  
União: O Compartilhamento externo do conhecimento  
como instrumento de alcance de sua missão**

**Orientadora: Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira**

Trabalho de Conclusão de Mestrado  
(TCM) apresentado como requisito  
para aprovação no Mestrado  
Profissional em Gestão Pública para o  
Desenvolvimento do Nordeste  
(MPANE) da Universidade Federal  
de Pernambuco - UFPE

**Recife, Julho de 2009**

Araújo, Marcos José Cavalcanti de  
A Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas da União: o compartilhamento externo do conhecimento como instrumento de alcance de sua missão / Marcos José Cavalcanti de Araújo. – Recife : O Autor, 2009.

138 folhas : fig., tab., quadros.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Gestão do conhecimento. 2. Tecnologia da informação. 3. Brasil. Tribunal de Contas da União. 4. Administração pública. I. Título.

658  
658

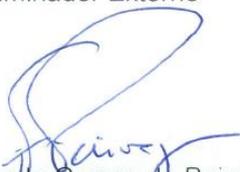
CDU (1997)  
CDD (22.ed.)

UFPE  
CSA2010-046

Dissertação de Mestrado apresentada por Marcos José Cavancanti de Araujo ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“A Gestão do Conhecimento no Tribunal de Contas da União: O compartilhamento externo do conhecimento como instrumento de alcance de sua missão”**, orientada pela Professora Doutora Rezilda Rodrigues Oliveira e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos(as) professores(as) doutores(as):

  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Rezilda Rodrigues Oliveira  
Presidente

  
Prof. Dr. Helder Pontes Regis  
Examinador Externo

  
Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Junior  
Examinador Interno

Recife, 28 de julho de 2009

  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Sylvana Maria Brandão de Aguiar  
Coordenadora do Mestrado

## ***A tarefa inútil de armazenar conhecimento sem compartilhá-lo***

*“A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar o seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.*

**David Garvin, 1993**

*"Perdido nas montanhas da Albânia, num vilarejo de poucos habitantes, vivia um homem que não necessitava trabalhar, por ter herdado alguns haveres de seu pai.*

*Viver na ociosidade , porém, não era de seu feitio. E resolveu preencher o tempo gravando em forma de letra, os acontecimentos de sua terra.*

*Começou a transcrever, em grossos cadernos, fatos sem importância do cotidiano da aldeia. Para tanto, dia após dia, corria as ruas de ponta a ponta, ouvindo e anotando.*

*Anos decorridos, já velho e cansado, a casa tornara-se um verdadeiro entulho de papéis rabiscados. E aconteceu que, por negligência ou fatalidade, uma fagulha se alastrou, abraçando, com língua voraz, a papelada. Todo o acervo contido naquele reduto foi levado de roldão. O fruto de anos e anos de trabalho destruiu-se em poucos instantes.*

*Depois do acontecido, abatido e melancólico, o escritor compreendeu a loucura de seu intento. Gastara uma existência num mister fatigante e sem valor, pois jamais a sua obra fora motivo de consulta por parte de seus concidadãos."*

**(Henryk Bzdok – Letra Livre – Separata literária nº. 03)**

## RESUMO

Este estudo avalia como o compartilhamento do conhecimento do Tribunal de Contas da União (TCU) com os gestores públicos tem contribuído para o cumprimento de sua missão, qual seja a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade. Foi realizado um estudo descritivo, seguindo uma abordagem qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso. Foram realizadas pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com uma amostra de gestores de públicos federais das unidades jurisdicionadas ao TCU em Pernambuco, selecionando-se os responsáveis pelas licitações de obras, serviços e compras, baseado no critério da relevância e da frequência dos assuntos tratados nos julgados do TCU. Neste estudo, constatou-se que há uma razoável disponibilidade de conhecimento no portal do TCU, tais como o acesso à jurisprudência do TCU; informações por área de atuação; publicação de revistas; informativos; auditorias; cartilhas e acesso à biblioteca digital do TCU. Há também o compartilhamento do conhecimento através do Projeto Diálogo Público, que entre outros objetivos, visa desenvolver conhecimentos que favoreçam o bom desempenho de gestores de recursos públicos, bem como melhorar a comunicação entre TCU, os gestores de recursos públicos e a sociedade, utilizando-se para tal de seminários temáticos, *workshops*, cursos de curta duração, visitas monitoradas, palestras e Seminários de Diálogo Público. Entretanto, observou-se que as ações do Projeto Diálogo Público não são oferecidas de modo constante e efetivo, variando de intensidade a depender das ações educacionais adotadas pela Presidência do TCU. Do conhecimento disponibilizado pelo TCU, a maioria dos gestores afirmou que apenas a sua Jurisprudência tem sido utilizada para o desempenho de suas competências, mesmo assim com baixíssima frequência. O grau de facilidade de acesso e de compreensão à Jurisprudência do TCU é considerado razoável e boa, respectivamente. Os demais conhecimentos disponíveis no Portal do TCU na Internet não são utilizados pelos gestores por desconhecimento. Todos os entrevistados argumentaram que o TCU deveria melhorar a sua comunicação com os gestores públicos através de reuniões frequentes objetivando tratar dos principais problemas observados nos processos e suas possíveis soluções, bem como realizar encontros técnicos para o compartilhamento mútuo de conhecimento. A maioria dos gestores concordou que o TCU poderia atuar como um organismo fomentador de algumas práticas de compartilhamento dos

conhecimentos entre os gestores públicos, tais como redes de melhor prática, grupos de experiência e a criação de comunidades virtuais. Concluiu-se que o compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU com os gestores públicos pode contribuir muito para o cumprimento de sua missão, mas que, nos últimos anos, isso pouco tem acontecido.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. TCU. Gestores públicos.

## **ABSTRACT**

This study measures as the sharing Knowledge of the Federal Court of Accounts (FCA) with the public managers has been contributing for the execution of his/her mission, which is the effective and regular administration of the public resources in benefit of the society. A descriptive study was accomplished, following a qualitative approach, being used of a case study. Documental research and interviews were accomplished semi-structured with a sample of federal publics managers of the jurisdiction units to the FCA in Pernambuco being selected the responsible by the auctions of works, services and purchases, being used the criterion of the relevance and of the frequency of the treated subjects us judged of FCA. In this study, it was verified that there is a reasonable knowledge readiness in the portal of FCA, such as the access to the jurisprudence of FCA; information for area of performance; publication of magazines; informative; auditings; spelling books and access to the digital library of FCA. There is also the sharing of the knowledge through the Project Public Dialogue, that he enters other objectives, it seeks to develop knowledge to favor the good acting of public managers resources, as well as to improve the communication among FCA, the managers of public resources and the society, being used for such of thematic Seminars, Wokshops, courses of short duration, monitored visits, Lectures and Seminars of Public Dialogue. However, it was observed that the actions of the Project Public Dialogue don't possess a constant and effective application from his/her creation, in 2003, varying from intensity to depend on the, education politics adopted by the Minister that is in the Presidency of FCA. Of the knowledge made available by FCA, most of the managers affirms that just his/her Jurisprudence has been used for the acting of their competences, even so with low frequency. The degree of access easiness and of understanding to the Jurisprudence of FCA is considered reasonable and good, respectively. The other available knowledge in the Portal of FCA in the Internet are not used by the managers by ignorance. All the interviewees argue that FCA should improve his/her communication with the public managers through frequent meetings aiming at to treat of the main problems observed in the processes and their possible solutions, as well as to accomplish technical encounters for the mutual sharing of knowledge. Most of the managers agrees that FCA was able to agrees that FCA could act as an organism of some practices of sharing of the knowledge among the public managers, such as nets of practical best, groups of experience and the virtual communities' creation. It was ended that the sharing of the administration of

the knowledge of the FCA with the public managers can contribute a lot for the execution of her mission, but that, in recent years, this little has happened.

Keyword: Knowledge Management. Sharing Knowledge. FCA. Public manager.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01(4) - Espiral do conhecimento.....	25
Figura 02(4) - Processos essenciais da gestão do conhecimento, baseado em Prost, Raub e Romhardt (2002) .....	28
Figura 03(4) - Organograma do TCU.....	54
Figura 04(4) - Estrutura organizacional do Instituto Serzedello Corrêa.....	57
Figura 05 (6) – Conteúdo do Portal TCU para o perfil Cidadão.....	76
Figura 06(6) – Conteúdo do Portal TCU para o perfil Cidadão.....	77
Figura 07(6) – Conteúdo do Portal TCU para os perfis gestor público e Congresso.....	78
Figura 08(6) – Consulta a jurisprudência do TCU.....	80
Figura 09(6) – Pesquisa textual livre da jurisprudência do TCU.....	81
Figura 10(6) – Pesquisa em formulário da jurisprudência do TCU.....	82
Figura 11(6) – Pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU.....	83
Figura 12(6) – Pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU.....	84
Figura 13(6) – Acessos à pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU.....	85
Figura 14(6) – Acessos à pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU.....	86
Figura 15(6) – Consulta de informações por área de atuação.....	87
Figura 16(6) – Consulta dos informativos TCU.....	89
Figura 17(6) – Consulta das auditorias do TCU.....	90
Figura 18(6) – Competências desenvolvidas pelos entrevistados.....	104
Figura 19(6) – Estratificação da atuação dos entrevistados no gerenciamento da execução das etapas da fase interna e externa das licitações. ....	104
Figura 20(6) – Estratificação da consulta à jurisprudência mencionada pelos entrevista .....	107
Figura 21(6) – Conhecimentos necessários mencionados pelos entrevistados. ....	107

Figura 22(6) – Estratificação da consulta à legislação pertinente à área de licitações e contratos mencionada pelos entrevistados. ....	107
Figura 23(6) – Conhecimentos disponibilizados pelo órgão/empresa mencionados pelos entrevistados. ....	109
Figura 24(6) – Estratificação dos meios de disponibilização do conhecimento mencionados pelos entrevistados. ....	109
Figura 25(6) – Outras fontes de conhecimentos mencionadas pelos entrevistados. ....	110
Figura 26(6) – Estratificação dos Portais utilizados mencionados pelos entrevistados.....	110
Figura 27(6)–Estratificação dos meios de consulta à jurisprudência do TCU mencionadas pelos entrevistados. ....	111
Figura 28(6)–Conhecimentos disponibilizados pelo TCU mencionadas pelos entrevistados. ....	111
Figura 29(6) – Estratificação das recomendações e boas práticas em licitações e contratos consultadas pelos entrevistados. ....	111
Figura 30(6) – Ciência dos conhecimentos compartilhados pelo TCU mencionados pelos entrevistados. ....	113
Figura 31(6) – Frequência de utilização dos conhecimentos compartilhados pelo TCU. ....	114
Figura 32(6) – Grau de facilidade de acesso às informações. ....	116
Figura 33(6) – Grau de facilidade de compreender as informações. ....	117
Figura 34(6) – Conhecimento de práticas de compartilhamento de conhecimentos.....	118
Figura 35(6) – Grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU.....	119
Figura 36(6) – Conhecimentos/práticas necessários que deveriam ser disponibilizados pelo TCU. ....	120
Figura 37(6) – Práticas de gestão do conhecimento que deveriam ser estimuladas pelo TCU. ....	

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01(1) Competências Constitucionais do TCU.....	15
Quadro 02(4) – Informação x tradição.....	30
Quadro 03(5) - Unidades jurisdicionadas mais representativas do Estado.....	46
Quadro 01(6) Competências Constitucionais do TCU.....	52

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 (6) - Seminários temáticos, workshops, cursos de curta duração e palestras.....	98
Tabela 02 (6) - Seminários Diálogo Público.....	100

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>20</b>
2.1 Objetivo Geral.....	20
2.2 Objetivos específicos.....	20
<b>3. JUSTIFICATIVA</b> .....	21
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
4.1 A Gestão do Conhecimento.....	22
4.1.1 Processo de Conhecimento.....	22
4.1.2 Compartilhamento da gestão do conhecimento.....	28
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	42
5.1 Delineamento da Pesquisa.....	42
5.2 Coleta de Dados.....	43
5.3 Seleção e perfil dos entrevistados.....	45
5.4 Análise dos Dados.....	47
<b>6. RESULTADOS</b> .....	<b>46</b>
6.1 O Controle Externo .....	49
6.2 O Tribunal de Contas da União (TCU).....	50
6.2.1 Breve histórico.....	50
6.2.1 Competências, jurisdição e estrutura do TCU.....	52
6.3 Estrutura da gestão do conhecimento do TCU voltada para os gestores públicos.....	59
6.3.1 O atual arcabouço estratégico do TCU e a gestão do conhecimento.....	59
6.3.2 A importância da gestão do conhecimento para o desempenho do TCU.....	
6.3.3 A importância do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU.....	66
6.3.4 O compartilhamento externo no TCU.....	71

6.3.5 As atuais práticas de compartilhamento externo da gestão do conhecimento do TCU...	74
6.4 Grau de percepção, facilidade para acesso, compreensão, utilização e contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU com os gestores públicos .....	103
6.4.1 Quanto às competências desempenhadas pelos gestores públicos.....	103
6.4.2 Quanto aos conhecimentos necessários e suas fontes de consulta.....	104
6.4.3 Quanto à ciência e frequência de utilização dos conhecimentos compartilhados pelo TCU.....	112
6.4.4 Quanto à facilidade de acesso e compreensão do conhecimento compartilhado.....	115
6.4.5 Quanto à ciência das práticas de compartilhamento dos conhecimentos .....	117
6.4.6 Quanto ao grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU .....	118
6.5 Propostas de compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU que contribuam para a melhoria do alcance de sua missão.....	120
<b>7. CONCLUSÕES E REFLEXÕES .....</b>	<b>122</b>
<b>8. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>129</b>
APÊNDICE A – Carta de Apresentação.....	135
APÊNDICE B - Dados básicos do entrevistado.....	136
APÊNDICE C - Roteiro de entrevista.....	137

## 1. INTRODUÇÃO

As tentativas de criação de um organismo responsável pelo controle das contas públicas no Brasil remontam ao Império, ano de 1826, quando já se cogitava, e chegou-se a propor ao Senado, a criação do “Tribunal de Revisão de Contas”, dotado de autonomia e independência. A iniciativa concretizou-se no início da República, em 1890, quando o Marechal Deodoro da Fonseca editou o Decreto nº 966-A, que criou Tribunal de Contas, naquele momento as competências do TCU se limitavam ao “exame, revisão e julgamento dos atos concernentes à receita e à despesa da República”.

Na Constituição Federal de 1988, essas competências foram bastante ampliadas. A atual Constituição estabeleceu que o controle externo seria efetivado pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas. De acordo com o texto constitucional, o Tribunal de Contas da União tem como competências originárias e exclusivas as listadas no quadro adiante. Outras foram adicionadas pelos normativos legais infraconstitucionais ampliando ainda mais o rol de competências a serem exercidas pelo TCU, cuja fundamentação legal se encontra explicitada no quadro 1(1).

<b>Competências Constitucionais</b>	<b>Fundamento</b>
Apreciar as contas anuais do Presidente da República;	art. 71, I
Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos;	art. 33, § 2º e art. 71, II
Apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessões de aposentadorias, reformas e pensões civis e militares;	art. 71, III
Realizar inspeções e auditorias por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional;	art. 71, IV
Fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais;	art. 71, V
Fiscalizar a aplicação de recursos da União repassados a Estados, ao Distrito Federal ou a Municípios;	art. 71, VI

Prestar informações ao Congresso Nacional sobre fiscalizações realizadas;	art. 71, VII
Aplicar sanções e determinar a correção de ilegalidades e irregularidades em atos e contratos;	art. 71, VIII a XI
Sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;	art. 71, X
Fiscalizar as aplicações de subvenções e a renúncia de receitas;	art. 70
Emitir pronunciamento conclusivo, por solicitação da Comissão Mista Permanente de Senadores e Deputados, sobre despesas não autorizadas;	art. 72, § 1º
Apurar denúncias apresentadas por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato sobre irregularidades ou ilegalidades;	art. 74, § 2º
Fixar os coeficientes dos fundos de participação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e fiscalizar a entrega dos recursos aos governos estaduais e às prefeituras.	art. 161, parágrafo único

Quadro 01(1) – Competências constitucionais do TCU

Fonte: Constituição Federal de 1988.

O TCU tem jurisdição própria e privativa, em todo o território nacional, sobre pessoas e matérias sujeitas à sua competência. Seu espectro de atuação é abrangente, não alcançando apenas agentes públicos, mas qualquer pessoa física ou jurídica que der causa a perda, extravio, prejuízo ou dano ao Erário, além de outras hipóteses previstas na Constituição Federal (TCU, 2008a).

Esta atuação visa cumprir a sua missão do TCU que é a de assegurar efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade. O ambiente de sua atuação remonta a um contexto mundial permanentemente submetido às implicações decorrentes de grandes transformações nos cenários políticos, econômicos e tecnológicos. Nele, diversos atores sociais têm necessidade de encontrar os mecanismos mais adequados para conviver com a mudança permanente e cada vez mais veloz.

O conhecimento nesses novos cenários passa a ser considerada como recurso estratégico na tomada de decisões de todos os atores da Administração Pública. Para Beck (2007), muitas instituições estão envolvidas em amplos e diversos tipos de conhecimento, e,

para competir nesse ambiente dinâmico, o segredo do sucesso é a agregação de valor a partir do acesso, tratamento, utilização e disseminação do conhecimento. Assim, o gerenciamento do conhecimento dentro e fora da instituição será o mais importante patrimônio, e o seu compartilhamento deverá buscar alcançar os seus objetivos estratégicos.

Neste contexto e cenários, emerge a atuação da Administração Pública brasileira que, além de pautar-se pelos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, tem buscado ajustar-se a um novo cenário, o de atender às crescentes demandas da sociedade pelo aumento da eficiência na aplicação dos recursos públicos, pela melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade e pelo aumento dos padrões de desempenho dos gestores e servidores do Estado.

Como agentes importantes na atuação da Administração Pública surgem os gestores dos recursos públicos, que têm sua gestão jurisdicionada ao TCU, no que diz respeito à boa e regular aplicação dos recursos recebidos da União (art. 70, parágrafo único da Constituição Federal e art. 5º da Lei Orgânica do TCU).

O TCU afirma que os gestores públicos desempenham papel crucial no processo de definição de foco de atuação e para o fortalecimento e efetividade do controle externo, pois, por um lado, constituem verdadeiros objetos do controle, quando têm suas contas apreciadas, e, por outro, podem atuar como parceiros, na medida em que as boas práticas de gestão por eles adotadas podem servir de exemplo para utilização no âmbito de toda a Administração Pública.

Esta atuação da Administração Pública, sintetizada pelas tomadas de decisão dos gestores dos recursos públicos, representa o objeto do controle exercido pelo TCU. Este mencionado controle se refere ao controle externo da administração pública brasileira, entendido como àquele exercido por agente externo a um determinado poder, é tratado no art. 70 da Constituição Federal de 1988, a qual estabelece que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, com o auxílio do TCU, a quem é atribuído um conjunto de competências originárias e privativas.

Gerir, administrar é, acima de tudo, um processo contínuo de tomada de decisões, o qual requer o devido preparo, bem como o acesso às informações necessárias. No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas

esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais (GUTIERREZ, 1999).

Para a otimização da tomada de decisão, faz-se necessário a implementação de um processo sistemático de identificação, organização, criação, renovação, aplicação e compartilhamento dos conhecimentos, chamado de gestão do conhecimento. O objetivo deste processo é fazer o conhecimento circular dentro e fora da organização, não, porém, de forma indiscriminada, sendo distribuído aos demandantes no momento e na forma que seja necessário.

Há muito, foi detectado que a aproximação entre gestores e o TCU poderia, de forma expressiva, contribuir para o controle (REIS; AQUINO, 2003).

Portanto, o TCU deveria priorizar o papel educativo de bem orientar os gestores públicos de forma a propiciar a melhoria da administração pública brasileira em benefício da sociedade (REIS; AQUINO, 2003).

Nesse intuito, o TCU vem implementando, nos últimos anos, ações visando estreitar suas relações com os gestores de recursos federais, não no tratamento do controle prévio, mas do estabelecimento de parcerias que promovam o acesso recíproco e rápido a informações, com ações de cunho didático-pedagógico suficientes para o aperfeiçoamento dos gestores públicos. A expectativa desse grupo de interesse reside no sentido de receber consultas efetuadas, de como aplicar corretamente os recursos federais no cumprimento dos instrumentos celebrados (convênios, acordos, subvenções, transferências etc.) e dos preceitos legais que regem a matéria (REIS; AQUINO, 2003).

O TCU tem buscado gerir seu conhecimento ao longo dos seus 116 anos de atividade. Tanto é que seu Planejamento Estratégico 2006-2010 (PET 2006-2010) preceitua a gestão do conhecimento e o seu compartilhamento como diretriz básica de atuação. Entre os objetivos estratégicos traçados, o TCU ressalta que a este incumbe importante papel de contribuir para a melhoria da Administração Pública. Assim, preceitua que deve tornar disponíveis para gestores públicos orientações, determinações, recomendações ou avaliações, visando a corrigir falhas, a evitar desperdícios, a melhorar o desenho e a gestão de programas governamentais, a gestão e o desempenho de órgãos e entidades, a formulação das políticas públicas, a qualidade de bens e serviços ofertados, o desempenho dos controles internos, bem como contribuir para o aprimoramento da legislação federal e para disseminação das melhores práticas observadas na Administração Pública Federal (TCU, 2006).

Outro objetivo estratégico citado no PET 2006-2010 é o de otimizar a utilização do conhecimento organizacional. O TCU descreve que a atividade de controle externo está respaldada em informação, inteligência e conhecimento. Considera que a complexidade, diversidade, amplitude e limitações das atividades de controle externo é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo e de resposta às demandas institucionais (TCU, 2006).

Souza e Giacobbo (2005) citaram algumas ações externas de compartilhamento do conhecimento do TCU, tais como os Seminários de Diálogo Público, treinamento de gestores e a disponibilização de informações no sítio do TCU, no entanto, afirmam que as práticas de gestão do conhecimento do TCU ainda não estão suficientemente sistematizadas, de forma a assegurar plena utilização de sua potencialidade.

Assim, cabe questionar acerca da percepção que têm os gestores públicos das entidades jurisdicionadas do TCU quanto às práticas de gestão do conhecimento que estas têm adotado no exercício de suas atividades, sobretudo no que concerne ao compartilhamento do conhecimento na aplicação dos recursos públicos.

Diante disso, este estudo avalia como *o compartilhamento do conhecimento do TCU com os gestores públicos tem contribuído para o cumprimento de sua missão, qual seja a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.*

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo Geral**

Verificar se compartilhamento do conhecimento do TCU na percepção dos gestores públicos tem contribuído para melhorar o alcance de sua missão institucional.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar como está estruturada a gestão do conhecimento no TCU voltada para os gestores públicos;
- Identificar o grau de percepção e facilidade para acesso, compreensão e utilização da gestão do conhecimento do TCU voltada para os gestores públicos;
- Propor ações concretas de compartilhamento da gestão do conhecimento que contribuam para a melhoria do alcance de sua missão institucional.

### 3. JUSTIFICATIVA

A relevância científica desta pesquisa se fundamenta no fato de que a prospecção e a análise do compartilhamento do conhecimento do TCU, em face da administração pública brasileira, poderá otimizar seu processo de gestão do conhecimento. Espera-se que, uma vez isto acontecendo, universidade e estudiosos da área contem com uma gama de conhecimentos valiosos para o aprimoramento da gestão pública brasileira. A maior disponibilização de conhecimento também proporcionará a melhoria de condições de aporte de informações, conteúdos e aplicativos destinados aos cidadãos e interessados neste tema.

Ademais, ao final, pode-se vislumbrar o estímulo e/ou a criação de grupos de experiência, arenas de aprendizagem, redes de dados, *groupware*, equipes de *benchmarking*, equipes da melhor prática, redes de melhor prática, treinamentos, *intranets* e outros mecanismos para promover um efetivo compartilhamento do conhecimento, unindo gestores públicos, órgãos de controle e universidades para a melhoria contínua da administração pública brasileira, criando um círculo virtuoso do conhecimento.

A relevância prática desta pesquisa se reveste no fato de que a Administração Pública brasileira, na pessoa dos gestores públicos, assim como toda e qualquer área da atividade humana, necessita estar sempre sendo aprimorada e atualizada, visando à eficiência na aplicação dos recursos públicos disponíveis e, conseqüentemente, a prestação adequada de serviços à sociedade.

A melhoria do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU proporcionará ao gestor público mais instrumentos quando de suas escolhas, tomada de decisões e/ou no esclarecimento de eventuais problemas. Sob este aspecto, saber acerca da gestão do conhecimento do TCU e de seus conteúdos, bem como está sendo o compartilhamento e o seu aproveitamento pelos gestores públicos, jurisdicionados ao TCU, permitiu a avaliação da eficácia desse instrumento para sua atuação no alcance de sua missão institucional.

Por tudo exposto, a pesquisa ora apresentada neste TCM se justifica, ressaltando que esta se coaduna com os anseios da sociedade, da academia e do próprio TCU, cujo alcance de sua missão e do aperfeiçoamento da gestão pública brasileira, através de uma gestão do conhecimento mais eficiente e eficaz, resultará numa melhor prestação de serviços à sociedade e numa efetiva e regular gestão dos recursos públicos, contribuindo diretamente para o desenvolvimento do Nordeste, e conseqüentemente, para o desenvolvimento do país.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Gestão do Conhecimento

Em sentido amplo, a gestão do conhecimento refere-se a formas de organizar e administrar os recursos intangíveis de uma organização, canalizando-os para que sirvam de base para que os objetivos estratégicos sejam definidos e atingidos.

A importância da gestão do conhecimento no contexto das organizações, sobretudo quando sua adoção é bem sucedida, reveste-se em sua habilidade de conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo à excelência. A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão do conhecimento. E o que seria Gestão do Conhecimento? Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização, como defendido por Chiavenato (2000).

Antes de adentrar mais na gestão do conhecimento, torna-se importante introduzir neste momento os conceitos referentes ao conhecimento e às atividades de criação, disseminação, identificação e utilização deste, que fazem parte do processo de gestão.

#### 4.1.1 Processo de Conhecimento

A compreensão do processo de criação do conhecimento passa, inicialmente, em diferenciar os termos dados e informação. Entender estes termos auxilia a compreensão do processo de criação do conhecimento e facilita a identificação das necessidades de uma organização com relação a estes conceitos.

Os dados são definidos como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. São descritos como registros estruturados de transações. São independentes de interpretações, pois eles apenas representam um momento específico em uma organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Já a informação revela-se um dado dotado de significado, que objetiva mudar a percepção do receptor sobre algo em questão. A informação representa contexto específico e tem o poder de exercer impacto sobre o julgamento e comportamento

das pessoas. Deste modo, o conhecimento mostra-se algo mais complexo e que envolve a interpretação de informações. Esse processo depende de experiências, valores, habilidades, reflexões e outros fatores que estão diretamente ligados aos indivíduos, como afirmam Davenport e Prusak (1998), os quais acrescentam que o conhecimento é como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento origina-se e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Prost, Raub e Romhardt (2002) assinalam que o conhecimento é apresentado como um conjunto total, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento está lastreado em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas, constituindo-se por indivíduos e representando suas crenças causais.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é dinâmico, considerando que este é criado através de interações sociais entre indivíduos e organizações. Ademais, o conhecimento está ligado a um contexto específico dependente do lugar e da situação em questão, sem os quais, o conhecimento passa a ser simplesmente informação.

O conhecimento transcende uma simples informação, reveste-se como informação com um propósito de uso. Os filósofos retratariam o conhecimento como informação vinculada a uma intenção. Albrecht (2004, p. 171) afirma que o conhecimento é “a consequência mental de angariar informações” e que “o conhecimento só existe no cérebro humano, sendo todos os conhecimentos peculiares ao cérebro que os contém”.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento como tácito ou explícito. O tácito é o mais importante e é difícil de ser articulado em linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como intuição, valores, crenças pessoais, *insights*, habilidades, emoções, modelos mentais, percepções e conclusões. O conhecimento explícito, por sua vez, é o que pode ser articulado na linguagem formal e, portanto, pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Ainda de acordo com esses autores, a criação do conhecimento ocorre em três níveis – do indivíduo, do grupo e da organização – e sob duas formas de interação – entre o conhecimento tácito e o explícito e entre o indivíduo e a organização.

Nonaka e Takeuchi (1997), a esse respeito, reconhecem a importância do conhecimento humano e distinguem o conhecimento tácito do conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Por outro lado, o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática. Esses autores apresentam o que chamam de “quatro modos de conversão de conhecimento”, descritos a seguir:

- a) **Socialização (Conversão de tácito para tácito):** é o processo de compartilhamento de experiências. O indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outro. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através de linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. Conversão de tácito para tácito.
- b) **Externalização (Conversão de tácito para explícito):** é um processo provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. O indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros e de forma não direta.
- c) **Combinação (Conversão de explícito para explícito):** é um processo em que o conhecimento já é explícito e é partilhado também de forma explícita. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.
- d) **Internalização (Conversão de explícito para tácito):** é o processo de incorporação do conhecimento explícito do conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. O conhecimento explícito é compartilhado de forma direta.

A organização moderna processa e cria conhecimento por meio de um processo interativo que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam “espiral do conhecimento”, conforme figura 01(4) abaixo. A espiral indica o que vai de tácito para tácito, de explícito para explícito, de tácito para explícito e de explícito para tácito. Completado o ciclo, novos conhecimentos são gerados na cabeça das pessoas e a espiral começa novamente em patamares mais elevados. Assim, definem a criação do conhecimento organizacional como a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo internamente e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Nesse contexto, torna-se primordial a agregação contínua de valor à medida que o conhecimento se desenvolve, especialmente por meio de redes de relacionamento, nas quais

peças e organizações enriquecem o patrimônio de conhecimento por meio de trabalho colaborativo.



Figura 01(4) - Espiral do conhecimento

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Em uma era definida pelos tempos de ciclo cada vez mais curtos, especialmente em relação ao conhecimento, a atualização contínua dos conteúdos de aprendizado torna-se vital. Informações adquiridas pelos indivíduos podem ficar obsoletas em questão de semanas e mudam com frequência não apenas os conteúdos, mas também as necessidades dos aprendizes e das organizações. Nesse contexto, o treinamento formal e presencial nem sempre se mostra a solução mais eficaz para o aprendizado: muito do adquirido por meio da leitura, do contato direto com outros indivíduos ou mesmo por processos de tentativa e erro. As organizações fortemente empenhadas no aprendizado organizacional e na melhoria do desempenho demonstram ter adquirido uma visão mais ampla do aprendizado, em que o treinamento é visto como mais uma atividade para a aquisição de competência a ser complementada pela oferta de informações e de ferramentas de suporte ao desempenho de fácil acesso durante o trabalho, sendo agora introduzido práticas de gestão do conhecimento (SOUTON, TODD e SENEQUE, 2002).

Segundo Batista (2004), a Gestão do Conhecimento é um conceito novo, mas práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já são utilizadas em grande parte das organizações. Todavia, esclarece o autor que muitas instituições mesmo não conhecendo ou

utilizando o termo “Gestão do Conhecimento”, executam processos – com a utilização de técnicas e ferramentas – que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento.

Segundo Batista (2005), práticas de gestão do conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior. Por sua vez, Sistema de Gestão do Conhecimento é o conjunto de práticas distintas e interligadas visando melhorar o desempenho organizacional por meio de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior. O que diferencia, portanto, as práticas de um sistema de gestão do conhecimento é que, quando há um sistema, a organização gerencia as práticas de maneira interligada com uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional. Para isso, as práticas devem estar alinhadas com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), os processos essenciais da gestão do conhecimento envolvem a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, o compartilhamento (partilha e distribuição), a utilização e a retenção do conhecimento, conforme descrito abaixo e sintetizado na Figura 02(4) a seguir.

- a) identificação do conhecimento: busca assegurar transparência interna e externa para o conhecimento de que os funcionários necessitam. Define um quadro geral de habilidades, informações, dados internos e externos;
- b) aquisição do conhecimento: objetiva trazer de fora parte do conhecimento de que a organização necessita, mantendo relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros. Inclui o recrutamento de especialistas para incorporar conhecimento que não consegue ou quer desenvolver;
- c) desenvolvimento do conhecimento: busca produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização;
- d) compartilhamento e distribuição do conhecimento: busca transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. Guia-se pelas perguntas: quem deve saber quanto sobre o quê, ou ser capaz de fazer o quê e em quê nível? Como se pode facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento?

e) utilização do conhecimento: tem por objetivo eliminar as barreiras que impedem as pessoas de usar o conhecimento que está disponível para elas, tais como dificuldades de acesso, desatualização do conhecimento disponível, falta de abertura para questionar o conteúdo do trabalho, arranjo físico que dificulta contatos, resistência ao uso do conhecimento “de fora” e medo do descrédito por buscar conhecimento novo, principalmente, se for tido como especialista pelos colegas;

f) retenção do conhecimento: busca preservar conhecimento de potencial valor futuro representado por funcionários-chaves e informações e documentos, em especial a documentação de lições aprendidas. Requer seleção, armazenagem e atualização.

Após a identificação dos processos essenciais, os autores deram conta de que faltavam apenas dois elementos para se pudesse contar com um sistema de gestão:

a) metas do conhecimento: estabelecem o conhecimento essencial para a organização e especificam as habilidades necessárias que devem ser desenvolvidas e em que níveis;

b) avaliação do conhecimento: busca medir o conhecimento existente na organização e confrontá-lo com as metas. Gera subsídios para ajustes nos processos de gestão do conhecimento.

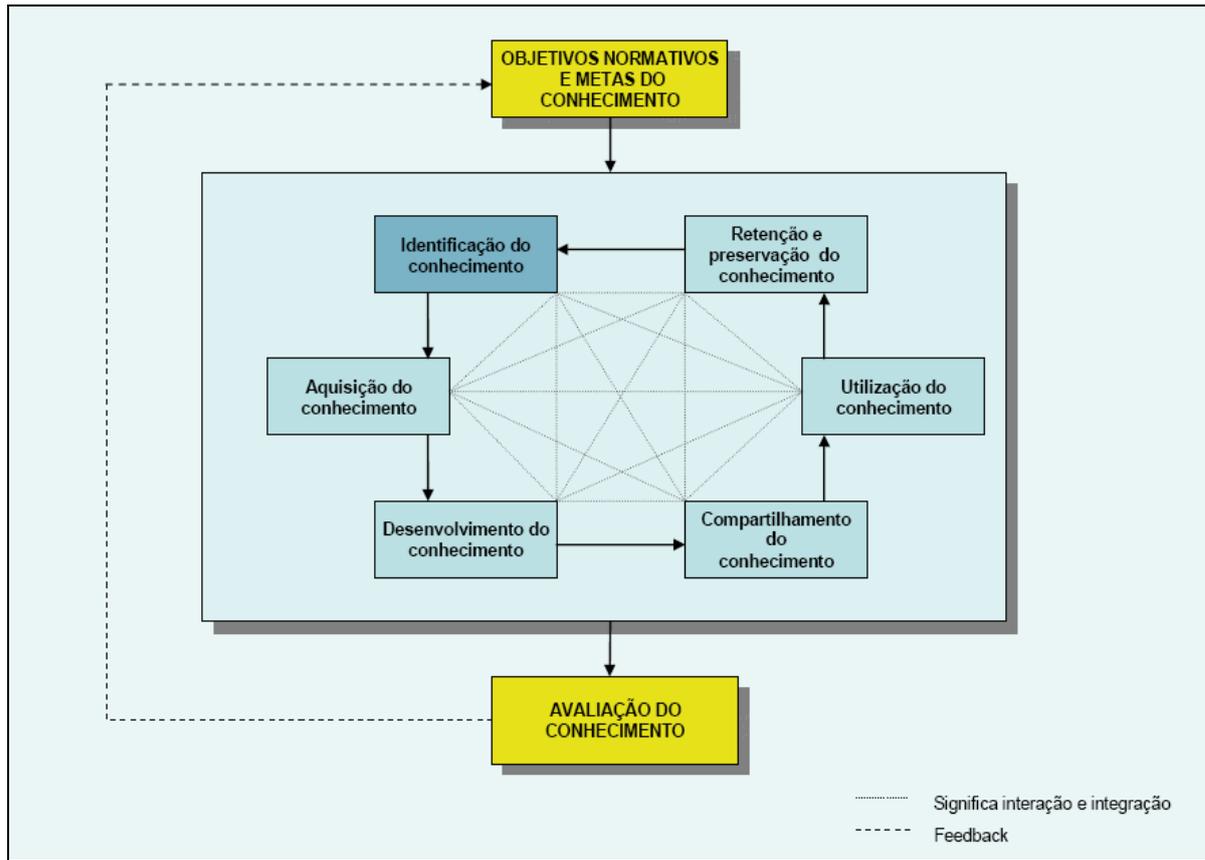


Figura 02(4) - Processos essenciais da gestão do conhecimento.  
 Fonte: Prost, Raub e Romhardt (2002).

#### 4.1.2 Compartilhamento da gestão do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento é assinalado por Davenport e Prusak (1998) como a transferência do conhecimento, seja esta estruturada (formal) ou espontânea (informal), entre indivíduos. Segundo os autores o termo transferência envolve a transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a uma pessoa ou grupo) e a absorção (incorporação ou assimilação desse conhecimento por quem o recebeu).

Segundo Mussi e Angeloni (2004), a transferência do conhecimento abrange a transmissão e a difusão do conhecimento dentro de uma organização ou entre diferentes organizações.

Segundo Angeloni (2002), a prática do compartilhamento do conhecimento torna-se imprescindível uma vez que de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha. A autora acrescenta que só haveria benefício para a organização quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, isto é, quando

existem efetivos fluxos de conhecimento, os quais devem ser entendidos como canais de rede de comunicação que facilitam a rápida difusão de conhecimentos e experiências.

Segundo Angeloni (2002), por meio dos modos de conversão do conhecimento, já tratados neste trabalho, sociabilização, externalização, combinação e internalização, identificam-se os modos de compartilhamento do conhecimento tácito ou explícito.

Angeloni (2002) afirma que o compartilhamento nos processos de combinação e internalização é mais fácil, por se tratar de conhecimento explícito, no entanto, nos processos de sociabilização e na externalização o compartilhamento, por diversas vezes, é demorado e ineficaz, pois envolve o conhecimento tácito.

O compartilhamento do conhecimento tácito apresenta-se em um dos grandes desafios da gestão do conhecimento, argumenta Angeloni (2002), por ser de difícil captação, formalização e comunicação, diligenciar o seu compartilhamento pode exigir mudança e mobilização de todos os envolvidos.

A sistemática da socialização, transferência de conhecimento tácito individual para conhecimento tácito organizacional, acontece através de interação de grupos, compartilhamento de modelos mentais, habilidades técnicas, experiências e perspectivas.

Mesmo que comunicação direta seja o ambiente ideal, grupos virtuais podem se valer de ferramentas de observação visual e de animação, gráficos, áudio, videoconferência, *chat*, e realidade virtual para promover a socialização. O portal corporativo pode contribuir para a transferência do conhecimento tácito da organização, inclusive em diferentes idiomas, culturas e zonas com diferenças de fuso horário (TOLEDO, 2002).

A transferência de conhecimento explícito em tácito, internalização, pode acontecer através de um processo interativo de tentativa e erro e experimentação do conhecimento explícito, resultando em aprendizagem organizacional e criação de conhecimento tácito, como explicitado por Toledo (2002).

Segundo este autor, todas as formas de tecnologia que ajudem as pessoas a criar novo conhecimento tácito são vitais para a gestão do conhecimento, considerando que a aquisição de conhecimento tácito é um precursor necessário para tomada de ações construtivas. Toledo (2002) acrescenta que um sistema de gestão do conhecimento deve, além de recuperar as informações, facilitar a compreensão e o uso das mesmas.

A conversão do conhecimento tácito, subjetivo, em conhecimento explícito, objetivo, externalização, revela-se um dos grandes desafios para as organizações porque, pela sua própria natureza, o conhecimento tácito é difícil de articular, comunicar, formalizar e codificar. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão de conhecimento tácito em explícito envolve a formação de um modelo mental compartilhado e articulado por diálogo.

A informação e a tradição são os dois modos de compartilhamento utilizados para esses conhecimentos, segundo afirma Sveiby (1998):

- **Informação:** em muitos aspectos a informação é ideal para transmitir o conhecimento explícito: é rápida, segura e independente de sua origem. O conhecimento é compartilhado de forma indireta (palestras, apresentações audiovisuais, manuais e livros). Portanto, a informação é um método não confiável de transferência de conhecimento, quando tratada a nível interpessoal, o que não ocorre quando articulada em um sistema computacional, por tratar-se de um consenso organizacional.
- **Tradição:** O conhecimento é compartilhado de forma direta, ou seja, o interlocutor participa do processo de transferência, pela interatividade (ANGELONI, 2002). Consiste na transmissão de conhecimento do mestre para o aprendiz. Os mestres mostram aos aprendizes como se fazem as coisas, estes tentam imitá-los e, depois, os mestres julgam seus esforços. Gradativamente, os aprendizes aprendem a aplicar sozinhos as regras e adquirem mais proficiência.

O Quadro 02(4), abaixo, apresenta algumas características dos dois modos de compartilhamento de conhecimentos.

<b>Informação</b>	<b>Tradição</b>
Compartilhamento de informações articuladas	Compartilhamento de capacidades articuladas e não articuladas
Independente do Indivíduo	Dependente e independente
Estática	Dinâmica
Rápida	Lenta

Codificada	Não codificada
Fácil distribuição em massa	Difícil distribuição em massa

Quadro 02(4) – Informação x tradição

Fonte: Sveiby (1998, p. 54)

Segundo Beal (2005), os sistemas de gestão do conhecimento são úteis e eficazes para o compartilhamento tanto de conhecimento tácito quanto explícito. Hansen, Nohria e Tierney (1999) identificam duas estratégias principais de gestão do conhecimento: codificação e personificação. A estratégia de codificação é bastante eficaz no tratamento do conhecimento explícito: quando o conhecimento pode ser codificado e armazenado em bases de dados, muitas pessoas podem pesquisar e recuperar a informação codificada (que, acrescentada à experiência e *insight* de cada indivíduo, transforma-se novamente em conhecimento) sem exigência de um contato direto com a pessoa que originalmente desenvolveu o conteúdo, o que favorece a reutilização do conhecimento em larga escala. Na estratégia da personificação, o computador serve como identificador e localizador dos detentores do conhecimento procurado e seu principal papel é facilitar a comunicação interpessoal do conhecimento, não armazená-lo. A personificação é a abordagem mais adequada quando se trata de conhecimento tácito, intimamente relacionado à pessoa que o desenvolveu e mais facilmente compartilhado por meio de contatos diretos, face-a-face.

Beal (2005) afirma que as organizações que enfatizam a estratégia de personificação para a gestão do conhecimento direcionam o foco para o diálogo entre indivíduos, não para objetos de conhecimento armazenados em bases de dados. O conhecimento que não foi codificado – e possivelmente não teria como ser – é transferido em sessões de *brainstorming* e em encontros presenciais. Tais organizações usam sistemas de informação baseados em tecnologia da informação não para armazenar o conhecimento, mas para permitir a localização rápida de informações sobre determinada área e para identificar as pessoas que tenham efetuado algum trabalho ou estudo no campo desejado. Dessa forma, os interessados conseguem localizar um ou mais especialistas para trocar idéias num contato direto para transferência de conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer tanto entre os indivíduos que integram a organização quanto entre estes e os indivíduos externos que participam temporariamente do processo, como os fornecedores e consultores do sistema. O primeiro

caso ocorre, por exemplo, quando da definição de necessidades de sistemas da empresa e da difusão da idéia de implementar um sistema integrado. No segundo caso, o compartilhamento ocorre desde os contatos iniciais de avaliação de fornecedores até a própria implantação do sistema (MUSSI e ANGELONI, 2004).

O obstáculo de compartilhar o conhecimento está diretamente ligado ao tipo de conhecimento envolvido (explícito ou tácito). O conhecimento explícito pode ser codificado em procedimentos ou representado em documentos, livros, arquivos e banco de dados e assim identificado e compartilhado mais facilmente. Por outro lado, o conhecimento tácito (pessoal e subjetivo, incorporado à experiência individual ao longo do tempo) para ser compartilhado exige um intenso contato pessoal, seja a partir de uma parceria, uma relação de orientação ou aprendizado (DAVENPORTE PRUSAK, 1998; SVEBY, 1998).

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), há condições para que o compartilhamento do conhecimento exista. A primeira condição é de que o conhecimento deve existir. Ele pode vir de fontes internas (desenvolvimento de conhecimento) ou externas (aquisição de conhecimento). Se os ativos individuais ou organizacionais existentes de conhecimento puderem ser reconhecidos e localizados pelo usuário em potencial (identificação do conhecimento), então, as condições para o compartilhamento e distribuição de conhecimento existem. Esclarecem também que há uma diferença entre distribuição de conhecimento efetiva e disseminação desnorteada de toda e qualquer porção de informação a todos. A distribuição de conhecimento só é possível e significativa dentro de certos limites. Seu verdadeiro objetivo é dar a indivíduos ou grupos acesso ao conhecimento de que precisam para executar suas tarefas, para tomar suas decisões.

Segundo Mussi e Angeloni (2004), além de melhorar o gerenciamento do tempo e da qualidade, o compartilhamento do conhecimento também pode produzir valor direto para o cliente. O compartilhamento de ativos intelectuais permite que os funcionários os utilizem em muitos pontos na empresa. O conhecimento está no lugar certo. Os funcionários podem dar respostas rápidas competentes às indagações do cliente sem ter de perguntar à matriz. Uma organização orientada para o cliente dá grande importância à distribuição dessas informações críticas. Ela sinaliza competência e pode dar uma vantagem competitiva crítica à empresa, especialmente nas indústrias de serviço.

Na literatura, o compartilhamento do conhecimento está diretamente associado a uma distribuição interna do conhecimento em uma organização. No entanto, para algumas

organizações o compartilhamento externo do conhecimento é o fim em si mesmo, como é caso das consultorias e das instituições de ensino.

O processo de implementação de um sistema integrado é permeado tanto de conhecimento explícito quanto tácito que provêm das diferentes partes envolvidas. Neste processo, vários são os fatores que podem influenciar a forma como os indivíduos interagem e compartilham o que sabem. Esses fatores precisam ser analisados e considerados quando se pretende entender efetivamente as atitudes e os comportamentos dos indivíduos diante das suas atividades na organização e ao compartilhamento de seus conhecimentos (MUSSI e ANGELONI, 2004).

Segundo Mussi e Angeloni (2004), o compartilhamento do conhecimento por si só é influenciado por diversos fatores que podem inibi-lo e/ou motivá-lo. Os fatores culturais e estruturais, o local de trabalho, os espaços informais, a linguagem, a diversidade de interesses e a parcialidade do conhecimento são alguns fatores suscetíveis de estar presentes na implementação de um sistema de informação integrado.

Quanto aos fatores culturais e estruturais, as autoras argumentam que a adoção e a aplicação do conhecimento novo podem ser um processo lento e árduo, e o índice de sucesso será altamente influenciado por fatores culturais e estruturais da empresa em que o sistema será implementado. É importante haver na organização uma cultura que incentive e possibilite o compartilhamento, dizem Davenport e Prusak (1998). Esta é uma realidade, principalmente quando se trata da introdução de um sistema integrado que requer a cooperação e o compartilhamento interdepartamental.

Criar espaços informais e ocasiões de encontro dentro e fora da empresa para que as pessoas interajam informalmente pode ser um meio de fomentar o compartilhamento do conhecimento, argumentam Mussi e Angeloni (2004). Segundo as autoras, a realização de eventos sociais durante a implementação do sistema pode ser interessante para manter o espírito de equipe e o comprometimento. Davenport e Prusak (1998) lembram que, em muitos casos, ainda é forte a idéia de que os contatos, as conversas espontâneas e os encontros informais refletem perda de tempo.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que pessoas não podem compartilhar o conhecimento se não falam a mesma língua. Para que o conhecimento transmitido seja absorvido, é essencial a existência de uma linguagem comum entre as pessoas que o compartilham. O termo linguagem comum neste caso, pressupõe que o vocabulário, as

referências, as ações, enfim, as formas utilizadas para o compartilhamento sejam de entendimento comum. Uma estrutura comum de referência, segundo Mussi e Angeloni (2004), é importante porque fornece um entendimento compartilhado entre os indivíduos, de forma que o conhecimento possa ser melhor partilhado. As autoras afirmam que os diferentes interesses das partes envolvidas no processo de implementação podem causar conflitos e até mesmo influenciar o compartilhamento do conhecimento.

Já Probst, Raub e Romhardt (2002), afirmam que existem barreiras ao compartilhamento do conhecimento. A existência de infra-estruturas organizacionais e técnicas são necessárias para a distribuição eficiente de conhecimento. Entretanto, a criação de infra-estruturas não é em si suficiente para pôr o sistema em funcionamento, pois existem várias barreiras individuais e culturais ao compartilhamento de conhecimento. Elas podem coincidir com funções ou níveis na hierarquia e podem levar a uma fragmentação da base de conhecimento da organização que seja difícil de reverter. Para eliminar as barreiras, as empresas precisam criar as condições certas, principalmente nas áreas de gerenciamento do funcionário e de cultura da empresa. O objetivo de todas as intervenções será criar boa vontade suficiente para transmitir conhecimento.

Segundo Mussi e Angeloni (2004), no nível individual, as barreiras são de dois tipos: as que afetam a capacidade de compartilhar conhecimento e as que afetam a vontade de fazê-lo. A capacidade de compartilhar conhecimento depende basicamente do talento individual para a comunicação e do seu comportamento social. A boa vontade, por outro lado, é influenciada por muitos fatores. O orgulho de possuir conhecimento especializado pode desempenhar um papel importante. A falta de tempo decorrente de sobrecarga de informações reais ou imaginárias também pode reduzir o preparo para participar de atividades de compartilhamento de conhecimento. Finalmente, os funcionários muitas vezes temem que, se repassarem seu conhecimento a outros, arrisquem a própria posição na organização.

Existem barreiras culturais ao compartilhamento de conhecimento na ausência de elementos da cultura da empresa que legitimem ou apoiem tal aspecto. A cultura empresarial pode afetar tanto o escopo quanto o conteúdo da transferência de conhecimento. A definição de áreas importantes de conhecimento muitas vezes é um indicador significativo da cultura empresarial. Em uma cultura orientada quantitativamente, é provável que apenas os números financeiros e aspectos relacionados tenham importância oficial, ao passo que uma cultura forte de *marketing* usa o vocabulário de valor do cliente. As áreas menos relevantes de conhecimento são excluídas quase automaticamente do compartilhamento e distribuição intensivos. Um ponto relacionado

é que o conhecimento de funcionários que não falam a língua dominante de negócios é bastante ignorado.

Mussi e Angeloni (2004) argumentam que as barreiras baseadas em política ou no poder têm grande importância. Se o compartilhamento de conhecimento puder enfraquecer a posição de seu dono, existe um sério obstáculo. Isso acontece principalmente em organizações fortemente politizadas em que o conhecimento serve de base de poder; nessas condições, o compartilhamento eficiente de conhecimento geralmente é impossível. A empresa deve tomar providências para desenvolver a confiança dos detentores de conhecimento relacionando o compartilhamento de conhecimento a pagamento e incentivos. Da mesma forma, esses mecanismos devem apoiar solicitações de conhecimento, que devem ser consideradas não como uma admissão de fraqueza e incompetência, mas como uma expressão de abertura e de curiosidade construtiva

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), mudanças abruptas na estrutura da empresa apresentam uma ameaça à distribuição efetiva de conhecimento. Aquisições ou desinvestimentos podem destruir canais habituais para a disseminação de conhecimento, ou precisar de infra-estruturas completamente novas. O crescimento excessivo tem consequências parecidas. As firmas de consultoria, algumas com taxas de crescimento anual de mais de 50%, consideram particularmente difícil manter a consistência no fluxo interno de conhecimento organizacional. Onde há crescimento nessa escala, o conhecimento sobre a cultura da empresa é especialmente afetado. O conhecimento cultural ensina aos funcionários novos as regras do jogo e como se espera que eles se comportem; em outras palavras, os socializa.

Toledo (2002) propõe que *groupware*, sistemas de colaboração, grupos de discussão, aplicações de *brainstorming* especializadas podem apoiar este tipo de interação.

Nos portais corporativos, as listas de discussão podem facilitar o diálogo e a interação. Ferramentas gráficas podem ajudar com as metáforas de uso, analogias e protótipos para clarificar o que era originalmente confuso e obscuro. Os *hyperlinks*, ao relacionar conceitos e organizar repositórios de conhecimento, podem melhorar o acesso e facilitar o processo cognitivo (TOLEDO, 2002).

A combinação é o modo de criação de conhecimento organizacional em que o conhecimento individual explícito é convertido em conhecimento explícito para o grupo e para a organização. O conhecimento explícito pode ser compartilhado, por exemplo, em reuniões através do uso de relatórios, documentos, *e-mail* etc., ou por educação e treinamento.

Para Toledo (2002), por lidar com conhecimento explícito, esta é a fase melhor apoiada pela tecnologia da informação e ferramentas para organizar, pesquisar e administrar coleções de conhecimento explícito já estão bem estabelecidas. Estas ferramentas, mecanismos e tecnologias serão a seguir melhor explicitados.

A criação de uma rede de conhecimento é uma forma de modelar o contexto para facilitar a partilha e a distribuição de conhecimento. A criação de grupos de experiência, arenas de aprendizagem, redes de dados, *groupware*, equipes de *benchmarking*, equipes e redes de melhor prática estão entre os mecanismos utilizados pelas instituições para promover um efetivo compartilhamento do conhecimento (PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002)).

### **Grupos de experiência e arenas de aprendizagem**

Probst, Raub e Romhardt (2002) argumentam que algumas empresas se utilizam dos chamados "grupos de experiência" ou "fóruns de comunicação". Estes grupos focalizam o *know-how* da empresa em determinadas áreas e o desenvolvem adicionalmente. Funcionários de escritórios de todo o mundo encontram-se regularmente para trocar experiências e, além de seu trabalho normal em projeto, desenvolvem seu conhecimento profissional em funções ou segmentos especiais. As arenas de aprendizagem são um tipo especial de infra-estrutura para a distribuição de conhecimento. Uma estrutura pode ser denominada arena de aprendizagem se ela se sobrepuser às formas de organização normais, estruturais e baseadas no processo sem substituí-las. Isso serve para guiar processos de aprendizado na empresa e, se os líderes e organizadores forem escolhidos cuidadosamente, apoia a distribuição de conhecimento focada.

### **Redes de dados e *groupware***

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), o atual debate sobre infra-estruturas técnicas para a distribuição de conhecimento concentra-se em diversas soluções de alta qualidade, que podem ser basicamente de dois tipos: redes de dados de toda a empresa e aplicativos que aparecem com o título de *groupware*, ou trabalho cooperativo apoiado por computador.

Uma *intranet* é uma rede de dados baseada nos mesmos princípios e padrões da internet, mas se limita a um grupo específico de pessoas, geralmente os funcionários de uma organização.

Uma *intranet* também oferece um nível de proteção dos dados mais alto do que a internet, por isso é mais fácil manter o material confidencial. As diretrizes para usar uma *intranet* podem ser definidas pelo usuário ou pelo administrador, enquanto a Internet não pode ser controlada porque é acessível universalmente. Ao contrário dos sistemas especializados, as *intranets* permitem que os ativos de conhecimento modificados sejam usados sem muita demora (BODNAR, 2006).

Um grupo de aplicativos chamado *groupware*, ou trabalho cooperativo apoiado por computador, tornou-se muito popular recentemente. Eles oferecem funções extras para distribuir conhecimento por meio de infra-estruturas técnicas. A tecnologia *de groupware* é geralmente vista como tendo alta probabilidade de agir como um catalisador técnico decisivo na futura distribuição de informações. Suas principais vantagens são que ele ajuda a garantir a consistência do conhecimento que distribui e tem mecanismos especiais para coordenar a distribuição (BODNAR, 2006).

### **Equipes de *benchmarking* e equipes da melhor prática**

As equipes de *benchmarking* preparam o terreno procurando pelas melhores práticas fora da empresa. Elas dão apoio contínuo para as transferências das melhores práticas internas, dando prioridade aos processos essenciais da organização.

### **Redes de melhor prática**

Ao contrário das equipes formais, as redes da melhor prática baseiam-se em trocas informais entre os membros de uma "comunidade de prática". As tecnologias de comunicações e de informações muitas vezes desempenham um papel importante no apoio a essas redes.

Batista (2005), em seu trabalho, analisa as mudanças que estavam ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro, dividindo estas práticas relacionadas à gestão de recursos humanos, as relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento e as relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento, conforme descritas abaixo.

### a. Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

1. Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
2. Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
3. Educação corporativa – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.
4. Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
5. *Mentoring* e *Coaching* – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
6. Universidade corporativa – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.

7. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.

**b. Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento**

1. Melhores Práticas (*Best Practices*) – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado.
2. *Benchmarking* interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.
3. Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.
4. Sistemas de inteligência organizacional – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
5. Mapeamento ou auditoria do conhecimento – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

6. Sistema de gestão por competências – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização.
7. Banco de competências organizacionais – trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.
8. Banco de competências individuais – este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.
9. Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

**c. Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento**

1. Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets – este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e

difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados.

2. Sistemas de *workflow* – são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
3. Gestão de conteúdo – é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
4. Gestão Eletrônica de Documentos (GED) – trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Algumas ferramentas de tecnologia de informação e metodologias são apresentadas por Batista (2005):

- *Data Warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados;
- *Data mining* (ferramenta de TI para apoio à GC) – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindolhes "garimpar" assuntos ou temas específicos;
- Outras ferramentas para apoio à GC – comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à Tecnologia da Informação (bases de dados, *intranets*, *extranets*, portais); às redes humanas; ou, ainda, a metodologias diversas, como: *Customer Relationship Management (CRM)*; *Balanced Scorecard (BSC)*; *Decision Support System (DSS)*; *Enterprise Resource Planning (ERP)* e *Key Performance Indicators (KPI)*.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 5.1. Delineamento da Pesquisa

Este trabalho consiste em um estudo descritivo, seguindo uma abordagem qualitativa, pois, procurou verificar como o compartilhamento do conhecimento do TCU com os gestores públicos federais tem contribuído para assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

A estratégia metodológica adotada foi a do estudo de caso que, segundo Triviños (1995), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Trata-se de um tipo de estudo que se caracteriza, segundo o mesmo autor, pela análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

Para Contandriopoulos *et. al.* (1994), a potência explicativa dos estudos de caso não advém da quantidade de observações, mas da coerência estrutural e ou temporal das relações que podem ser observadas. Ela é fundamental na profundidade da análise realizada e não na quantidade de unidades estudadas. Ao analisar a aplicabilidade do estudo de caso no campo de pesquisa em Ciências Sociais, Roese (1998, p.18) destaca as seguintes características do estudo de caso, que corroboram as afirmativas de Yin e Contandriopoulos:

[...] a especificidade de um caso é o elemento fundamental, é ela que fornece a característica metodológica que necessitamos, para arrolar os dados que respondem às questões que formulamos. A operação metodológica fundamental a ser seguida é formular questões de pesquisa e utilizar instrumentos adequados, que nos possibilitem obter os dados adequados. O estudo de caso nos permite responder como e porque aquelas características específicas que observamos são possíveis, em um quadro teórico mais amplo, como as grandes tendências se manifestam, ou não, em realidades sociais concretas. Portanto, a especificidade do caso é o traço diferenciador desta técnica o que, ao contrário de ser uma característica fragilizadora, é a sua grande força.

Para Yin (2001), o estudo de caso apresenta quatro aplicações: descrever contextos da vida real, explicar as relações causais, avaliar descritivamente e explorar situações em que a intervenção a ser avaliada não seja clara. A terceira aplicação destas consiste no nosso principal objetivo, seguido pela segunda. A avaliação descritiva da intervenção permite uma leitura crítica do que foi ou está sendo realizado, e ajuda a pensar alternativas no processo de tomada de decisões. O estudo de caso permite a utilização de várias técnicas de coleta de informações, a verificação de diferentes dimensões e abrangências de um objeto e a utilização de dados tanto quantitativos quanto qualitativos. Além disso, permite que se conheça o contexto histórico em que o fenômeno estudado ocorre.

Nesta pesquisa, o caso analisado é um estudo sobre o compartilhamento do conhecimento do TCU com os gestores públicos federais, verificando como este pode contribuir para assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

## **5.2.Coleta de Dados**

Inicialmente foi feita uma contextualização sobre o controle externo no Brasil, bem como uma descrição do histórico, das competências, jurisdição e estrutura do TCU, que juntamente com o Congresso nacional, estão incumbidos constitucionalmente de exercer esta forma de controle.

Este item também descreve os meios utilizados para a coleta de dados e o ambiente em que ocorrerá. Os dados necessários serão coletados em duas etapas detalhadas a seguir. Com base nos objetivos propostos, foi intentado coletar os seguintes dados:

- a) Quanto à identificação de como está estruturada a gestão do conhecimento do TCU voltada para os gestores públicos, em seguida, foi realizado um levantamento das práticas e/ou o conteúdo compartilhado pelo TCU voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento com os gestores públicos.

Para tanto foi utilizada como técnica de coleta de dados a análise documental, que utilizou como fonte de informação o sítio do TCU na internet, jurisprudência, súmulas, resoluções, instruções e relatórios oficiais, cartilhas educativas, encontros técnicos realizados, oficinas, diálogos públicos, consultas, treinamentos, entre outros, julgados

como pertinentes ao levantamento proposto. Buscou-se nestes documentos levantar o conteúdo compartilhado pela gestão do conhecimento do TCU aos gestores públicos e verificar a sua estrutura de disponibilização.

b) Quanto à identificação do grau de percepção e facilidade para acesso, compreensão e utilização da gestão do conhecimento do TCU voltada para os gestores públicos, utilizou-se a técnica de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas por contato direto, com os gestores públicos da Região Metropolitana do Recife, selecionados conforme será demonstrado a seguir, buscando conhecer a percepção dos gestores públicos, sobre a GC do TCU que é compartilhada, quanto:

- ao conhecimento necessário a ser compartilhado, idealmente, nas suas visões, para atuar da melhor maneira possível em cada uma das competências desenvolvidas em sua área de atuação;
- quais as fontes internas e externas utilizadas para obtenção dos conhecimentos necessários;
- quais desses conhecimentos têm sido disponibilizados pelo TCU para o desempenho dessas competências;
- à ciência dos conhecimentos compartilhados pelo TCU;
- ao grau de frequência, percepção e facilidade para acesso, compreensão e utilização deste conhecimentos compartilhados pelo TCU;
- ao grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU para o desempenho de suas competências.

Sobre a entrevista semi-estruturada pode-se dizer que tem sido uma das técnicas mais utilizadas no processo de trabalho de campo das pesquisas sociais. Ela consiste, segundo Trivinõs (1995), num tipo de entrevista que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebe as respostas do informante.

Para a elaboração e aplicação do roteiro de entrevista, visando obter os dados descritos acima, inicialmente, buscou-se identificar quais eram as competências que deveriam ser desempenhadas pelos gestores públicos em sua área de atuação.

A partir das competências desempenhadas, foi levantado quais seriam os conhecimentos necessários para atuar da melhor maneira possível em cada uma das competências mencionadas, especificando-se nas perguntas seguintes as fontes, internas e externas a sua instituição, utilizadas para obtenção dos conhecimentos necessários, inclusive identificando se o TCU era uma destas fontes.

Além de se buscar o grau de conhecimento dos gestores públicos acerca do compartilhamento das práticas de gestão do conhecimento do TCU, tentou-se aferir o grau de frequência, percepção e facilidade para acesso, compreensão e utilização destes conhecimentos compartilhados através de perguntas objetivas (Apêndice C).

Por fim, baseado em suas respostas pediu-se que o entrevistado assinalasse o grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do Tribunal de Contas da União para o desempenho de suas competências (Apêndice C).

- c) Quanto às propostas de práticas de compartilhamento da gestão do conhecimento que contribuam para a melhoria do alcance de sua missão institucional, perguntou-se aos entrevistados quais seriam os conhecimentos necessários, que deveriam ser disponibilizados pelo TCU, para que pudessem atuar da melhor maneira possível em cada uma dessas competências mencionadas, bem como quais seriam as práticas de gestão do conhecimento que poderiam ser estimuladas pelo TCU, relevantes para a melhoria de seu desempenho das competências que lhes cabem.

As propostas constantes deste trabalho, além das mencionadas pelos entrevistados, também foram resultado das observações deste pesquisador ao longo do desenvolvimento das pesquisas documental e das entrevistas realizadas.

### **5.3 Seleção e perfil dos entrevistados**

Conforme já exposto neste trabalho, todo responsável que utilize, arrecade, guarde, gere ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, seja esta pessoa física ou participante de uma pessoa jurídica, pública ou privada, são jurisdicionados do TCU, isto é, devem prestar contas ao TCU. Estes responsáveis estão sendo aqui denominados gestores públicos. A pessoa jurídica, pública ou privada, jurisdicionada ao TCU é denominada de Unidade Jurisdicionada.

A população deste estudo foi constituída pelas unidades jurisdicionadas localizadas no Estado de Pernambuco, na pessoa de seus gestores públicos. No estado de Pernambuco há 60 unidades jurisdicionadas que prestam contas ao TCU. Selecionados pelos critérios de materialidade e relevância, de forma não probabilística intencional, foram entrevistados oito gestores públicos das oito unidades jurisdicionadas mais representativas do Estado, abaixo descritas no Quadro 03 (5).

Esta quantidade se justifica pela abordagem utilizada, que resultou na seleção de entrevistados visando a “exploração do espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão” (BAUER e GASKELL, 2002, p.68). Importante ressaltar que o uso do termo ‘seleção’ enfatiza a intencionalidade da amostragem que leva em consideração a segmentação do meio social de interesse (BAUER e GASKELL, 2002), no caso o cotidiano gerencial da aplicação dos recursos públicos federais.

Para selecionar as unidades mais representativas do Estado, será utilizado o critério da materialidade, volume de recursos geridos, localizadas na Região Metropolitana do Recife.

	<b>Unidade Jurisdicionada</b>
<b>1</b>	<b>COMPANHIA HIDROELÉTRICA DO SÃO FRANCISCO - CHESF</b>
<b>2</b>	<b>EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA-INFRAERO</b>
<b>3</b>	<b>COMPANHIA BRASILEIRA DE TRANSPORTES URBANOS - CBTU</b>
<b>4</b>	<b>SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE</b>
<b>5</b>	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – MEC</b>
<b>6</b>	<b>TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL 5ª REGIÃO (PE-AL-CE-PB-RN-SE)</b>
<b>7</b>	<b>TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 6ª REGIÃO/PE – JT</b>
<b>8</b>	<b>FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO – MEC</b>

Quadro 03 (5) - Unidades jurisdicionadas mais representativas do Estado

Fonte: Relação de unidades jurisdicionadas/PE/TCU

Para selecionar os gestores públicos, um por unidade jurisdicionada, foi utilizado o critério da relevância e da frequência dos assuntos tratados nos julgados do TCU, que, em sua maioria, referem-se à área de licitações de obras, serviços e compras. A relevância dos temas, licitações e contratos, revela-se também nos 103.324 acessos da pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU, o que representa 37% de todos os acessos a esta forma de pesquisa.

Portanto, foram entrevistados os responsáveis pelas licitações de obras, serviços e compras, de cada uma das unidades jurisdicionadas acima relacionadas, perfazendo um total de oito entrevistados.

Para a marcação das entrevistas foi realizado, inicialmente, contato telefônico com as unidades selecionadas buscando-se identificar os responsáveis pelas licitações de obras, serviços e compras, seus telefones de contato e e-mail. Uma vez identificado o gestor responsável, foi enviado por e-mail o teor da Carta de Apresentação, Apêndice A deste trabalho, bem como o Roteiro de Entrevista, Apêndice C deste trabalho. No dia seguinte ao envio dos e-mails, buscou-se agendar as entrevistas no local de trabalho dos entrevistados.

Quando da entrevista, inicialmente, era procurado-se traçar o perfil básico do entrevistado, constante do apêndice B deste trabalho, seguindo-se para as perguntas constantes do Roteiro de Entrevista, Apêndice C deste trabalho. As entrevistas foram realizadas entre abril e julho de 2009.

Desse modo, cabe salientar que os entrevistados eram titulares da área de licitações de obras, serviços e compras das unidades referidas no Quadro 03 (5), sendo estes denominados de supervisores, coordenadores, diretores e superintendentes desta área. Os entrevistados possuíam, em média, 18 anos de tempo de cargo e 12 anos de tempo na função.

## **5.4 Análise dos Dados**

Foi realizado o tratamento do material coletado, por meio da análise de conteúdo, que visa a obter, por procedimentos sistemáticos objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (MINAYO, 1994).

Na análise de conteúdo procurou-se destacar as recorrências, tendências e pontos de convergência nos discursos dos gestores públicos, para formar as sínteses das respostas para cada questão que lhes foi formulada.

A análise iniciou com o objetivo de montar o “corpus” de dados coletados que, segundo Minayo (1994, p.209), dá-se a partir da “organização do material de tal forma que possa responder a algumas normas de validade: exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência”. A descrição dos conteúdos foi através das entrevistas semi-

estruturadas para a elaboração dos conteúdos temáticos sintetizados visando responder as questões desta pesquisa. Foi analisada cada uma das respostas contidas na entrevista e depois agrupadas formando as respostas sintetizadas. Após a organização e análise do “corpus de dados”, ocorreu a classificação e sintetização das informações coletadas pelo número de vezes mencionadas pelos gestores públicos. No capítulo seguinte são apresentados os resultados do estudo.

## **6. RESULTADOS**

### **6.1 O Controle Externo**

Inicialmente, faz-se uma contextualização sobre o controle externo no Brasil, bem como uma descrição do histórico, das competências, jurisdição e estrutura do TCU, que juntamente com o Congresso nacional, estão incumbidos constitucionalmente de exercer esta forma de controle.

A função controle nasce da existência, no Estado, de um enorme aparato de normas e regras a serem seguidas, tendo em vista a necessidade de supervisão das tarefas desenvolvidas pelos dirigentes e mensuração dos resultados alcançados frente aos objetivos traçados. Reveste-se do ideal democrático, independente de ideologias políticas e apresenta-se como base dos anseios sociais e instrumento de defesa da sociedade e dos direitos individuais (MARCIANO e PIRES, 2005).

Jacoby (2004) argumenta que a acepção do termo controle não se restringe à fiscalização, inspeção, monitoramento e outros termos assemelhados. Controlar consiste em garantir que os atos praticados e os fatos verificados sejam submetidos à aferição, aos modelos e aos parâmetros previamente definidos e ajustados aos objetivos e regras estabelecidas. Na realidade, o controle é um instrumento de verificação de resultados com base em ações que devem ser bem planejadas e avaliadas de forma a evidenciar uma análise qualitativa e quantitativa da gestão dos recursos públicos.

No Estado Democrático de Direito, os atos de natureza financeira da Administração precisam ser controlados, devendo esse controle partir de um órgão dotado de autonomia e garantias para o desempenho de suas funções e independente da própria Administração.

Segundo Ferraz (1999), o controle externo é exercido por órgão diverso, não pertencente à estrutura do responsável pelo ato controlado, como o controle que o Poder Judiciário pode vir a realizar sobre os atos do Poder Público, o controle direto ou indireto a cargo do Congresso Nacional e o realizado pelo Tribunal de Contas. Sendo assim, verifica-se que o controle externo tem como característica primordial a independência, ou seja, ele deve

ser feito por um órgão alheio à Administração Pública, visto que irá se desenvolver por meio de fiscalizações e auditorias junto aos atos de gestão praticados por administradores públicos.

A Carta Constitucional de 1988 estabelece que o controle externo, a cargo do Poder Legislativo e do TCU, dar-se-á por meio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional.

## **6.2 O Tribunal de Contas da União (TCU)**

### **6.2.1 Breve histórico**

Fazendo-se um breve histórico, o início do controle no Brasil remonta ao período colonial. Em 1680, foram criadas as Juntas das Fazendas das Capitanias e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro, jurisdicionadas a Portugal. Durante a administração de D. João VI, foi instalado o Erário Régio, em 1808, e criado o Conselho da Fazenda, que tinha como atribuição acompanhar a execução da despesa pública. Com a proclamação da independência do Brasil, em 1822, o Erário Régio foi transformado no Tesouro pela Constituição monárquica de 1824, prevendo-se, então, os primeiros orçamentos e balanços gerais (TCU, 2008).

O formato de um Tribunal de Contas surgiu, no Brasil, em 23 de junho de 1826, com a iniciativa de Felisberto Caldeira Brandt, Visconde de Barbacena, e de José Inácio Borges, que apresentaram projeto de lei nesse sentido ao Senado do Império. As discussões em torno da criação de um Tribunal de Contas durariam quase um século, polarizadas entre aqueles que defendiam a sua necessidade, para quem as contas públicas deviam ser examinadas por um órgão independente, e aqueles que o combatiam, por entenderem que as contas públicas podiam continuar sendo controladas por aqueles mesmos que as realizavam. Somente a queda do Império e as reformas político-administrativas da jovem República tornaram realidade, finalmente, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2008).

Em 7 de novembro de 1890, por iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa, o Decreto n.º 966-A criou o Tribunal de Contas da União, norteado pelos princípios da autonomia, fiscalização, julgamento, vigilância e energia. A Constituição de 1891, a primeira

republicana, ainda por influência de Rui Barbosa, institucionalizou definitivamente o Tribunal de Contas da União, inscrevendo-o no seu art. 89 (TCU, 2008).

A instalação do Tribunal, entretanto, só ocorreu em 17 de janeiro de 1893, graças ao empenho do Ministro da Fazenda do governo de Floriano Peixoto, Serzedello Corrêa. Teve originariamente competência para o exame, revisão e julgamento de todas as operações relacionadas com a receita e a despesa da União. O mecanismo de fiscalização fazia-se pelo sistema de registro prévio. A Constituição de 1891, que institucionalizou o Tribunal conferiu-lhe a competência para liquidar as contas da receita e despesa e verificar a sua legalidade antes de serem prestadas ao Congresso Nacional (TCU, 2008).

Pela Constituição de 1934, o Tribunal recebeu, entre outras atribuições, a de proceder ao acompanhamento da execução orçamentária, o registro prévio das despesas e dos contratos, o julgamento das contas dos responsáveis por bens e dinheiro públicos, assim como a apresentação de parecer prévio sobre as contas do Presidente da República para posterior encaminhamento à Câmara dos Deputados.

Pela Constituição de 1967, ratificada pela Emenda Constitucional nº 1, de 1969, retirou-se do Tribunal o exame e julgamento prévio dos atos e contratos geradores de despesas, sem prejuízo da sua competência para apontar falhas e irregularidades que, se não sanadas, seriam, então, objeto de representação ao Congresso Nacional. Eliminou-se, também, o *julgamento* da legalidade das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ficando a cargo do Tribunal, tão-somente, a *apreciação* da legalidade para fins de registro. O processo de fiscalização financeira e orçamentária passou por completa reforma nessa etapa. Como inovação, deu-se incumbência ao Tribunal para o exercício de auditoria financeira e orçamentária sobre as contas das unidades dos três poderes da União, instituindo-se desde então os sistemas de controle externo, a cargo do Congresso Nacional, com auxílio da Corte de Contas, e de controle interno, este exercido pelo Poder Executivo e destinado a criar condições para um controle externo eficaz (TCU, 2008).

Finalmente, pela Constituição de 1988, o TCU teve sua jurisdição e competência substancialmente ampliadas. Recebeu poderes para, no auxílio ao Congresso Nacional, exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade e economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e renúncia de receitas.

## 6.2.2 Competências, jurisdição e estrutura do TCU

A Constituição Federal de 1988, nos artigos 71 a 74 e 161, conferiu ao TCU as seguintes competências privativas, como assinalado no Quadro 1(6).

Competências Constitucionais	Artigos
Apreciar as contas anuais do presidente da República.	71, inc. I
Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos.	71, inc. II
Apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessão de aposentadorias, reformas e pensões civis e militares.	71, inc. III
Realizar inspeções e auditorias por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional.	71, inc. IV
Fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais.	71, inc. V
Fiscalizar a aplicação de recursos da União repassados a Estados, ao Distrito Federal e a Municípios.	71, inc. VI
Prestar informações ao Congresso Nacional sobre fiscalizações realizadas.	71, inc. VII
Aplicar sanções e determinar a correção de ilegalidades e irregularidades em atos e contratos.	71, inc. VIII a XI
Sustar, se não atendido, a execução de ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal.	71, inc. X
Emitir pronunciamento conclusivo, por solicitação da Comissão Mista Permanente de Senadores e Deputados, sobre despesas realizadas sem autorização.	72, § 1º
Apurar denúncias apresentadas por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato sobre irregularidades ou ilegalidades na aplicação de recursos federais.	74, § 2º
Fixar os coeficientes dos fundos de participação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e fiscalizar a entrega dos recursos aos governos estaduais e às prefeituras municipais.	161, § único

Quadro 1(4) Competências Constitucionais do TCU

Fonte: (TCU, 2008a)

Várias leis específicas têm ampliado o rol de atribuições ao TCU, a exemplo das seguintes:

- Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/93);
- Lei de Desestatização (Lei nº 9.491/1997);
- Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000);

- Lei que regulamenta a partilha dos recursos da Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico incidente sobre a importação e a comercialização de petróleo e seus derivados – Cide (Lei nº 10.866/2004);
- Edições anuais da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária;
- Lei de Parceria Público-Privada (Lei nº 11.079/2004);
- Lei de Contratação de Consórcios Públicos (Lei nº 11.107/2005).

No ano de 2007, o leque de competências do Tribunal de Contas da União foi ampliado por meio da Lei nº 11.578, de 26.11.2007. Tal normativo, que trata da transferência obrigatória de recursos financeiros para a execução das ações do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, estabeleceu que compete ao TCU, juntamente com a Controladoria Geral da União, fiscalizar a aplicação desses recursos e prevê situações em que deverá ser encaminhada denúncia ao Tribunal (TCU, 2008a).

Além disso, o Congresso Nacional edita decretos legislativos com demandas para realização de fiscalização em obras custeadas com recursos públicos federais, com determinação expressa de acompanhamento físico-financeiro, por parte do TCU, da execução de contratos referentes a obras que constam do orçamento da União (TCU, 2008a).

O TCU tem jurisdição própria e privativa, em todo o território nacional, sobre pessoas e matérias sujeitas à sua competência. Seu espectro de atuação é abrangente, não alcançando apenas agentes públicos, mas qualquer pessoa física ou jurídica que der causa a perda, extravio, prejuízo ou dano ao Erário, além de outras hipóteses previstas na Constituição Federal (TCU, 2008a). O Tribunal de Contas da União tem sede no Distrito Federal e conta com unidades em todos os estados da federação. É um órgão colegiado integrado por nove ministros, seis deles escolhidos pelo Congresso Nacional (TCU, 2008a). Os demais são nomeados pelo presidente da República, com aprovação do Senado Federal, sendo dois, alternadamente, escolhidos entre auditores e membros do Ministério Público junto ao Tribunal (TCU, 2008a).

O TCU é órgão colegiado, cujas deliberações são tomadas pelo Plenário, 1ª e 2ª Câmaras. O Plenário é integrado por todos os ministros e presidido pelo Presidente do Tribunal. As Câmaras são compostas por quatro ministros. Os auditores, em número de quatro, participam dos colegiados e substituem os ministros em seus afastamentos e impedimentos legais, ou no caso de vacância de cargo. Atua, junto ao Tribunal, Ministério

Público especializado, cuja finalidade é promover a defesa da ordem jurídica. O organograma do Tribunal como apresentado na Figura 03(4) abaixo, demonstra estes e as secretarias que o compõe (TCU, 2008a).

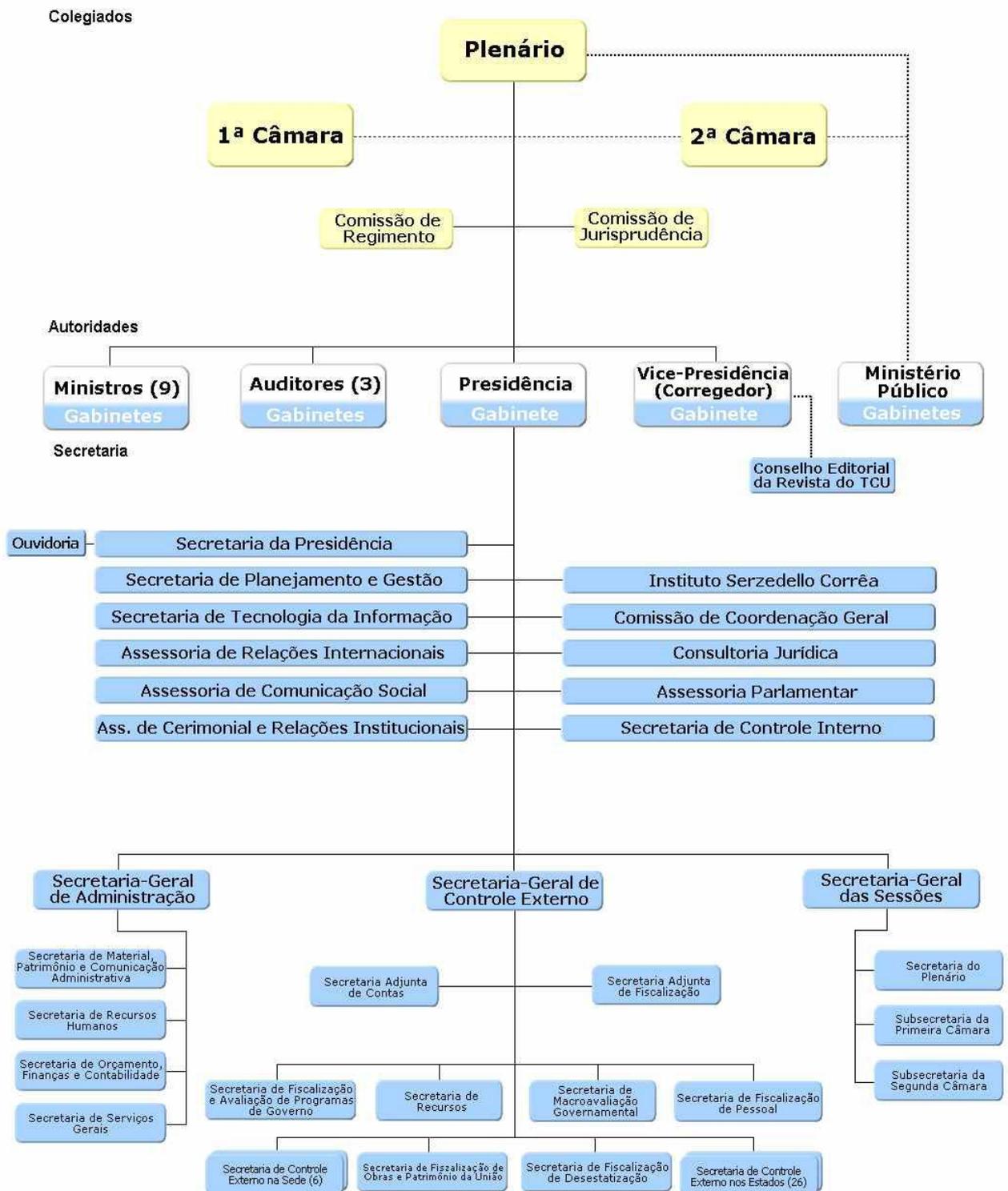


Figura 03(4) - Organograma do TCU  
Fonte: (TCU, 2008b)

Para o cumprimento de sua missão institucional, o TCU dispõe da Secretaria-Geral de Controle Externo, Segecex, com a finalidade de gerenciar a área técnico-executiva de controle externo visando prestar apoio e assessoramento às deliberações do Tribunal. Subordinadas à Segecex estão as Secretarias de Controle Externo incumbidas das atividades inerentes ao controle externo sediadas em Brasília e nos 26 estados da Federação.

Entre estas unidades técnicas localizadas nos estados, encontra-se a Secex-PE, Secretaria de Controle externo em Pernambuco. As Secretarias de Controle Externo, conforme o art. 36. da Resolução-TCU nº 214/2008, têm por finalidade assessorar os relatores em matéria inerente ao controle externo e oferecer subsídio técnico para o julgamento das contas e apreciação dos demais processos relativos às unidades jurisdicionadas ao Tribunal. Compete a estas secretarias de controle externo:

I – examinar e instruir processos de controle externo e outros relativos a órgãos ou entidades vinculados à área de atuação da secretaria, exceto em grau de recurso;

II – conceder vista e cópia de autos, bem como sanear os processos sob sua responsabilidade, por meio de inspeção, diligência, citação ou audiência, conforme delegação de competência do relator;

III – fiscalizar a descentralização de recursos públicos federais;

IV – fiscalizar as unidades jurisdicionadas ao Tribunal, bem como outras determinadas por autoridade competente, mediante a realização de acompanhamento, levantamento, inspeção e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional;

V – organizar e autuar, quanto aos processos de competência de cada secretaria, os respectivos autos de cobrança executiva decorrentes de acórdãos condenatórios do Tribunal;

VI – representar ao relator quando tomar conhecimento de irregularidade ou ilegalidade que possa ocasionar dano ou prejuízo à administração pública;

VII – orientar os órgãos de sua clientela sobre procedimentos processuais, especialmente quanto aos prazos de citação e audiência;

III – trocar informações com outros órgãos de controle;

IX – desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade;

X – realizar fiscalizações planejadas ou solicitadas extraordinariamente pela Secretaria-Geral de Controle Externo em função de determinações de órgão colegiado do Tribunal, de relator ou de requerimento de secretarias localizadas na sede;

XI – administrar e gerir os recursos orçamentários recebidos mediante descentralização, observadas as normas específicas;

XII – exercer outras atividades administrativas necessárias ao funcionamento da unidade, de acordo com as normas pertinentes.

Como apoio estratégico às ações da Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), em conformidade com a Resolução nº 140/2000, existem três unidades: o Instituto Serzedello Corrêa, a Secretaria de Planejamento e Gestão e a Secretaria de Tecnologia da Informação. Essas unidades são responsáveis diretas por todo o processo de gestão do TCU.

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC) foi instituído em 1994 pela Resolução-TCU nº. 19. Apresenta-se como uma unidade de apoio estratégico do TCU, que tem por finalidade propor e conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do conhecimento organizacional. Nesse sentido, o ISC é responsável pelos seguintes processos corporativos:

1. Seleção e Integração de Futuros Servidores;
2. Educação Corporativa (Treinamento e Desenvolvimento Profissional);
3. Gestão de Competências (Modelo de Gestão de Pessoas por Competências);
4. Gestão de Informações e Documentação (Biblioteca, Editora e Gestão Documental).

É interessante apontar que a estrutura do Instituto Serzedello Corrêa é composta pela Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização (ENICEF); pelo Centro de Documentação (CEDOC); e pelo Serviço de Administração. Sendo assim, o Centro de Documentação tem como atribuições administrar a Biblioteca do Tribunal e garantir a qualidade editorial das publicações institucionais. Já a Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização visa garantir o treinamento continuado dos servidores da Secretaria do Tribunal. A estrutura do Instituto Serzedello Corrêa está representada na figura 04(4).

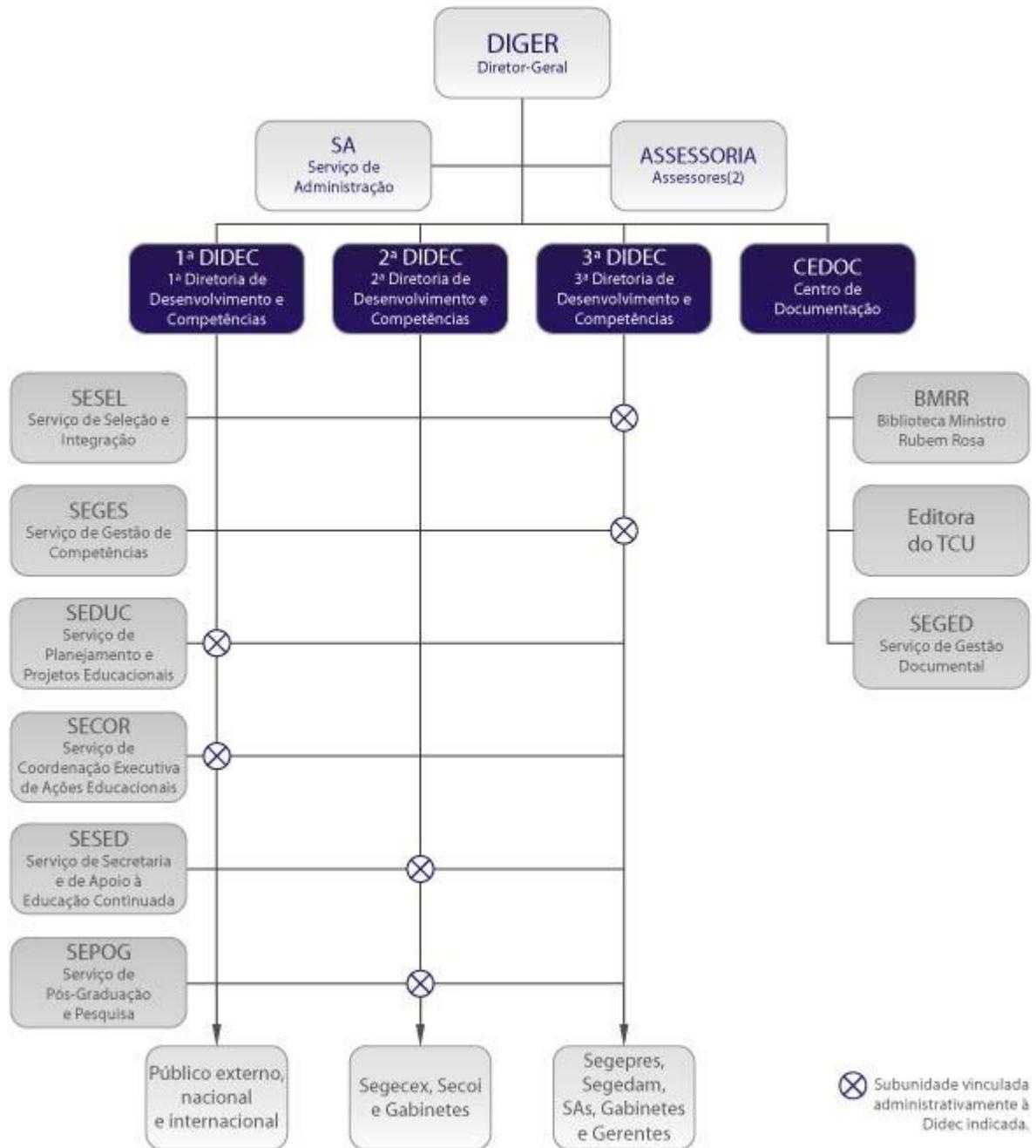


Figura 04(4) - Estrutura organizacional do Instituto Serzedello Corrêa  
Fonte: (TCU, 2008c)

Compete ao Instituto Serzedello Corrêa, conforme Resolução-TCU n.º 214, de 20 de agosto de 2008:

I – promover o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais e a educação continuada de servidores e colaboradores do Tribunal;

II – participar, sob a coordenação da Secretaria de Gestão de Pessoas, da proposição e definição de políticas de gestão de pessoas;

III – planejar, acompanhar e avaliar o modelo de gestão de pessoas por competências do TCU;

IV – promover a seleção, a formação e a integração inicial de novos servidores;

V – promover ações educativas voltadas ao público externo que contribuam com a efetividade do controle e a promoção da cidadania;

VI – promover e estimular o reconhecimento de servidores e demais colaboradores do TCU pelo desenvolvimento de competências;

VII – fornecer suporte metodológico e logístico à pesquisa, produção, catalogação e disseminação de conhecimentos, visando ao aprimoramento da atuação do Tribunal;

VIII – administrar o Centro de Documentação e a Biblioteca do TCU;

IX – administrar e gerir os recursos orçamentários recebidos mediante descentralização, observadas as normas específicas;

X – auxiliar no estabelecimento e na implementação de convênios e acordos de cooperação técnica, ou instrumentos congêneres, a serem firmados pelo Tribunal, com órgãos e entidades, que tenham por objeto treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como acompanhar sua execução;

XI – desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

O Instituto Serzedello Corrêa tem por finalidade fomentar e viabilizar a seleção e o desenvolvimento de servidores, bem como a produção e a disseminação de conhecimento, visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional. Cumpre-lhe o papel de disseminador e promotor do conhecimento institucional, devendo propiciar os meios de disseminação das práticas voltadas para a gestão do conhecimento, buscando e identificando ações que favoreçam o desempenho do controle externo exercido pelo TCU.

## **6.3 Estrutura da gestão do conhecimento do TCU voltada para os gestores públicos**

### **6.3.1 O atual arcabouço estratégico do TCU e a gestão do conhecimento**

Como é sabido, a estruturação de um processo de gestão do conhecimento deve considerar, primeiramente, a orientação estratégica da instituição, de forma a assegurar a necessária constância de propósito à iniciativa e o alinhamento com os objetivos institucionais. Também requer estruturação e integração adequadas em termos de conteúdo, pessoas e tecnologia da informação. Isso exige tempo, investimento, constância de propósito e visão de médio e longo prazos, pois os resultados não são imediatos. A inserção, o desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento e a sua migração para um sistema não prosperam se não estiver ligado a uma visão e à missão da organização.

A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que a organização faz, por que faz, para quem ela atua e visando a produzir qual impacto na sua clientela. A missão do TCU é a de assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade (TCU, 2008a).

A visão de futuro é a expressão que traduz a situação futura desejada para a instituição. Representa o sonho de realidade futura de uma organização, o qual lhe serve de guia e é estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema que a organização busca alcançar. A Visão do TCU é ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública (TCU, 2008a).

Para que a organização cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro são estabelecidos os objetivos estratégicos. Constituem elo indissolúvel entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas da sociedade, do Congresso Nacional e do Estado, os desafios a serem enfrentados pelo TCU no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Para tanto, o TCU em seu plano estratégico 2006-2010 tem orientado seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos neste plano. O TCU possui 22 objetivos estratégicos, dos quais se pode destacar (TCU, 2006):

1. ser reconhecido pela contribuição ao combate a corrupção, desvio, desperdício e fraude e ao aperfeiçoamento da administração pública;
2. contribuir para a melhoria do desempenho da administração Pública;
3. combater o desperdício de recursos;
4. ampliar a divulgação de resultados da gestão pública e das ações de controle;
5. ampliar o uso de tecnologia da informação nas ações de controle;
6. otimizar a utilização do conhecimento organizacional.

Por seu turno, as ações a serem implementadas a longo e médio prazos para assegurar a realização dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico, em linhas gerais, estão dispostas nas iniciativas estratégicas, entre as quais se destacam (TCU, 2006):

1. Aperfeiçoar o processo de identificação e divulgação dos resultados das ações de controle e das melhores práticas da administração pública;
2. Ampliar e aprimorar o Diálogo Público com a sociedade, gestores públicos e o Congresso Nacional;
3. Ampliar e facilitar o acesso e a compreensão às informações sobre a gestão pública;
4. Definir e implantar ações que contribuam para o aperfeiçoamento da administração pública e da legislação que a rege;
5. Utilizar, de forma sistemática, informações constantes das bases de dados de órgãos e entidades públicos;
6. Disseminar o uso de TI para apoio ao controle externo;
7. Assegurar a qualidade das informações das bases de dados corporativas do TCU;
8. Implantar modelo de gestão por competências;
9. Estruturar práticas de gestão do conhecimento.

Segundo o TCU (2006), a contribuição para a melhoria do desempenho da administração pública viria através da disponibilização para gestores públicos de orientações,

determinações, recomendações ou avaliações, visando a corrigir falhas, a evitar desperdícios, a melhorar o desenho e a gestão de programas governamentais, a gestão e o desempenho de órgãos e entidades, a formulação das políticas públicas, a qualidade de bens e serviços ofertados, o desempenho dos controles internos, bem como contribuir para o aprimoramento da legislação federal e para disseminação das melhores práticas observadas na Administração Pública Federal (TCU, 2006).

A ampliação do uso de tecnologia da informação nas ações de controle seria buscada por meio da capacitação de pessoal, do provimento de infra-estrutura adequada, do acesso e do tratamento de dados e informações são condições indispensáveis para alavancar as atividades de controle e melhorar a capacidade gerencial, operacional e de resposta às demandas institucionais (TCU, 2006).

A otimização da utilização do conhecimento organizacional seria proporcionada pela adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo (TCU, 2006).

Nestes objetivos e iniciativas estratégicas, há uma orientação estratégica no sentido do desenvolvimento de práticas institucionais relacionadas à gestão do conhecimento, há uma clara sinalização da utilização do compartilhamento da gestão do conhecimento no TCU com os gestores visando o cumprimento de sua missão (TCU, 2006).

### **6.3.2 A importância da gestão do conhecimento para o desempenho do TCU**

Informação e conhecimento são os principais insumos do trabalho desempenhado pelo TCU, e a qualidade desses recursos reflete-se diretamente na qualidade dos processos e produtos do controle externo. Desenvolver mecanismos para bem gerenciar esses ativos intangíveis em todo o seu ciclo de vida, da produção ou coleta à disseminação, uso e descarte, significa melhorar a qualidade das decisões gerenciais, aperfeiçoar a qualidade do trabalho técnico, reduzir o retrabalho e fortalecer as ações de controle, entre outras vantagens para o desempenho da missão institucional (BEAL, 2005).

Nessa mesma linha, Souza e Giacobbo, 2005 afirmam que o processo de controle externo consiste, basicamente, em capturar dados e informações, analisá-los, produzir um diagnóstico e formar um juízo de valor. Os insumos necessários são informação e

conhecimento. A eficiência, a eficácia e a amplitude dessa ação dependem fortemente do conhecimento e da competência dos servidores, da qualidade e da quantidade de informações disponíveis e da inteligência agregada ao processo de trabalho. Dessa forma, conclui-se que um processo de definição, captura e reutilização de informações e de conhecimento, devidamente sistematizado e estruturado, pode representar ganho significativo para a eficiência, eficácia e efetividade dos trabalhos de controle (SOUZA; GIACOBBO, 2005).

Segundo os autores, atualmente, o conhecimento é o diferencial estratégico da produção, então, é preciso tratá-lo com métodos, metodologias e ferramentais apropriados, de forma a melhor utilizar a sua potencialidade em favor da eficiência, eficácia e efetividade das ações de controle externo.

A efetividade das ações de controle externo está diretamente relacionada à sua capacidade de prevenir, detectar e corrigir fraudes, falhas, desperdício ou malversação no uso de recursos públicos. Portanto, os resultados dependem da qualidade, da suficiência e da tempestividade das informações, conhecimentos e inteligência agregados ao processo de trabalho. Portanto, são atividades altamente dependentes do conhecimento e da competência dos servidores e da organização. Dados esses subsídios, as práticas de gestão do conhecimento podem ser perfeitamente aplicadas, para possibilitarem melhor cumprimento da missão institucional do TCU (SOUZA; GIACOBBO, 2005).

Isso pode ser traduzido em maior efetividade no exercício do controle, em particular nas atividades de fiscalização, auxiliando nas ações de detecção, prevenção e correção do uso indevido de recursos públicos, recomposição do Erário, assim como nas de orientação, de divulgação de boas práticas, formulação de propostas de melhoria da administração pública, da legislação e da alocação de recursos (SOUZA; GIACOBBO, 2005).

Sendo o conhecimento o diferencial estratégico da produção, então é preciso tratá-lo com métodos, metodologias e ferramentais apropriados de forma a melhor utilizar a sua potencialidade em favor das ações de controle externo.

Esta vital importância ficou evidente em 2005, quando o TCU selecionou as quatro melhores monografias inéditas sobre o tema “A importância da Gestão do Conhecimento para o exercício do Controle Externo”. No prefácio de apresentação das monografias vencedoras, o então presidente do TCU, Exmo. Ministro Adylson Motta, já salientava a importância do tema para o órgão (TCU, 2006).

A era do conhecimento requer uma melhor captação, análise e disseminação de informações importantes para uma atuação correta e ágil dentro da área de competência do Tribunal. E o TCU, atento à situação presente, considera importante, para que possa atender às expectativas da sociedade e cumprir sua missão institucional, a utilização de práticas de Gestão do Conhecimento. O tema neste ano “A importância da Gestão do Conhecimento para o exercício do Controle Externo” busca encontrar sugestões de ações que, somadas às tendências já encontradas na Casa, permitam um maior desenvolvimento Institucional e com ele a maximização dos benefícios em favor da sociedade.

As monografias vencedoras analisaram as práticas de gestão do conhecimento em andamento no TCU, bem como lançaram propostas para uma maior efetividade do controle externo.

Segundo Souza e Giacobbo (2005), o TCU estava experimentando significativos avanços no sentido de redesenhar macroprocessos e processos de trabalho, bem como estavam em curso inovações que trariam significativas alterações na forma de atuação e na alimentação do processo decisório. Em termos de estrutura organizacional e modelo de gestão, o TCU estava registrando várias iniciativas favoráveis ao desenvolvimento da gestão do conhecimento.

Os autores chegaram a algumas conclusões à época:

- as informações e os conhecimentos disponíveis ou gerados pelas diversas áreas de atuação do TCU ainda careciam de tratamento sistemático e integrado para melhor subsidiar o trabalho de fiscalização a cargo do Tribunal;
- a utilização das informações e conhecimentos derivados dessas iniciativas ainda era restrita. Faltavam ao Tribunal a estruturação de mecanismos de tratamento e a disseminação de informações e conhecimentos, de forma que pudessem ser empregados sistemicamente nos processos produtivos e de aprendizado da instituição como um todo;
- As características dos processos de trabalho e decisório adotados no TCU eram extremamente ricas em termos de agregação sucessiva de conhecimento. As diferentes instâncias que participavam dos processos agregavam novas informações e conclusões sem desconsiderar o que já havia sido feito. Contudo, apesar da explicitação – registro formal nos autos – o compartilhamento e a reutilização da experiência e da memória organizacional eram baixos;

- Havia sinais evidentes de falhas cometidas e de retrabalho em razão de desconhecimento tanto do rito processual, quanto da jurisprudência do Tribunal. As pessoas mudavam de unidade com relativa frequência ou saíam da instituição, sem mecanismos práticos de compartilhamento de seus conhecimentos. Conseqüentemente, havia repetição de erros ou falhas, assim como a necessidade de investimento de parcela considerável de tempo para recuperar conhecimento já existente na organização, porém de difícil localização e reutilização;
- Nos trabalhos de fiscalização, era comum haver o reinício de coleta de informações e inexpressiva utilização de experiências anteriores. A atividade de instrução de processos poderia ser mais produtiva, se houvesse um banco de instruções para pesquisa. Além disso, os sistemas informatizados de apoio e as bases de dados existentes não favoreciam a recuperação e a reutilização das informações e conhecimentos organizacionais;
- Havia várias práticas empíricas e localizadas de gestão do conhecimento que já integravam o dia-a-dia da organização (monitoramento do ambiente, trabalho em equipe, registro sistemático do conhecimento desenvolvido, coleta de informações, amplo capital de relacionamento, inovação, rito processual que incentiva a autonomia e independência de emissão de opinião e de formulação de conclusões, entre outros). Porém, também restava evidente a insuficiente integração e interação intra-organizacional em desfavor da eficiência, eficácia e efetividade das ações de controle externo.
- No âmbito do TCU, várias foram as iniciativas, apesar de ainda fragmentadas e subutilizadas. Pesquisas internas, como as citadas neste capítulo, e manifestações correntes revelavam a necessidade de se ampliar a interação tanto entre indivíduos e unidades, quanto entre os sistemas informatizados. Apesar do volume de dados e informações registrados em meios eletrônicos e documentos como manuais, roteiros, procedimentos de auditoria, matrizes de fiscalização, autos processuais, atas de reuniões e de colegiados, havia registro de insatisfação com a qualidade, a quantidade e a facilidade de uso dessas informações para subsidiar a execução das atividades.

Souza e Giacobbo (2005) verificaram que a aplicação sistemática das práticas de gestão do conhecimento no TCU encontrava-se em graus diversificados. A gestão de competências no TCU estava em curso, com a implantação do projeto Atena<sup>1</sup>; a educação corporativa com estrutura física, meios e normativos que lhe dava apoio, no entanto, necessitava de alinhamento estratégico; o capital intelectual era rico, mas de domínio restrito; as bases de informações e de conhecimentos eram de difícil acesso e não contavam com práticas estruturadas e sistemáticas de atualização e disseminação; o processo de inteligência organizacional era incipiente.

Enfim, os autores resumem que, no caso do TCU, cujo resultado das ações de controle externo depende essencialmente de dados, informações e conhecimento, bem assim da interação desses elementos e da tecnologia da informação, as práticas de gestão do conhecimento ainda não estão suficientemente sistematizadas, de forma a assegurar plena utilização de sua potencialidade.

Na mesma linha, segundo Beal (2005), o que se observava, com base nos relatórios de atividades do TCU, era a concentração de esforços quase que exclusivamente nas atividades de treinamento e de aperfeiçoamento do corpo técnico. Segundo a autora, não havia menção, no Relatório de Atividades de 2004 do Tribunal, de ações sistemáticas e disciplinadas em desenvolvimento para assegurar o maior retorno possível do capital intelectual, especialmente no que diz respeito à retenção e ao compartilhamento do conhecimento tácito acumulado pelo corpo técnico no desempenho de suas funções.

A autora argumenta que, embora sejam louváveis as ações de formação e aperfeiçoamento de pessoal desenvolvidas pelo Tribunal, elas não são suficientes para garantir o máximo aproveitamento da riqueza intelectual disponível na instituição. Ameaças, como a de perda de conhecimentos valiosos quando um servidor experiente deixa a organização, e oportunidades, como a de disseminar melhores práticas e lições aprendidas por equipes de auditoria, exigem medidas adicionais para serem devidamente equacionadas. Essas medidas devem incluir esforços sistemáticos para não só registrar o conhecimento explícito em repositórios de fácil acesso pelo corpo técnico, mas também favorecer a troca de idéias e experiências entre os servidores e facilitar o contato direto destes com os detentores de conhecimento tácito relevante e somente transferível pessoa-a-pessoa.

---

<sup>1</sup> Projeto que visa definir modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências capaz de estimular o autodesenvolvimento dos servidores e de propiciar o alinhamento das ações de seleção, alocação e integração, desenvolvimento, mobilidade e realocação, gestão do desempenho, reconhecimento e desligamento às estratégias institucionais.

De nada adianta contar com as melhores tecnologias se não existirem estímulos e incentivos ao uso das ferramentas disponíveis, se a cultura organizacional não favorecer a criação e o compartilhamento de conhecimentos ou se as atividades de geração e uso da informação não estiverem alinhadas às de identificação das necessidades de conhecimento, conclui Beal (2005).

O Tribunal dispõe de ambiente, estrutura e fatores altamente favoráveis à implantação de práticas de gestão do conhecimento, pois nele é expressivo o uso da tecnologia da informação e de canais formais e permanentes de captura e registro de informações, a sua estrutura organizacional e o seu rito processual, por sua vez, também favorecem o desenvolvimento e a disseminação de práticas de inteligência organizacional, além de seu capital intelectual existente ser rico e expressivo.

Adicionalmente, de forma geral, observam-se práticas sistemáticas de explicitação de conhecimento por meio de manuais, roteiros e procedimentos de auditoria, normativos internos, documentos e sistemas que registram a íntegra dos processos e dos produtos decorrentes das ações de controle externo. O trabalho em equipe, instâncias sucessivas de agregação de valor e as decisões colegiadas também são práticas regulares nas atividades de controle externo. Entretanto, carecem, no TCU, práticas de gestão do conhecimento estruturadas de forma sistemática e completa que permitam e favoreçam a identificação, a captura, o compartilhamento e a reutilização de informações e conhecimentos estratégicos às ações de controle externo.

Diante deste contexto, conclui-se que a implantação de um processo estruturado de gestão do conhecimento no âmbito do TCU pode contribuir de forma expressiva para a eficiência, eficácia e efetividade das ações de controle externo, na medida em que possibilita ampliar a capacidade investigativa e o universo dos recursos fiscalizados, assim como conferir melhor foco e oportunidade de atuação.

### **6.3.3 A importância do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU**

Segundo Souza e Giacobbo (2005), no exercício da atividade de controle a cargo do TCU há um fluxo significativo e regular de informações, por meio dos processos que lhe são enviados ou de sistemas cujo acesso é facultado. Todas essas informações, de alguma forma, recebem tratamento e agregação de conhecimento para a formulação de um diagnóstico e

juízo de valor e são armazenadas em meio eletrônico. Contudo, carecem de tratamento adequado que permita sua disseminação e reutilização de maneira fácil, focada e inter-relacionada. A informação e o conhecimento utilizados em determinada ação de controle externo podem e devem ser empregados pelos demais servidores e unidades da instituição.

Estes autores afirmam que o armazenamento adequado das informações e a externalização do conhecimento são práticas fundamentais para permitir o acesso, a qualidade e a utilização e reutilização desses elementos nas ações de controle externo. Por isso, o armazenamento das informações e a externalização do conhecimento assumem papel significativo no processo de gestão do conhecimento. Caso a informação seja de difícil acesso ou manipulação, não há como aproveitar o seu potencial tanto para identificação de pontos de atuação, como para a elaboração de diagnósticos. Não havendo a prática de externalização do conhecimento, as possibilidades de disseminação e de aprendizado organizacional ficam reduzidas.

A esse respeito, Palumbo (2005) argumenta que a adoção de práticas sistematizadas de tratamento e armazenamento de informações especiais, bem como de explicitação de conhecimentos tácitos utilizados nas atividades de controle, certamente podem contribuir para a melhoria dos resultados das ações de controle externo. Contudo, é fator determinante que possam ser recuperados com facilidade e versatilidade. Essa característica também influencia o comportamento das pessoas: a predisposição para exteriorizar e reutilizar conhecimentos está intimamente ligada aos benefícios que se possam auferir.

Para esse autor, para que as informações e o conhecimento efetivamente contribuam para as ações de controle externo, é preciso que estejam estruturados e a serviço das pessoas para a tomada de decisão e para as atividades de controle externo a cargo do TCU.

A disseminação e o uso dos produtos da gestão do conhecimento (informações, conhecimentos) devem estar fortemente amparados pela tecnologia da informação, que deve considerar, entre outros aspectos, o tipo de informação ou conhecimento e o nível, a urgência, a necessidade e a preferência dos receptores. Os receptores podem ser pessoas ou outros sistemas da organização que se utilizarão desses produtos para subsidiar o processo decisório, para agregar valor às ações de controle ou, ainda, para produzir novos conhecimentos (PALUMBO, 2005).

As informações e conhecimentos precisam ser disseminados às pessoas e no momento certo para que elas possam agir e tomar as decisões apropriadas, tais como: formulação ou

alinhamento de estratégias, confirmação de informações prestadas nas contas, formulação de planos de fiscalização, estabelecimento de prioridades e foco de atuação, aproveitamento de oportunidades, ação proativa onde houver sinais de alerta, ampliação do universo a ser fiscalizado, antecipação à concretização de fraudes ou danos ao erário.

Segundo Palumbo (2005), o propósito do compartilhamento da gestão do conhecimento é fazer o conhecimento circular na organização, não, porém, de forma indiscriminada. Importa para o êxito da organização que o conhecimento seja distribuído para as pessoas certas no momento em que é necessário. Se os ativos de conhecimento puderem ser reconhecidos e localizados pelo usuário, meta do processo de identificação de conhecimento, então o compartilhamento pode ocorrer, desde que haja clima propício para tal.

Todas as medidas selecionadas do então plano estratégico do TCU, PET 2003-2007, poderiam ser beneficiadas pelo compartilhamento e distribuição do conhecimento, já que são intensivas em conhecimento, é o que afirma Beal (2005).

A autora acrescenta que o intercâmbio de idéias e experiências contribui para o sucesso da implementação de cada uma das medidas. Um exemplo de criação de valor por meio do compartilhamento é a possibilidade de a equipe de auditoria em campo poder acessar especialistas internos para prestar orientação sobre como aplicar determinado método de coleta de dados ou como avaliar certo aspecto técnico de uma obra pública.

Segundo Palumbo (2005), quanto à preservação do conhecimento explícito, a existência de um conjunto de lições aprendidas registradas por profissionais que já lidaram com o mesmo problema ou parte dele certamente é de grande valia. No TCU, incentivar os servidores a documentar as lições aprendidas ao final de uma auditoria ou de um projeto ajuda equipes de trabalhos posteriores a ganhar tempo evitando ter de “reinventar a roda”, bem como lhes permite contar com novas perspectivas para realizar suas tarefas. Das lições aprendidas, emergem as boas práticas de controle a serem disseminadas por toda a instituição.

Boas práticas de gestão identificadas por meio de auditorias devem ser repassadas aos gestores públicos, quando de encontros técnicos ou das auditorias de desempenho. O TCU pode vir a se tornar um grande provedor de boas práticas para a administração pública, aproveitando a posição privilegiada na estrutura do Estado que lhe permite conhecer a fundo a dinâmica das organizações públicas, acrescenta Palumbo (2005).

No entanto, segundo Souza e Giacobbo (2005), no caso do TCU, há carência de práticas adequadas de seleção, tratamento e armazenamento de informações que favoreçam a

sua utilização e reutilização no exercício das fiscalizações, na formulação de diagnósticos e na avaliação da gestão. O mesmo ocorre na atividade de instrução de contas. Praticamente não há mecanismos informatizados para o armazenamento e captura de conhecimentos sobre a gestão.

Uma grande oportunidade de aplicação da gestão do conhecimento e de aumento de produtividade para o TCU refere-se à disseminação e à reutilização dos conhecimentos produzidos nas ações de fiscalização e de análise de contas, argumentam estes autores. Os conceitos de aprendizagem organizacional e de educação corporativa poderiam modificar a forma como o TCU atualmente exercita o controle externo, tornando-o mais ágil e proativo.

A gestão do conhecimento poderia colaborar para modificar esse processo de compartilhamento, pela adoção de procedimentos, como os adiante sugeridos por Souza e Giacobbo (2005):

- a) adoção de práticas para socialização, externalização, combinação e internalização do capital intelectual, tornando-o disponível de forma organizada e facilmente acessível. A geração de instruções e de documentos como matrizes de fiscalização de forma padronizada ao longo de todo o ciclo das atividades de controle externo, assim como de informações gerenciais para monitoramento e acompanhamento da atividade.
- b) sensibilização dos gerentes e técnicos do Tribunal sobre a importância e uso das práticas de gestão do conhecimento para as atividades de controle externo.
- c) desenvolvimento de um portal corporativo para a disseminação das informações e conhecimentos. A estruturação adequada de um portal funciona como agregador de conteúdos e de funcionalidades de acesso e, portanto, possibilitaria melhor integração dos processos de trabalho, especialmente os que ultrapassam as fronteiras de unidades ou da própria organização.

Os autores concluem que todos os demais processos de gestão do conhecimento existem em razão da utilização do conhecimento. É com a utilização do conhecimento que os problemas são resolvidos e as soluções implementadas. É a utilização do conhecimento que produz resultados concretos e sustenta a criação de valor para o cliente. A finalidade deste processo é eliminar as barreiras existentes ao uso do conhecimento disponível, sejam elas físicas ou psicológicas. O foco deve ser as necessidades dos usuários de conhecimento.

Palumbo (2005) afirma que não existe a prática disseminada pela organização de colocar a equipe de fiscalização para discutir a situação, por exemplo, de um dado processo de tomada de contas especial. Talvez as razões sejam o medo de parecer menos competente por estar recebendo ajuda dos colegas ou o peso da cultura organizacional que impede as pessoas de questionar o modo pelo qual as coisas são feitas.

Segundo Palumbo (2005), outro fator que prejudica a utilização de conhecimento é a forma como o acesso às informações está organizado na *intranet* do Tribunal. As informações estão distribuídas pelas páginas das secretarias, o que requer do usuário familiaridade com a estrutura do TCU e a inferência do grau de relacionamento entre o assunto pesquisado e as atribuições das unidades. Se o usuário tentar usar o campo “busca” da página inicial da *intranet*, dificilmente receberá como resposta a informação que está procurando. Uma dificuldade adicional é a desatualização das informações de várias páginas, não mantidas adequadamente pela respectiva unidade responsável. Esse tipo de problema, que também ocorria com a *home page* do Tribunal na *internet*, foi bastante minimizado com a implantação do Portal TCU, que apresenta visual mais atraente e melhor navegabilidade.

O relatório de diagnóstico de gestão de 2006, o mais recente disponibilizado no Portal do TCU, revela um baixo compartilhamento interno do conhecimento na instituição (TCU, 2006).

Palumbo (2005) recomenda a inserção de duas práticas ainda inexistentes no TCU para impulsionar o compartilhamento interno de conhecimento. São elas a disseminação seletiva de informações e as comunidades de práticas.

A disseminação seletiva de informações consiste em enviar aos usuários desse serviço informações cadastradas na árvore do conhecimento de acordo com o perfil de interesses do usuário. Assim que nova informação é registrada na árvore, um procedimento automático verifica quais usuários manifestaram interesse em receber informações sobre aquele assunto e efetua o envio via correio eletrônico. O usuário pode optar por receber boletins semanais ou mensais.

Comunidades de práticas são grupos que partilham dos mesmos interesses profissionais e que se unem para intercambiar informações e conhecimentos. Os contatos se dão virtualmente, por meio de fóruns eletrônicos. As comunidades de práticas também se prestam a fornecer suporte ao desempenho, visto que seus membros podem expor as dificuldades que estão enfrentando em uma tarefa específica e submeter dúvidas ao grupo.

Numa comunidade ativa, as perguntas postas, se não recebem resposta imediata, envolvem rapidamente a comunidade em discussão acerca do assunto.

Segundo Palumbo (2005), de nada adianta apenas construir e tornar disponível a árvore do conhecimento. A utilização da ferramenta seria muito tímida, porque o compartilhamento e a retenção de conhecimento são processos e, portanto, devem ser gerenciados para produzir resultados.

Em razão disso, o autor sugere a introdução no TCU da figura do gestor de conhecimento, empregado por diversas organizações que trilham o mesmo caminho pretendido pela instituição TCU (PROBST et al., 2002; BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002).

O papel dos gestores de conhecimento no Tribunal abrangeria as seguintes atividades, entre outras:

- a) estimular a formação e o funcionamento de comunidades de práticas;
- b) atuar como coordenador de comunidades de práticas cujos propósitos tenham relação com sua área de *expertise*;
- c) orientar as pessoas na utilização da árvore do conhecimento;
- d) estimular os especialistas internos a escrever sobre suas áreas de especialidade;
- e) coordenar a disseminação seletiva de informações;
- f) submeter textos produzidos pelos servidores ao crivo dos especialistas internos para avaliação de conteúdo.

#### **6.3.4 O compartilhamento externo no TCU**

Quanto ao compartilhamento externo, Reis e Aquino (2003) salientam a importância do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU com os gestores públicos. Estes autores afirmaram que, da relação entre o TCU (órgão de fiscalização dos gastos federais) e os beneficiários dos recursos públicos, incluindo aqueles que, embora não estando na órbita federal (órgãos estaduais ou municipais), têm sua gestão jurisdicionada ao TCU, no que diz respeito à boa e regular aplicação dos recursos recebidos da União (art. 70, parágrafo único da Constituição Federal e art. 5º da Lei Orgânica do TCU), surgem como agentes importantes, os gestores de recursos públicos.

Reis e Aquino (2003) acrescentam que, há muito, foi detectado que a aproximação entre estes e o TCU poderia, de forma expressiva, contribuir para a redução do controle *a posteriori*, de vez que as ações nesse sentido ainda não apresentaram, em sua plenitude, os resultados desejados, visto que é grande e variado o número de responsáveis por órgãos e entidades públicos oriundos do governo federal.

Reis e Aquino (2003) acrescentam que, com esse intuito, o TCU vinha implementando, nos últimos anos, ações visando estreitar suas relações com os gestores de recursos federais, não no tratamento do controle prévio, mas do estabelecimento de parcerias que promovam o acesso recíproco e rápido a informações, com ações de cunho didático-pedagógico suficientes para o aperfeiçoamento dos gestores públicos, pois a expectativa desse grupo de interesse é no sentido de receber consultas efetuadas, de como aplicar corretamente os recursos federais no cumprimento dos instrumentos celebrados (convênios, acordos, subvenções, transferências etc.) e dos preceitos legais que regem a matéria.

Reis e Aquino (2003) apresentaram algumas ações sistemáticas direcionadas para esse novo caminho, levadas a cabo pela Presidência do TCU, no ano de 2001:

- reunião, em 10/05/2001, com o ministro do Planejamento, juntamente com presidentes de tribunais de contas dos estados e municípios. Oportunidade em que, entre outros temas, foram discutidas formas de aprimoramento do trabalho de fiscalização e orientação dos tribunais para o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.º 101, de 04/05/2000);
- "A Nova Realidade do Controle Legislativo" foi o tema da videoconferência em seminário regional sobre o Interlegis na Região Norte do Brasil, em evento que foi aberto pelo Presidente do Senado Federal;
- XXI Congresso dos Tribunais de Contas do Brasil, realizado em 03/07/2001, Cuiabá - MT, no qual foram detalhadas as mudanças na estrutura e na forma de atuação do TCU, com o objetivo de modernizar os trabalhos de fiscalização e julgamento dos gestores públicos;
- Além disso, a amplitude, a complexidade e a diversidade da organização e do funcionamento do Estado brasileiro e de suas relações exigem atuação conjunta e articulada, como forma de evitar a superposição de ações e de otimizar a utilização dos recursos e dos resultados a serem obtidos;

- o TCU lançou em julho/1997, o manual "Convênio - Principais Informações para Estados e Municípios", objetivando orientar a solicitação, execução e prestação de contas de convênios celebrados com a União.

Reis e Aquino (2003), concluem que o TCU deveria priorizar o papel educativo de bem orientar os gestores públicos na condução de políticas públicas e programas de governo, de forma a propiciar a melhoria da administração pública brasileira em benefício da sociedade.

Segundo Beal (2005), uma habilidade de compartilhamento mais desenvolvida pelos servidores do TCU contribui diretamente para o fortalecimento de parcerias com outros órgãos, a qual tem um forte componente de interação com técnicos e gestores externos.

A autora acrescenta que essa mesma habilidade auxilia no contato com a sociedade por ocasião das campanhas educacionais decorrentes da estratégia de controle social. O TCU tem muito a ganhar ensinando o que sabe e ouvindo o que a sociedade e os gestores públicos têm a dizer, como já vem acontecendo no bojo do projeto Diálogo Público.

Este projeto foi iniciado em 2003, através do Projeto de Apoio à Modernização do Tribunal de Contas da União, financiado pelo BIRD. Essa necessidade de compartilhamento já estava entre os resultados e produtos esperados, pelo aperfeiçoamento do diálogo público e pela introdução e melhoria das ferramentas de gestão do conhecimento;

Nos relatórios de atividades de 2007 e 2008, o TCU ressalta que a efetividade do sistema de controle depende da conjugação de esforços institucionais com o exercício da cidadania. Afirma ainda, que o Congresso Nacional, como titular do controle externo, e a sociedade, como beneficiária das ações governamentais, possuem papel importante para o sucesso das ações de controle. Desse modo, interagir com a sociedade e estreitar o relacionamento com o Parlamento, por meio do estabelecimento de canais apropriados de diálogo que permitam a identificação de demandas e de expectativas, bem como a captação de informações estratégicas para o exercício do controle, constituem ações indispensáveis para a definição de foco de atuação e para o fortalecimento e efetividade do controle externo.

O TCU acrescenta ainda que os gestores públicos desempenham papel crucial nesse processo, pois, por um lado, constituem verdadeiros objetos do controle, quando têm suas contas apreciadas, e, por outro, podem atuar como parceiros, na medida em que as boas

práticas de gestão por eles adotadas podem servir de exemplo para utilização no âmbito de toda a Administração Pública.

O atual presidente do TCU, Exmo. Ministro Ubiratan Aguiar, em sua posse, anunciou que pretende desenvolver, por meio do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), cursos voltados ao aperfeiçoamento de gestores públicos. “Aqui não será somente a casa da sanção, mas também a que busca otimizar o uso dos recursos da União” (TCU, 2008d).

Em fevereiro de 2009, o ISC apresentou ao atual presidente do TCU proposta do Diálogo Público-2009. A proposta está pautada em dois segmentos: implementação da “Rede de Controle” e capacitação de gestores públicos (TCU, 2008d).

De acordo com a proposta, as ações iniciais para implementação da Rede de Controle serão discutidas em fórum no dia 25 de março, promovido pelo TCU com a parceria de outras instituições que atuam na área de controle. O objetivo é desenvolver ações integradas e mais efetivas no controle dos recursos públicos (TCU, 2008d).

Também de acordo com a proposta, já em março será ofertado curso básico de “Licitação” aos gestores dos municípios da Região Norte e do Estado do Mato Grosso, abrangendo 590 municípios. Posteriormente, as ações de capacitação incluirão os demais Estados brasileiros e abordarão outros temas como “Licitação e contratos – Jurisprudência do TCU”. Em agosto será disponibilizado curso de “Prestação de Contas” dividido em módulos visando os diversos públicos do TCU (TCU, 2008d).

A meta é disponibilizar, até dezembro de 2010, cursos aos gestores dos 5.563 municípios brasileiros. Pretende-se que tais eventos educativos evoluam para uma certificação de competências de gestores públicos. O presidente do TCU reiterou seu objetivo de estreitar as relações com as demais instituições públicas, além de marcar sua gestão com estratégias voltadas à educação, dentre outras (TCU, 2008d).

### **6.3.5 As atuais práticas de compartilhamento externo da gestão do conhecimento do TCU**

Através de análise do sítio do TCU e dos relatórios de atividades desse órgão identificamos algumas práticas de compartilhamento externo da GC com os gestores públicos, a saber:

1. O portal do TCU:
  - a. Acesso à jurisprudência do TCU;
  - b. Informações por área de atuação;
  - c. Publicação de revistas, informativos, auditorias e cartilhas;
  - d. Acesso à biblioteca digital.
  
2. Projeto Diálogo Público.

#### **6.3.5.1 O portal do TCU ([www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br))**

Em 2008, houve o lançamento do novo Portal do TCU na internet. As ferramentas de busca foram aperfeiçoadas e o conteúdo foi dividido em três seções: produtos e serviços, áreas de atuação e divulgações institucionais, para facilitar a pesquisa. Além disso, as publicações são descentralizadas, ou seja, as informações são editadas e atualizadas pelas próprias unidades do TCU, o que torna o processo mais ágil.

A criação da nova página surgiu do aumento no volume de acessos às publicações do tribunal. Enquanto a versão antiga integrava algumas dezenas de páginas, a nova versão é composta de milhares de desdobramentos. Atualmente, o portal recebe, em média, cinco mil acessos por dia, computando-se apenas o público externo, o que soma quase meio milhão de usuários por mês. Para se ter idéia, a lista de responsáveis com contas julgadas irregulares, recentemente divulgada, recebeu 150 mil visitantes em um único dia (TCU, 2008d).

A missão da nova ferramenta é o aprimoramento da comunicação, tanto interna como externa. Segundo o presidente do TCU, busca-se com esta proposta aderência aos melhores padrões de usabilidade e acessibilidade para todos os cidadãos, em particular, aos portadores de deficiência. O portal dispõe de recurso de aumento de fonte de texto e alteração dos esquemas de cores. "Com essa evolução, pretende-se aprimorar a prestação de serviços públicos, atribuir maior transparência às ações de controle e aproximar o tribunal da sociedade", destacou (TCU, 2008d).

O Portal do TCU apresenta uma seleção de conteúdo pelo perfil do usuário, subdividindo-se em quatro segmentos: Cidadão, Gestor Público, Congresso Nacional e TCU Corporativo. As figuras 05(6) e 06(6) a seguir, representam as opções de consulta disponibilizadas para o perfil cidadão.

The screenshot shows the TCU Portal website in Internet Explorer. The browser title is "Portal do Tribunal de Contas da União - Windows Internet Explorer". The address bar shows the URL "http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU". The page header includes the TCU logo, the text "TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO" and "Fiscalização a serviço da sociedade", and a search bar. The date and time are "Quinta-feira, 19 de Fevereiro de 2009 | 11:34 | Bom dia". The language is set to "English | Español". The navigation menu includes "Página inicial", "Mapa do Portal", "Cadastre-se", "Fale conosco", and "Ajuda". The profile selection menu shows "CIDADÃO" selected. The main content area is divided into four columns: "O TCU" (Institucional, Fiscalização e controle, Contas), "PESQUISA" (Jurisprudência, Sessões, Processos, Leis e atos normativos), "DESTAQUES" (Museu do TCU), and "ACESSO RESTRITO" (Login, Controle Social, Notícias, Oportunidades, Educação e Cultura). The taskbar at the bottom shows the "Iniciar" button and several open applications.

Figura 05(6) – Conteúdo do Portal TCU para o perfil Cidadão  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 19 fev. 2009

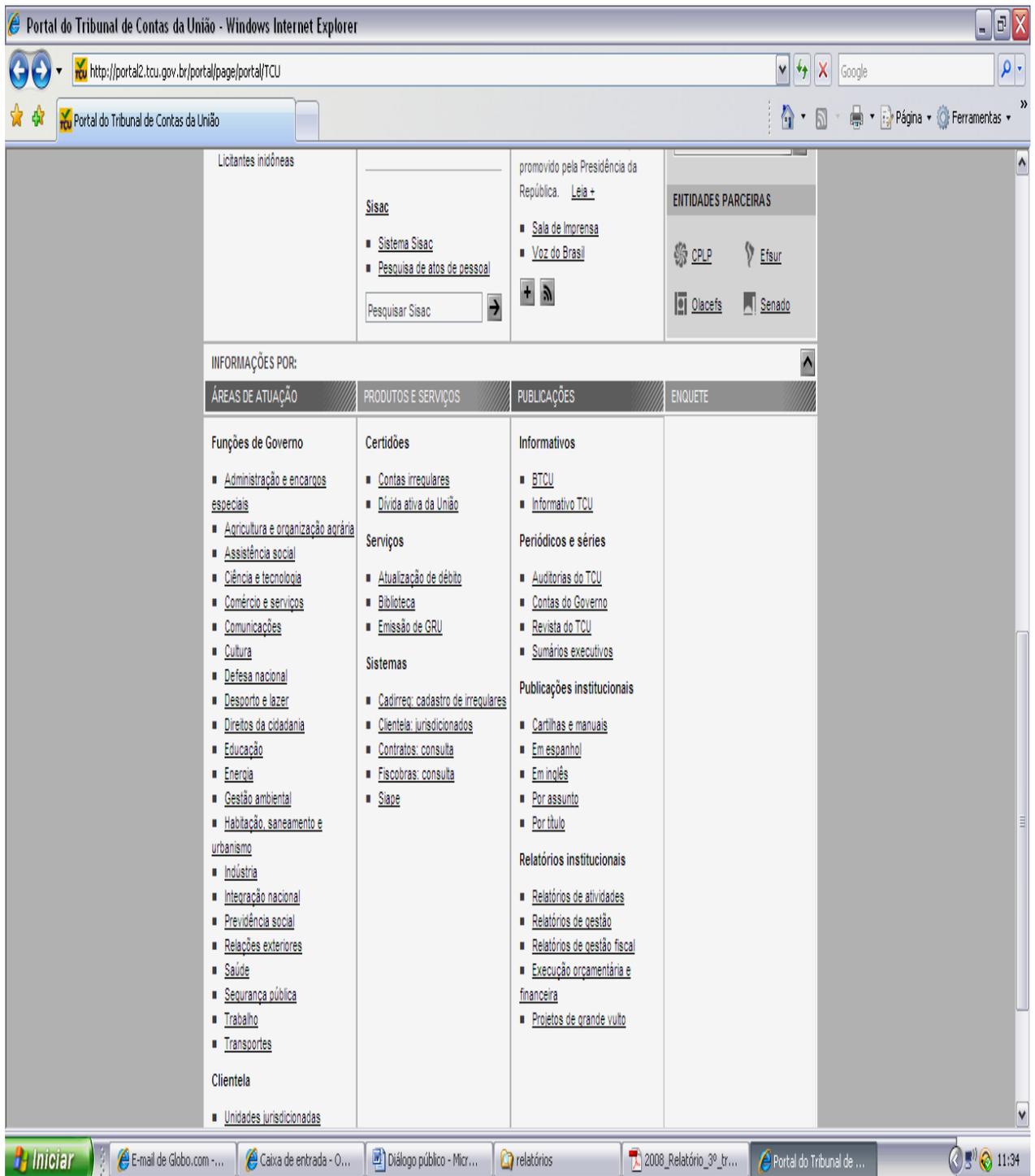


Figura 06(6) – Conteúdo do Portal TCU para o perfil Cidadão  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 19 fev. 2009

Os perfis gestor público e Congresso Nacional possuem conteúdos ainda não disponibilizados, conforme mensagem observada abaixo na figura 07(6). Estes perfis ainda não foram desenvolvidos pelo TCU. O perfil TCU Corporativo é dedicado à intranet do TCU, exclusivo para servidores e outros usuários habilitados para o perfil.

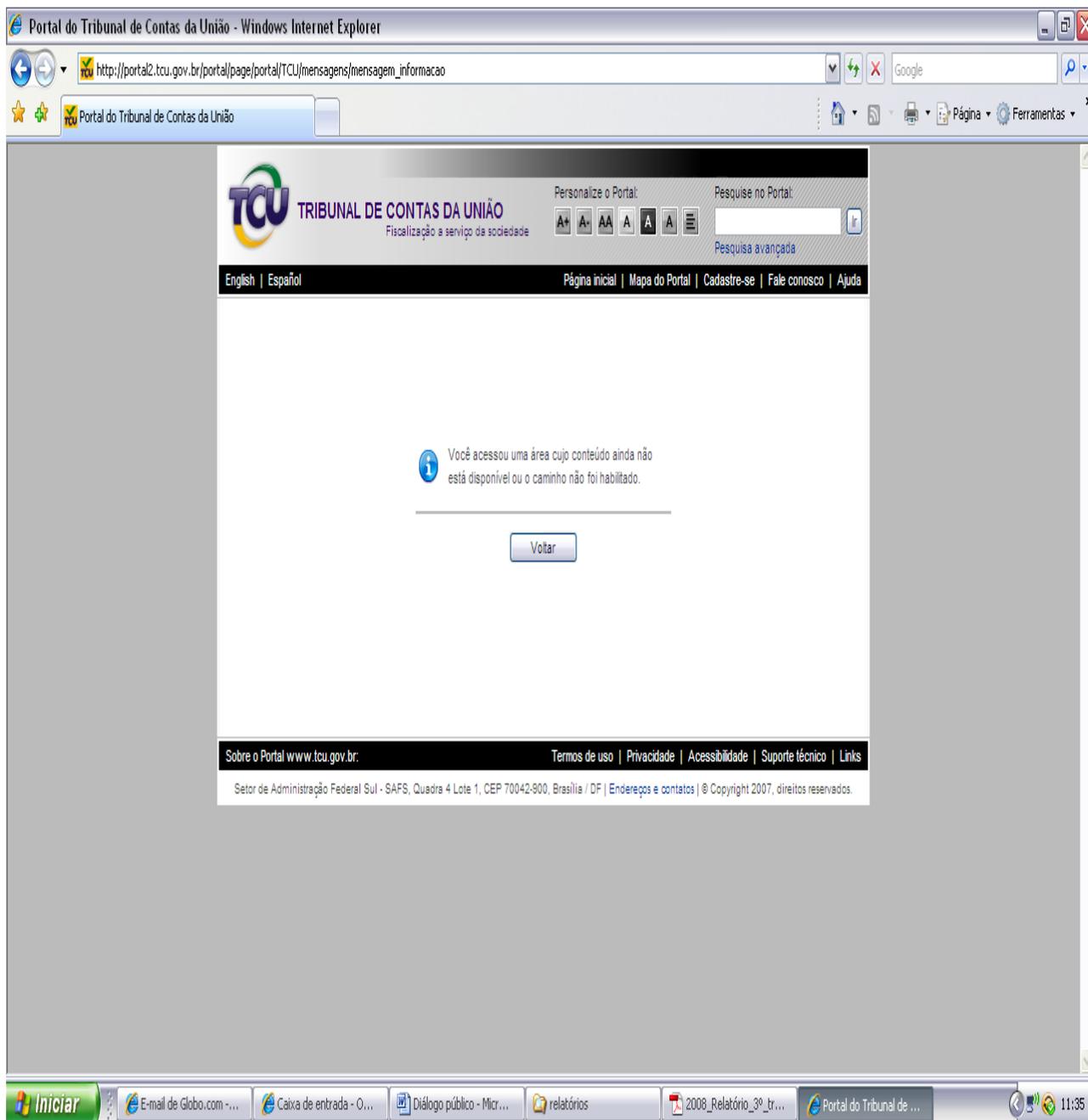


Figura 07(6) – Conteúdo do Portal TCU para os perfis gestor público e Congresso Nacional  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 19 fev. 2009

Portanto, os gestores públicos ainda não possuem um conteúdo específico para o seu perfil. Estes poderão se utilizar daquele atualmente disponibilizado para o cidadão.

O compartilhamento do conhecimento do TCU, no perfil Cidadão do portal do TCU, está restrito a consulta às Jurisprudências do TCU, às informações por área de atuação, ao acesso às Publicações do TCU (Revistas, informativos, auditorias e cartilhas) e a biblioteca digital do TCU.

### 6.3.5.1.1 Acesso à jurisprudência do TCU

A Jurisprudência é o meio pelo qual os tribunais interpretam as leis. É a decisão continuada e reiterada dos tribunais sobre uma determinada matéria jurídica.

Reale (2003) dá o seguinte significado para o termo: “a forma de revelação do Direito que se processa através do exercício da jurisdição em virtude de uma sucessão harmônica de decisões dos tribunais”.

Na mesma linha Diniz (2005) conceitua o termo jurisprudência: “ É o conjunto de decisões uniformes e constantes dos tribunais, resultante da aplicação de normas a casos semelhantes constituindo uma norma geral aplicável a todas as hipóteses similares e idênticas. É o conjunto de normas emanadas dos juízes em sua atividade jurisdicional.”.

A jurisprudência efetivamente atua como referência em matérias análogas do julgador, força-se reconhecer, na prática, um poder de ditar a lei. Conclui-se, portanto, que a jurisprudência atua em conjunto com a lei, legitimada pela delegação que o ordenamento normativo dá ao julgador para a sua utilização não podendo originar direito contrário a expreso significado da lei, mas atuando limiarmente ao exercício jurisdicional que consiste na efetivação normativa se utilizando das regras da hermenêutica jurídica.

A súmula é uma construção jurisprudencial, criada a partir do dinamismo das relações de direito. A palavra súmula tem significação de “sumário” ou “resumo” e origina-se do latim *summula*, refere-se ao teor reduzido ou abreviado de um julgado ou enunciado jurisprudencial que reflete entendimento pacífico de determinado tribunal.

Desta forma, representam a formalização pelos tribunais de seus entendimentos em consonância quanto à matéria tratada, visto a exigência de que a uniformização ocorra através do voto da maioria absoluta dos membros do colegiado em questão, conforme o artigo 479, do Código de Processo Civil:

“Art. 479. O julgamento, tomado pelo voto da maioria absoluta dos membros que integram o tribunal, será objeto de súmula e constituirá precedente na uniformização da jurisprudência.”

A jurisprudência e as súmulas, sobre os gestores públicos, possuem forte influência, beirando o próprio poder normativo. A disponibilização desses instrumentos no portal do TCU, principalmente de forma sistematizada, possui a característica de exercer ascendência

aos futuros julgadores, e, portanto, norteará a atuação dos gestores públicos em suas tomadas de decisão.

A consulta da jurisprudência no Portal do TCU pode ser feita através de uma pesquisa textual, livre ou via formulário, ou através de uma pesquisa de forma sistematizada, como pode ser observado na figura 08(6) abaixo.

Na opção “Súmulas” o usuário terá a relação das Súmulas da Jurisprudência predominante do Tribunal de Contas da União. A opção “Sistema Júris” possui acesso restrito e a opção “Tribunais Superiores” ainda não está desenvolvida.



Figura 08(6) – Consulta a jurisprudência do TCU  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 19 fev. 2009.

A pesquisa textual livre buscará o inteiro teor dos julgados do TCU, utilizando-se de uma expressão construída e da seleção da base de dados a ser consultada, Acórdãos, normas, decisões, processos, Relações, Contas do governo, Atas e Atos de Admissão e concessão, conforme figura 09(6) abaixo.



Figura 09(6) – Pesquisa textual livre da jurisprudência do TCU  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 19 fev. 2009.

A pesquisa textual via formulário buscará também o inteiro teor dos julgados do TCU, no entanto, realizada identificando-se os documentos que se deseja obter preenchendo um formulário específico, conforme figura 10(6) abaixo.

TCU - Portal de Pesquisa Textual - Pesquisa em Formulário - Windows Internet Explorer

http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario

TCU - Portal de Pesquisa Textual - Pesquisa em Formu...

PORTAL DE PESQUISA TEXTUAL

Pesquisa: Livre Em Formulário

Sexta-feira, 20 de Fevereiro de 2009.

Pesquisa em Formulário Coletânea

Tipo: Acórdãos

Nº do Documento:  Ano:

Colegiado:

Nº do Processo:  Ano:

Relator:

Pesquisa Livre:

Pesquisar Limpar

Documentos por Página: 20

» Em caso de dúvidas, críticas e sugestões, favor entrar em contato: [Jurisprudência](#)  
 » Requisição atendida em 0.672 segundo(s).

Iniciar TCU - Portal de Pesq... Caixa de entrada - O... Diálogo público - Micr... Meu Money - Microso... Portal do Tribunal de ... TCU - Portal de Pesq... 15:12

Figura 10(6) – Pesquisa em formulário da jurisprudência do TCU  
 Disponível em: Portal TCU – Acesso em 20 fev. 2009.

A Jurisprudência sistematizada distribui os julgados do TCU por assunto, conforme figuras 11(6) e 12(6). A fim de facilitar a pesquisa e ordenar a informação, os assuntos são organizados hierarquicamente como "árvores" de área, temas e subtemas:

- Área: é a divisão de mais alta hierarquia;
- Tema: é a subdivisão da área;
- Subtema: é a subdivisão do tema.

Existem Três tipos de informação que o sistema apresenta:

- **SÚMULAS:** Entendimento oficial do TCU e que sofreu, para aprovação, ritual estabelecido em regulamento interno.
- **EXCERTOS:** É um extrato de uma ou mais partes de acórdão ou decisão, podendo ser contínuo ou composto de vários fragmentos. A descontinuidade é assinalada pelos sinais "[...]". Informação explicativa adicionada ao texto original aparece entre os sinais "[ ]".
- **RESENHAS:** São resumos sintéticos elaborados pela Diretoria de Jurisprudência, a partir de conjuntos de julgados das Câmaras e do Plenário do TCU. Essas resenhas podem não representar o completo entendimento do TCU sobre o assunto;

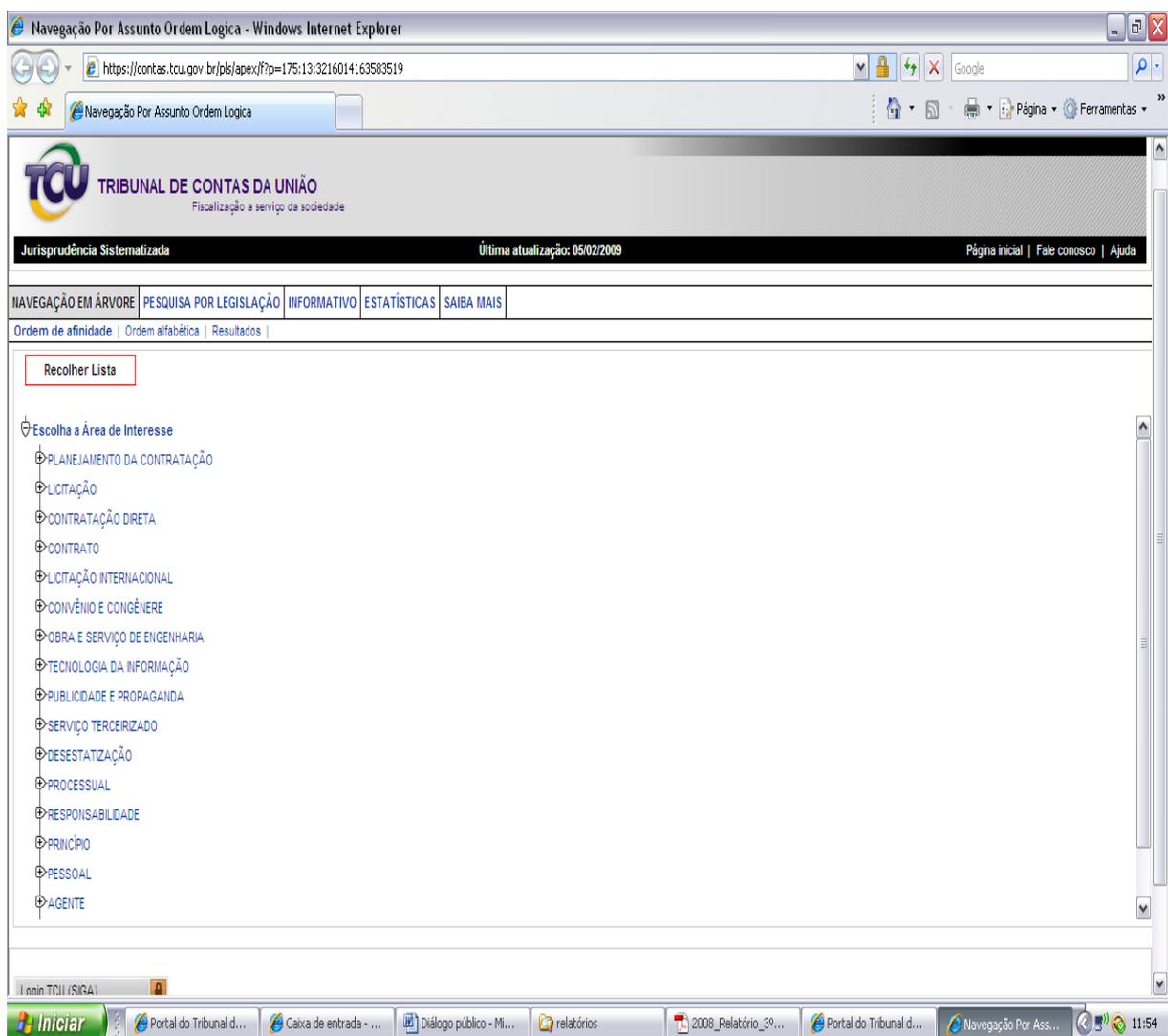


Figura 11 (6) – Pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 20 fev. 2009.

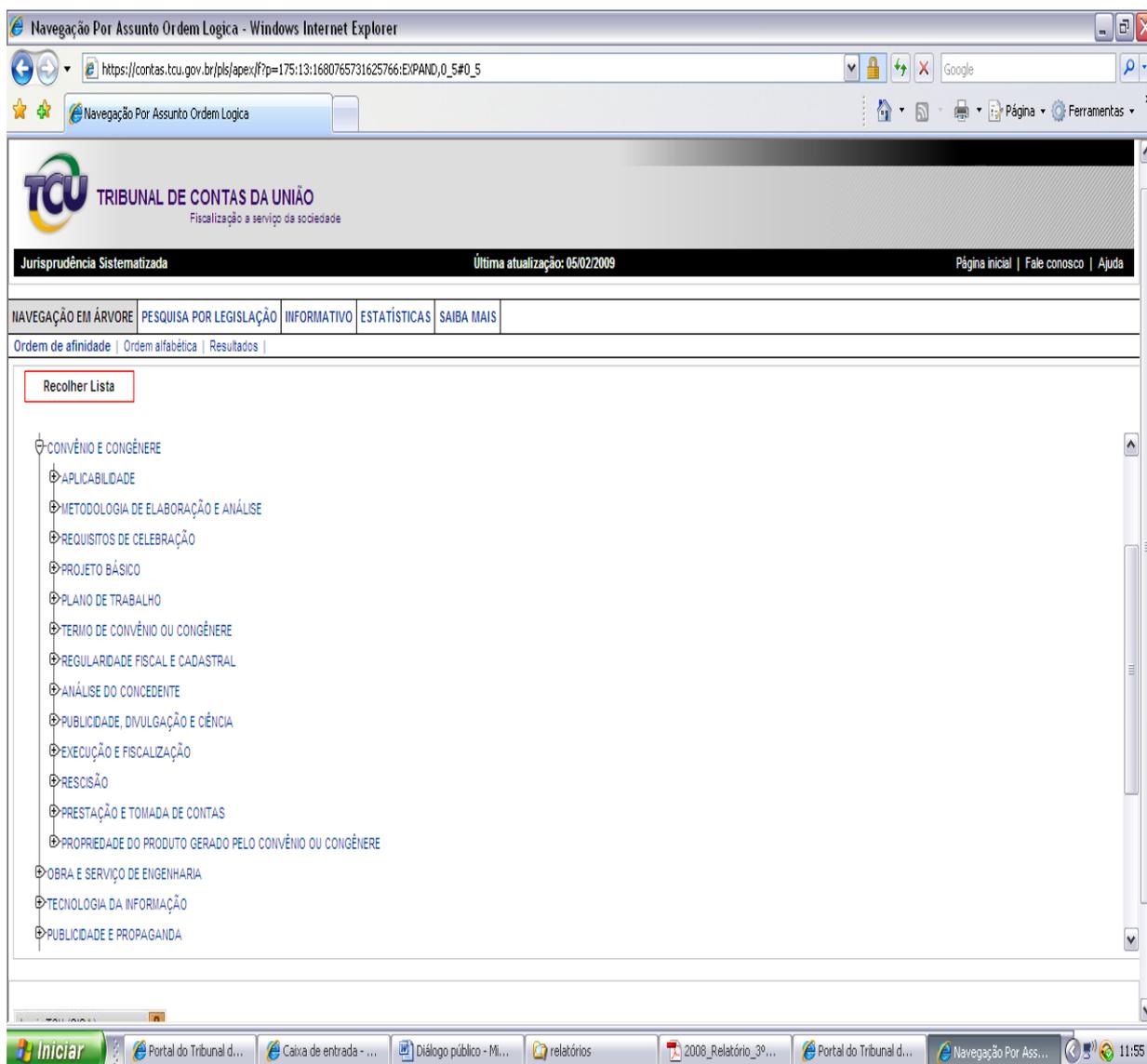


Figura 12(6) – Pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 20 fev. 2009.

Existe ainda o informativo da jurisprudência sistematizada que apresenta os excertos de acórdãos ou decisões publicados e resenhas alteradas ou publicadas nos sete dias anteriores a data da consulta.

Atualmente, a pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU recebe, em média, mais de mil acessos por dia, computando-se apenas o público externo, o que soma mais de trezentos mil usuários por mês, conforme se observa na Figura 13(6) abaixo. Os assuntos mais consultados na pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU são os que versam sobre licitações e contratos, 103.324 acessos, o que representa 37% de todos os acessos a esta forma de pesquisa, conforme se observa na Figura 14(6) abaixo.

Estatísticas - Acessos Por Dias - Windows Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

https://contas.tcu.gov.br/pls/apex/f?p=175:17:1308773504884387::NO

Estatísticas - Acessos Por Dias

**TCU** TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO  
Fiscalização a serviço da sociedade

Jurisprudência Sistematizada Última atualização: 15/07/2009 Página inicial | Fale conosco | Ajuda

NAVEGAÇÃO EM ÁRVORE PESQUISA POR LEGISLAÇÃO INFORMATIVO ESTATÍSTICAS SAIBA MAIS

Acessos pelo tipo de árvore | Acessos por área | Acessos por tema | Acessos por subtema | **Acessos diários**

**Acessos totais diários** Acessos por sessão diários Pesquisa de acessos por data

DIA	ACESSOS	DIA	ACESSOS
21/07/2009	600	21/07/2009	286
20/07/2009	1296	20/07/2009	590
19/07/2009	803	19/07/2009	239
18/07/2009	501	18/07/2009	161
17/07/2009	1310	17/07/2009	625
16/07/2009	1680	16/07/2009	800
15/07/2009	1563	15/07/2009	780
14/07/2009	1354	14/07/2009	706
13/07/2009	1612	13/07/2009	767
12/07/2009	1014	12/07/2009	286
11/07/2009	547	11/07/2009	240
10/07/2009	1724	10/07/2009	823
09/07/2009	2489	09/07/2009	886
08/07/2009	2087	08/07/2009	898
07/07/2009	2406	07/07/2009	1053

linha(s) 1 - 15 de 310 Próximo >

linha(s) 1 - 15 de 310 Próximo >

Data Inicial  (DD/MM/AAAA)

Data Final  (DD/MM/AAAA)

Opcoes De Pesquisa  Acessos totais  Acessos por sessão  Totais e Sessões

Pesquisar Limpar

Sistema elaborado pela Segepes/Seaes/Djur. Sugestões e críticas: sisjur@tcu.gov.br Proibida a utilização das informações para fins comerciais.

100%

Iniciar Spark - araujomi Internet Explorer Caixa de entrada - ... ctbu-fiscobras 2009 Microsoft Office ... PT 12:50

Figura 13(6) – Acessos à pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 15 jul. 2009.

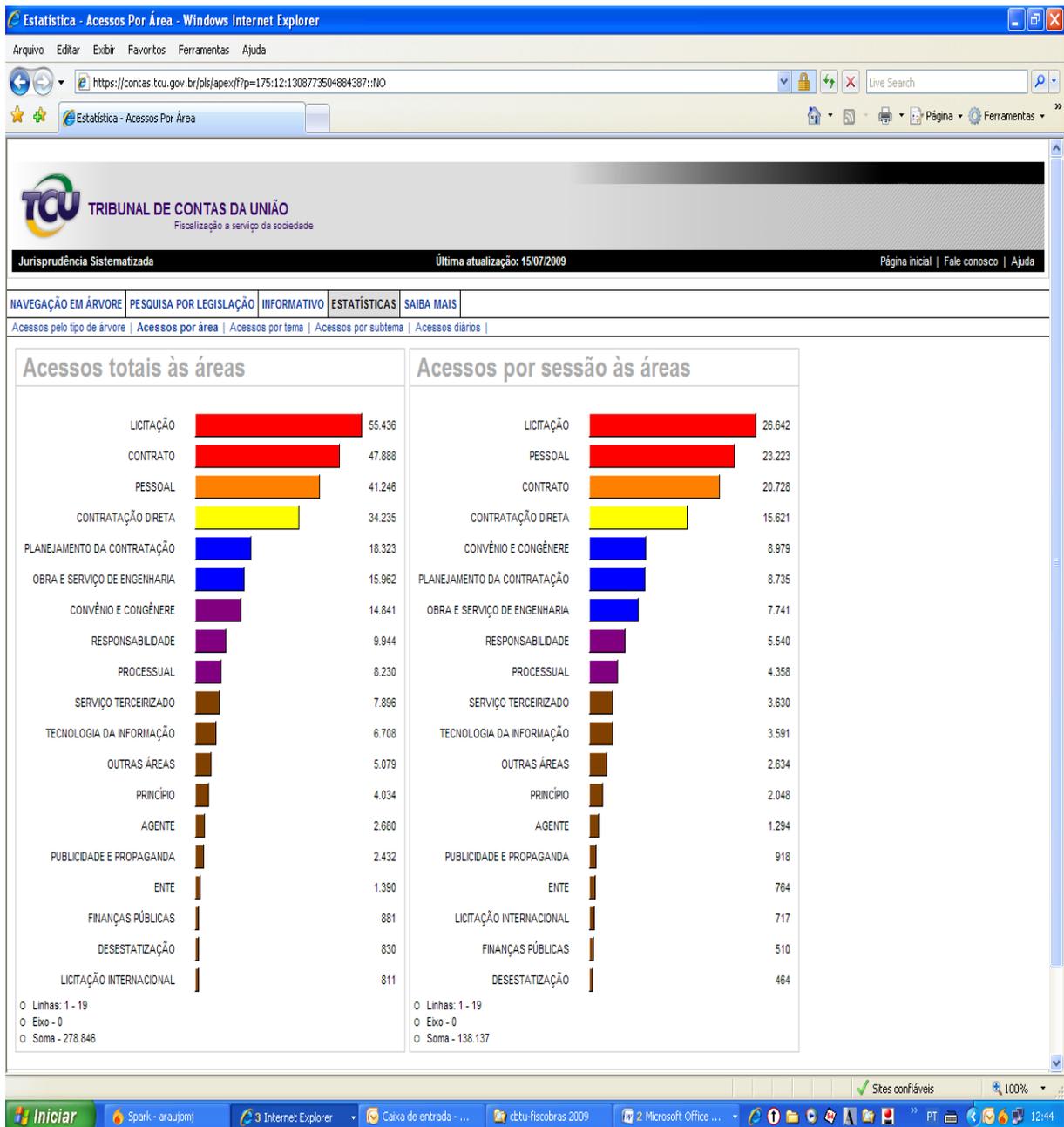


Figura 14(6) – Acessos à pesquisa sistematizada da jurisprudência do TCU  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 15 jul. 2009.

### 6.3.5.1.2 Informações por área de atuação

O sítio do TCU disponibiliza informações por área de atuação, tais como as abaixo listadas:

- Administração e encargos especiais;
- Agricultura e organização agrária;
- Assistência social;
- Ciência e tecnologia;

- Comércio e serviços;
- Comunicações;
- Cultura;

Para cada área de atuação são fornecidas informações básicas sobre a área consultada como o “O fundamento constitucional para a atuação do Estado” e a “Execução orçamentária das ações relativas à ciência e tecnologia baseadas no Relatório sobre as Contas do Governo da República” do último exercício auditado, programas de governo, trabalhos realizado pelo TCU na área específica, a biblioteca digital disponível e links úteis, como pode ser observado na Figura 15(6)abaixo:



Figura 15(6) – Consulta de informações por área de atuação  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 25 fev. 2009.

### **6.3.5.1.3 Publicação de revistas, informativos, auditorias e cartilhas;**

O TCU também disponibiliza em seu Portal algumas publicações dentro do aspecto de divulgação institucional. Essa divulgação, segundo o TCU, visa dar mais transparência aos seus resultados e da sua forma de atuação, bem como é de fundamental importância para o fortalecimento do controle. Os instrumentos de divulgação utilizados com esse propósito são:

#### **I. Informativos**

- a. Informativos TCU

#### **II. Periódicos e séries**

- a. Auditorias do TCU
- b. Revista do TCU
- c. Sumários executivos

#### **III. Publicações institucionais**

- a. Cartilhas e manuais

#### **IV. Relatórios institucionais**

- a. Relatórios de atividades
- b. Relatórios de gestão

#### **I. Informativos**

- a. Informativo TCU

Através dos informativos TCU semanais os gestores públicos têm acesso aos assuntos relevantes ocorridos no TCU, bem como as principais decisões do Tribunal de Contas da União do período, conforme figura 16(6).

Portal do Tribunal de Contas da União - Windows Internet Explorer

http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/informativo\_tcu

Quarta-feira, 25 de Fevereiro de 2009 | 10:48 | Bom dia Marcos

**TCU TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**  
Fiscalização a serviço da sociedade

Personalize o Portal: Pesquise no Portal: [input type="text"]  
[A+] [A-] [AA] [A] [A] [A] [Pesquisa avançada]

English | Español Página inicial | Mapa do Portal | Cadastre-se | Fale conosco | Ajuda

**Publicações institucionais**

Sobre a Editora  
Informativos  
Periódicos e séries  
Publicações  
Relatórios

ACESSO RÁPIDO

■ Áreas de Atuação  
Selecione a Área [v]

■ Produtos e Serviços  
Selecione o Produto/Serviço [v]

■ Informações  
Selecione as Informações [v]

■ Unidades  
Selecione a Unidade [v]

ACESSO RESTRITO

Você está conectado como Marcos na Rede TCU.  
Desconectar Alterar Senha

Portal TCU > Informativo TCU

Publicados em 2008 [Mostrar]

Nº	Período	Descrição
420	27 a 31 de outubro de 2008	TCU determina melhorias nas ações de combate à dengue. TCU condena ex-servidores por recebimento ilegal de auxílio-moradia.
419	20 a 24 de outubro de 2008	TCU implanta Processo Eletrônico Administrativo.
418	13 a 17 de outubro de 2008	País deixa de arrecadar R\$ 10 bilhões por perdas de energia. TCU condena ex-presidente de Furnas.
417	6 a 10 de outubro de 2008	Direntes do extinto DNER terão que devolver R\$ 85 milhões. TCU identifica superfaturamento em obras do metrô de Salvador.
416	29 de setembro a 3 de outubro de 2008	TCU aponta irregularidades em 48 obras públicas.
415	22 a 26 de setembro de 2008	Pan 2007: TCU faz determinações ao Ministério do Esporte. TCU fará auditoria na área de assistência social. Tribunal e AGU estreitam cooperação.

relatórios Portal do Tribunal de ... Diálogo público - Micr... 2008\_Relatório\_3º\_tr... http://portal2.tcu.go...

Figura 16(6) – Consulta dos informativos TCU  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 25 fev. 2009.

## II. Periódicos e séries

### a. Auditorias do TCU

Esse periódico demonstra as auditorias mais relevantes do período, que já possuíam julgamento do seu mérito, transcrevendo na íntegra o relatório, voto e as decisões proferidas sobre os fatos tratados na referida auditoria, conforme figura 17(6).



Figura 17(6) – Consulta das auditorias do TCU  
Disponível em: Portal TCU – Acesso em 25 fev. 2009.

## b. A Revista do TCU

A Revista do Tribunal de Contas da União, publicada desde 1970, de periodicidade quadrimestral, é um veículo informativo e orientador sobre a atuação do Tribunal. A Revista do TCU é publicação oficial da instituição, editada pela Editora do TCU, e veicula artigos técnicos com temática relativa aos Tribunais de Contas, ao Controle Externo, à Administração Pública, ao Direito Público, à Contabilidade, às Finanças e à Auditoria no âmbito do setor estatal. Seu objetivo de divulgar matérias de conteúdo doutrinário e estudos pertinentes à competência, às atribuições e à área de atuação do Tribunal.

O Conselho Editorial da Revista, órgão colegiado de natureza técnica e de caráter permanente, é responsável pela seleção final das matérias publicadas. O Conselho é presidido pelo Vice-Presidente do Tribunal e integrado pelo Auditor mais antigo em exercício, pelo Procurador-Geral do Ministério Público junto ao Tribunal, pelo Secretário-Geral de Controle Externo, pelo Secretário-Geral da Presidência e pelo Diretor-Geral do Instituto Serzedello Corrêa.

### c. Sumários Executivos

Os sumários executivos têm por objetivo divulgar os principais resultados das avaliações de programas governamentais e das fiscalizações realizadas pelo TCU. As publicações contêm, de forma resumida, aspectos importantes verificados durante as auditorias, recomendações para melhorar o desempenho do programa e boas práticas identificadas. Os sumários executivos são elaborados pelas unidades técnicas especializadas do TCU e são publicadas pela Editora do TCU, bem como disponibilização, em meio eletrônico, no Portal do TCU.

Pretende-se, com a divulgação desses trabalhos, oferecer aos parlamentares, aos órgãos governamentais, à sociedade civil e às organizações não-governamentais informações suficientes e fidedignas para que possam exercer o controle das ações de governo.

Os sumários executivos são publicados desde 2002. Atualmente, há 31 avaliações de programas governamentais e das fiscalizações realizadas pelo TCU disponíveis em seu Portal, entre esses:

- Auditoria de Tecnologia da Informação no Módulo de Consignações do Siape;
- Auditoria em Obras Públicas;
- Auditoria no Sistema Nacional de Integração de Informações em Justiça e Segurança Pública - Infoseg;
- Auditoria no Sistema de Tratamento e Visualização Radar X-4000;
- Avaliação do Programa de Irrigação e Drenagem;
- Avaliação do Programa Governo Eletrônico;

- Avaliação do TCU Sobre a Ação Assistência Financeira para Aquisição e Distribuição de Medicamentos Excepcionais;
- Avaliação do TCU Sobre a Alfabetização Solidária de Jovens e Adultos;
- Avaliação do TCU Sobre a Profissionalização do Preso.

### **III. Publicações institucionais**

#### **a. Cartilhas e manuais**

O Portal do TCU também contém uma série de cartilhas e manuais que tem por objetivo orientar os gestores públicos no tocante aos procedimentos essenciais necessários nas diversas áreas da aplicação e controle de recursos públicos federais. As cartilhas são elaboradas pelas unidades técnicas especializadas do TCU e são publicadas pela Editora do TCU, bem como disponibilização, em meio eletrônico, no Portal do TCU.

Atualmente, há 24 cartilhas e manuais disponíveis no Portal do TCU, entre esses:

- Boas Práticas em Segurança da Informação;
- Cartilha de Licenciamento Ambiental (2ª Edição);
- Cartilha para Conselheiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar;
- Convênios e outros repasses;
- Licitações & Contratos.

#### **6.3.5.1.4 Biblioteca digital.**

A Biblioteca digital do TCU é uma biblioteca constituída por documentos digitais, não digitalizados, permitindo o acesso à distância ao seu acervo que abrange toda as áreas de atuação do TCU. A pesquisa pode ser realizada por qualquer palavras ou expressão, livre, ou por tema.

### 6.3.5.2 Projeto Diálogo Público

Como tratado anteriormente, em 2003, foi iniciado o Projeto de Apoio à Modernização do Tribunal de Contas da União. Entre as ações previstas buscava-se o aperfeiçoamento do diálogo público. O Tribunal de Contas da União (TCU) deu início, em 2003, ao projeto Diálogo Público.

O projeto Diálogo Público é o conjunto de ações sistematizadas de relacionamento, divulgação e troca de conhecimentos entre o TCU e a sociedade, o Congresso Nacional e os Gestores Públicos. Este projeto tem como objetivos principais:

- propiciar conhecimento sobre a forma de atuação do TCU na fiscalização dos recursos públicos em benefício da sociedade;
- permitir visão sistêmica e integrada da função controle;
- desenvolver conhecimentos que favoreçam o bom desempenho de gestores de recursos públicos;
- incentivar a participação ativa de representantes da sociedade na fiscalização de recursos públicos;
- fornecer informações sobre controle de recursos públicos;
- promover e fortalecer o papel do TCU na fiscalização de recursos públicos; e
- melhorar a comunicação entre TCU, os gestores de recursos públicos e a sociedade.

O público alvo das ações de Diálogo Público são os gestores públicos federais, estaduais e municipais, e seus fiscalizadores: os Tribunais de Contas, o Poder Legislativo e a sociedade. Dentre os diversos segmentos de público contidos em "sociedade", ênfase especial para educadores, alunos, membros de conselhos de fiscalização e representantes de ONGs.

Este projeto se realiza em duas vertentes: ações educacionais voltadas à construção da cidadania por meio do exercício do controle social e ações educacionais dirigidas aos gestores públicos, visando à melhoria da gestão pública. Os instrumentos utilizados em ambas as vertentes são a realização de ações de capacitação (palestras, oficinas de trabalho) e a distribuição de publicações de cunho educativo.

Para a implementação deste programa o ISC utiliza-se de sete tipos de ação:

- a. **Seminários temáticos** - eventos com exposição de representantes do TCU e de instituição convidada, com duração de uma ou duas manhãs ou tardes. Após as exposições haverá discussão sobre os temas;
- b. **workshops** - com duração de uma manhã ou tarde, serão utilizados para apresentação à clientela específica de resultados de trabalhos relevantes julgados pelo TCU, com abordagem educativa das principais oportunidades de melhoria detectadas;
- c.  **cursos de curta duração** - desenvolvidos e ministrados por servidor da Secex com a orientação e supervisão do ISC;
- d. **visitas monitoradas** – palestra sobre o TCU, apresentação de filme institucional e visitas às instalações do TCU (atualmente coordenada, na Sede, pela ACERI);
- e. **palestras** – a serem realizadas conforme público-alvo;
- f. **Seminários de Diálogo Público**: duração de um dia e meio, várias palestras, público-alvo superior a 100 participantes;
- g. **Capacitação dos conselheiros de alimentação escolar** - padrão atual da Portaria-TCU nº 176/2004.

As informações sobre as ações realizadas são encontradas nos relatórios do TCU, anuais e trimestrais, e no sítio do Instituto Serzedello Corrêa (ISC).

Até o relatório anual de atividade de 2006, as práticas de compartilhamento do conhecimento do TCU estavam descritas em dois itens distintos, “O controle externo, o cidadão e a mídia” e “O TCU e o Congresso Nacional”. O primeiro era subdividido em três subitens, a saber: Ouvidoria do TCU, Divulgação Institucional e Diálogo Público. O segundo, O TCU e o Congresso Nacional, estava subdividido em “Acordos e parcerias” e “eventos e audiências”.

A partir de 2007, o relatório anual de atividades do TCU agregou-os em um item visando descrever a atuação do órgão no “Relacionamento com o Congresso Nacional,

Sociedade e Gestores Públicos”. No relatório de 2008, esse item foi subdividido em cinco subitens, a saber: Solicitações do Congresso Nacional e de Parlamentares, acordos e eventos, atuação internacional, ouvidoria do TCU e divulgação institucional.

As ações realizadas no âmbito deste projeto estão contidas nos Relatórios Anuais de Atividades de 2005 a 2008, especificamente os contidos no item Relacionamento com o Congresso Nacional, Sociedade e Gestores Públicos, as quais serão descritas a seguir.

**a. Seminários temáticos, workshops, cursos de curta duração e palestras.**

Em 2005, houve a participação de Ministros e Procuradores em dez eventos, como palestrantes, entre estes, congressos, fóruns, seminários e comissões. O TCU promoveu em 2005, alguns em parceria, cinco eventos abaixo descritos.

- Debate sobre a política de pessoal da administração pública federal, Brasília-DF. Com a participação dos ministros de Estado do Planejamento e Educação e secretaria-executiva do Ministério da Saúde. O encontro resultou da preocupação do TCU em solucionar problemas, que apontam a carência de pessoal efetivo nos quadros da administração pública, resultante, essencialmente, da ausência de realização de concurso público, em função da contratação indevida de mão-de-obra indireta, terceirizada ou por meio de cooperação técnica com organismos internacionais.
- Encontro com o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes (Dnit), Brasília-DF; O objetivo do evento foi esclarecer aos servidores do Dnit sobre o processo de fiscalização de obras públicas e os procedimentos a serem observados em caso de irregularidades apontadas pelo TCU. Participaram do evento representantes do Ministério dos Transportes e da Controladoria-Geral da União.
- Conferência Internacional de Desestatização, Brasília-DF. No encontro, foram discutidos temas relacionados à privatização, ao controle das agências reguladoras e às parcerias público-privadas.. Marcaram presença, ainda, os ministros do Planejamento, da Casa Civil, do Controle e da Transparência, técnicos de mais de 25 países, representantes do governo federal e do

Congresso Nacional, além de especialistas nacionais e estrangeiros dos setores público e privado.

- I Fórum de Dirigentes de Órgãos Públicos Federais, no Ceará. O evento teve o objetivo de estimular a integração entre os diversos órgãos do governo federal responsáveis pela aplicação ou pelo controle das políticas, projetos e recursos do setor público, nas diversas esferas de governo.
- Workshop - O Controle Oficial e o Controle Social na Avaliação de Desempenho dos Programas de Governo, Brasília-DF. O evento foi realizado pelo TCU, em parceria com o Instituto de Estudos Socioeconômicos – Inesc. Além de promover a troca de informações e de divulgar as metodologias de avaliação de programas de governo, os participantes debateram o desafio da integração entre os órgãos do controle oficial, e destes com o controle social, principalmente no âmbito da execução de políticas descentralizadas. Estiveram presentes ao evento, entre outros, representantes de organizações civis, dos Ministérios do Planejamento e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Não houve a divulgação das ações específicas de compartilhamento do conhecimento do TCU realizadas pelas unidades técnicas dos estados nos Relatórios anuais de Atividades, tais como palestras, treinamento de conselheiros do CAE, entre outros. Em 2005, não houve nenhum desses eventos na SECEX-PE, conforme consulta direta ao atual Secretário da referida unidade técnica.

Em 2006, houve a participação de Ministros e Procuradores em oito eventos, como palestrantes, entre estes, congressos, fóruns, seminários e comissões. O TCU promoveu em 2006, alguns em parceria, dois eventos abaixo descritos.

- Seminário Desenvolvimento de infra-estrutura de transporte no Brasil – Perspectivas e desafios - O evento promovido pelo Tribunal objetivou contribuir para o desenvolvimento do sistema de transportes do País, a partir de uma discussão envolvendo a visão de instituições públicas e privadas. Foram debatidos temas como a situação do sistema de transportes, o planejamento do setor, os mecanismos institucionais de viabilização de investimentos, as principais fontes de financiamento e os desafios institucionais para o seu desenvolvimento.

- Workshop contratação de serviços de informática - Evento realizado no TCU, promovido pela Comunidade de Gestores de Tecnologia da Informação Aplicada ao Controle da Gestão Pública, que reúne representantes do TCU, da Controladoria-Geral da União, do Congresso Nacional, da Procuradoria-Geral da República e do Ministério da Justiça.

Não houve a divulgação das ações específicas de compartilhamento do conhecimento do TCU realizadas pelas unidades técnicas dos estados nos Relatórios anuais de Atividades, tais como palestras, treinamento de conselheiros do CAE, entre outros. Em 2006, não houve nenhum desses eventos na SECEX-PE, conforme consulta direta ao atual Secretário da referida unidade técnica.

Em 2007, houve a participação de Ministros e Procuradores em sete eventos, como palestrantes, entre estes, congressos, Fóruns, seminários e comissões. O TCU promoveu em 2007, alguns em parceria, dois seminários, dois fóruns e uma audiência pública.

- Seminário Soluções de Governo Baseadas em Documentos Eletrônicos Assinados Digitalmente, Brasília-DF;
- Seminário sobre Política do Comércio Exterior Brasileiro, Brasília-DF;
- I Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino, Brasília-DF;
- I Fórum de Tecnologia da Informação na Administração Pública: desafios e oportunidades, Brasília-DF;
- Audiência pública para discutir a publicidade oficial, Brasília-DF.

Não houve a divulgação das ações específicas de compartilhamento do conhecimento do TCU realizadas pelas unidades técnicas dos estados nos Relatórios anuais de Atividades, tais como palestras, treinamento de conselheiros do CAE, entre outros. Em 2007, não houve nenhum desses eventos na SECEX-PE, conforme consulta direta ao atual Secretário da referida unidade técnica.

Em 2008, houve a participação de Ministros e Procuradores em nove eventos, como palestrantes, entre estes, congressos, Fóruns, seminários e comissões. Em 2008, o TCU promoveu dois seminários.

- II Seminário Internacional de Estudos sobre o Legislativo realizado pelo TCU em parceria com o Senado Federal, a Câmara dos Deputados e a Universidade de Brasília. Na ocasião, o Ministro participou de mesa redonda, na condição de palestrante, com o tema “20 anos da Constituição brasileira”.
- Seminário “Portos: em busca de soluções”. O evento concretiza a determinação do TCU de buscar soluções para a melhoria da gestão pública do País. Ao promover o debate com os diversos agentes envolvidos, o Tribunal pretende contribuir para o desenvolvimento do setor portuário nacional.

Não houve a divulgação das ações específicas de compartilhamento do conhecimento do TCU realizadas pelas unidades técnicas dos estados nos Relatórios anuais de Atividades, tais como palestras, treinamento de conselheiros do CAE, entre outros. Em 2008, a SECEX-PE realizou duas palestras, uma sobre convênios na Infraero e outra sobre licitações e contratos participando do evento da Controladoria Geral da União – CGU “Olho vivo no dinheiro”.

A Tabela 01 (6) faz um resumo das ações desenvolvidas pelo TCU no Projeto Diálogo Público, quanto aos Seminários temáticos, workshops, cursos de curta duração e palestras, nos anos de 2005 a 2008.

<b>Seminários temáticos, workshops, cursos de curta duração e palestras</b>				
<b>Ano</b>	<b>Participação de Ministros e Procuradores em eventos, como palestrantes.</b>	<b>Eventos promovidos pelo TCU</b>	<b>Local</b>	<b>Eventos em Pernambuco</b>
<b>2005</b>	10	05	DF	Não houve evento
<b>2006</b>	08	02	DF	Não houve evento
<b>2007</b>	07	05	DF	Não houve evento
<b>2008</b>	09	02	DF	Participação em dois eventos, como convidado

Tabela 01 (6) - Seminários temáticos, workshops, cursos de curta duração e palestras

Fonte: Relatório Anual de atividades do TCU e informações prestadas pela SECEX-PE, período 2005-2008.

## **b. Seminários de Diálogo Público**

O Tribunal de Contas da União (TCU) deu início, em 2003, aos seminários de Diálogo Público. Nesse ano foram realizados dois encontros em Brasília. Nos anos de 2004 e 2005 foram realizados 57 encontros de Diálogo Público, em todo o Brasil, com dois temas "Fiscalização e Controle Social da Gestão Pública" e "Qualidade dos Gastos Públicos", atingindo cerca de 20.000 participantes. O êxito do projeto deu início a um programa permanente: o Programa Educacional Diálogo Público (TCU, 2008).

Em 2005, foram realizados seminários de Diálogo Público em todos os Estados da Federação, tendo como público-alvo os prefeitos recém-eleitos. O grande enfoque das discussões foi a “qualidade do gastos públicos: contribuição dos órgãos de controle à gestão municipal”. Entre os temas discutidos, destaca-se: estrutura do controle, processos no TCU, licitações e contratos administrativos, convênios, obras públicas, transferências constitucionais e legais, Lei de Responsabilidade Fiscal, conselhos municipais (TCU, 2005).

Os seminários contaram com a participação de outras instituições, tais como a Confederação Nacional dos Municípios, a Controladoria-Geral da União, os Tribunais de Contas dos Estados e dos Municípios e os Ministérios Públicos Federal e Estadual. Os 33 seminários realizados em 2005, contaram com a participação de público externo superior a 8.000 pessoas (TCU, 2005).

Em 2006, o Diálogo Público, que nasceu como projeto, passou a ser programa educacional permanente financiado com recursos do TCU. Integra o programa a realização de encontros educativos com gestores públicos e segmentos da sociedade civil, bem como a promoção de visitas ao TCU na sede e nos estados, denominadas “Conheça o TCU”, aberta a toda população (TCU, 2006).

O enfoque dos ciclos de palestras e debates, para o exercício de 2006, foi o terceiro setor, abrangendo: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), devidamente qualificadas pelo Ministério da Justiça; Organizações Não- Governamentais (ONGs) e demais organizações da sociedade civil que recebam transferências voluntárias do Governo Federal. Ao longo do ano de 2006, foram realizados 33 eventos de diálogo público, que contaram com a participação de 8.334 pessoas. Desse total, 26 foram direcionados para o terceiro setor (TCU, 2006).

Em 2007, houve apenas um evento, em Belém (PA), direcionado ao controle da gestão ambiental, o seminário “Controle da gestão ambiental - desafios e perspectivas” (TCU, 2007).

Em 2008, não houve o seminário de Diálogo Público (TCU, 2008c).

Os temas abordados nos seminários de Diálogo Público realizados foram definidos pelo TCU, não houve consulta aos jurisdicionados.

A Tabela 02 (6) faz um resumo das ações desenvolvidas pelo TCU no Projeto Diálogo Público, quanto aos Seminários Diálogo Público, nos anos de 2003 a 2008.

<b>Seminários Diálogo Público</b>			
<b>Ano</b>	<b>Nº de eventos</b>	<b>Local</b>	
2003	02	DF	Mandato bienal da presidência
2004	23	Em alguns estados e 06 no DF	
2005	33	02 em alguns estados e 01 no DF	Mandato bienal da presidência
2006	28	Alguns estados e 04 no DF	
2007	01	Belém/PA	Mandato bienal da presidência
2008	00		

Tabela 02 (6) - Seminários Diálogo Público

Fonte: Portal TCU, 2008.

### **c. Capacitação dos Conselheiros de Alimentação Escolar – CAE**

O controle efetivo dos gastos governamentais pressupõe a formação de uma consciência capaz de conduzir as pessoas para uma atuação ativa na gestão pública. Entre os postulados que devem estar presentes nas estratégias para a modernização da gestão pública, o princípio da transparência é fundamental para substituir os controles meramente burocráticos por controles sociais, instrumentos da maior relevância, que refletem a postura do cidadão diante do Estado e a sua disposição para exigir os direitos que lhe são garantidos (TCU, 2008c).

A capacitação dos conselheiros de alimentação escolar tem o objetivo de incentivar e aprimorar a atuação dos Conselhos de Alimentação Escolar – CAEs, no acompanhamento do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.

Desde 2004, o TCU realiza ações para a capacitação de membros dos conselhos sociais que detêm a incumbência de fiscalizar a utilização de recursos públicos em suas comunidades, visando a expansão e o aperfeiçoamento dos diversos meios de interlocução que contribuem para a supremacia do interesse da população (TCU, 2008a).

Esta atividade teve início com os Conselhos de Alimentação Escolar – CAE, surgiu a partir da realização de três auditorias na área social, quando o Tribunal constatou que o controle era meramente formal e que, para melhorar a qualidade, seria necessário um trabalho junto aos conselheiros. Elaborou-se, assim, uma cartilha de orientação aos conselheiros e foram estabelecidos os Encontros com o CAE, que são realizados nos municípios. Nestes encontros, procura-se dar aos conselheiros noções de controle focalizadas, a fim de possibilitar a detecção de desvio de recurso, de superfaturamento, de desvio de alimentos e de desperdício de alimentos principalmente no que se referem a produtos vencidos ou má estocagem. Além dos aspectos técnicos, é destacado o aspecto comportamental dos conselheiros e a importância do trabalho que desenvolvem (TCU, 2008a).

Ainda em 2004, a Portaria-TCU nº 176, de 3 de agosto de 2004, disciplinou o desenvolvimento de ações do TCU para o fortalecimento do controle social. Estabeleceu que o desenvolvimento de ações de fortalecimento do controle social constituía estratégia institucional, devendo ser contemplado no planejamento das ações das unidades do Tribunal. Esta Portaria fixou que o deslocamento de servidor do Tribunal de Contas da União para a realização de trabalhos de controle externo deveria, sempre que possível, ser conjugado com o desenvolvimento de ações de fortalecimento do controle social no município de destino ou naqueles localizados no trajeto percorrido.

Em 2005, o Instituto Serzedello Corrêa e a Associação de Apoio a Políticas de Segurança Alimentar celebraram acordo de cooperação técnica para desenvolvimento do projeto Gestão Eficiente da Merenda Escolar. A ação do projeto compreende a realização de cursos de capacitação para os membros dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs) dos municípios do Brasil, visando ao fortalecimento desses conselhos para atuação mais eficiente em suas competências, especialmente no que se refere ao trabalho de fiscalização da execução do Programa da Merenda Escolar e ao acompanhamento e análise da prestação de contas do PNAE pelo CAE (TCU, 2008a).

No ano de 2005, foram realizadas 113 reuniões, alcançado o total de 1.075 conselheiros (TCU, 2005). Não existe registro nos Relatórios de Atividades do TCU de 2006/2008, anuais ou trimestrais, da capacitação dos CAE's pelo TCU.

Em fevereiro de 2009, o TCU iniciou o Curso de Capacitação a Distância para Conselheiros de Alimentação Escolar, em parceria com a Ação Fome Zero. O curso tem como objetivo estimular a participação social, promover a capacitação técnica e sensibilizar os conselheiros de alimentação escolar para a importância de acompanhar e fiscalizar a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (TCU, 2008a).

O atual presidente do TCU, Exmo. Ministro Ubiratan Aguiar, anunciou que pretende desenvolver, por meio do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), cursos voltados ao aperfeiçoamento de gestores públicos. “Aqui não será somente a casa da sanção, mas também a que busca otimizar o uso dos recursos da União” (TCU, 2008a).

Para o atual Presidente TCU, é imprescindível a disponibilização de cursos voltados ao aperfeiçoamento de gestores públicos. A sua meta é disponibilizar, até dezembro de 2010, cursos aos gestores dos 5.563 municípios brasileiros. Pretende-se que tais eventos educativos (Lei de Responsabilidade Fiscal, licitação e contratos, convênios e prestação de contas) evoluam para uma certificação de competências de gestores públicos. Estes cursos serão ministrados a distância, EaD, realizados por meio de acesso à internet, bem como pela via presencial.

O presidente do TCU reiterou seu objetivo de estreitar as relações com as demais instituições públicas, além de marcar sua gestão com estratégias voltadas à educação dos gestores públicos, estabelecendo entre outras metas:

- ✓ Oferecer diretamente as seguintes ações de capacitação a distância e presencial, para, pelo menos, 10.000 gestores públicos federais e municipais.
  - ◆ Curso de Introdução a LRF e Orçamento do interlegis
  - ◆ Curso de licitação da CGU para gestores municipais
  - ◆ Curso Licitações e contratos – Jurisprudência do TCU para controles internos
  - ◆ Curso de Prestação de Contas – para diversos público-alvos, desenvolvido por vários autores, a ser ofertado a partir de agosto de 2009.
- ✓ Promover a disseminação de cursos a distância e de materiais instrucionais do TCU e de outras instituições (utilizar o nosso portal módulo gestores públicos, como o

“Google de capacitação para gestores” – papel integrador). Faríamos protocolos de divulgação e construiríamos um processo de trabalho para acompanhar e ter sempre atualizada essa divulgação.

- ✓ Implementar o módulo gestores públicos, no portal do TCU.

Uma outra ação desenvolvida pela atual presidência do TCU para o compartilhamento do conhecimento é o chamado “Ciclo de Palestras 2009”. Estes eventos são destinados aos servidores públicos que desempenham atividades que necessitam de conhecimentos técnicos tratados nas palestras para serem utilizados na administração pública.

Em 2009, houve a realização de quatro palestras, três versando sobre a Contratação na Administração Pública, abordando os cuidados na licitação de obras públicas e uma sobre o planejamento e Execução Orçamentária das Despesas de TI. Todas as palestras foram presenciais no Auditório do TCU em Brasília/DF, com transmissão pelo sistema de videoconferência para todas as Secretarias do TCU nos Estados, que poderiam enviar perguntas por e-mail durante as apresentações.

Todos os gestores entrevistados nesta pesquisa desconheciam a realização dos eventos do “Ciclo de Palestras 2009”, o que revela a necessidade de sua maior divulgação, como por exemplo, através de e-mail, o que revelaria a necessidade do cadastramento dos gestores públicos para o envio das ações de treinamento do TCU.

## **6.4 Grau de percepção, facilidade para acesso, compreensão, utilização e contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU com os gestores públicos**

### **6.4.1 Quanto às competências desempenhadas pelos gestores públicos**

Neste item, são sintetizadas as percepções dos entrevistados quanto às competências dos gestores públicos responsáveis pela área de licitações de obras, serviços e compras, captadas por meio da primeira questão do roteiro de entrevista (Apêndice C):

01. Na sua visão, quais são as competências (qualidade, ou estado, de ser funcionalmente adequado; ou ter suficiente conhecimento, julgamento,

habilidades, ou força para uma determinada tarefa) que devem ser desempenhadas pelos Gestores públicos responsáveis pela área de licitações de obras, serviços e compras?

As figuras 18(6) e 19(6) trazem a síntese das respostas para esta questão:

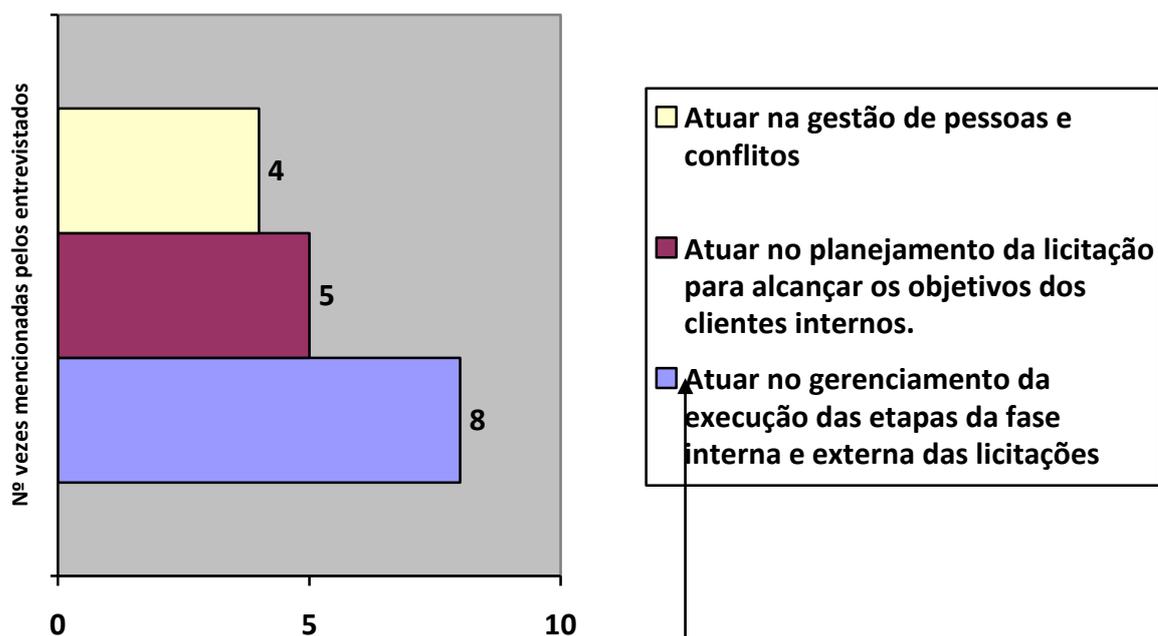


Figura 18(6) – Competências desenvolvidas pelos entrevistados

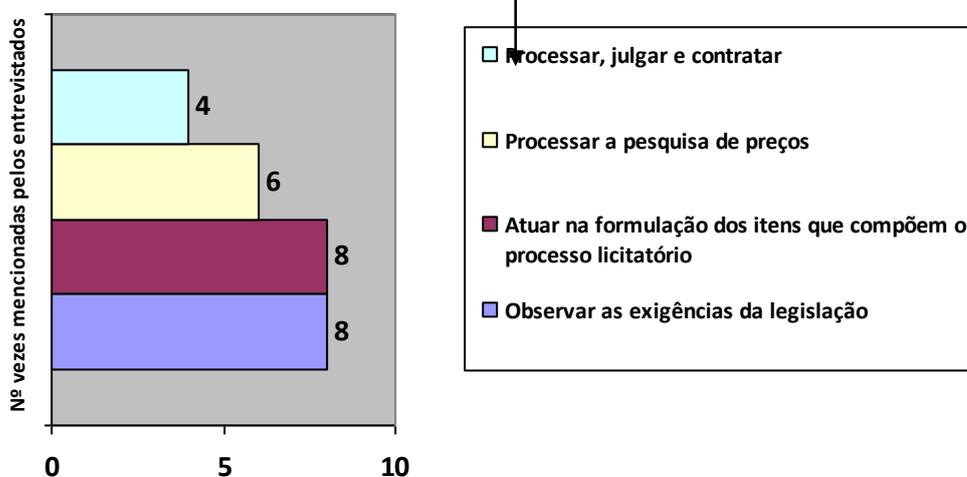


Figura 19(6) – Estratificação da atuação dos entrevistados no gerenciamento da execução das etapas da fase interna e externa das licitações.

Quanto à primeira pergunta, todos os entrevistados mencionaram sobre a sua atuação no gerenciamento da execução das etapas da fase interna e externa das licitações, alguns de forma mais pormenorizada sobre cada etapa. No entanto, a maioria dos gestores deu ênfase à atuação na formulação dos itens que compõem o processo licitatório, na observação das exigências da legislação pertinente à área de licitações e no processamento da pesquisa de preços. Ainda quanto à atuação no gerenciamento da execução das etapas da fase interna e externa das licitações, quatro entrevistados mencionaram sobre o processamento e julgamento das licitações e a conseqüente assinatura do contrato.

Dos gestores entrevistados, cinco explicitaram que atuam no planejamento da licitação para alcançar os objetivos dos clientes internos, tendo sido mencionada a busca da interpretação e detalhamento do objeto a ser licitado junto ao cliente e a busca do alcance dos prazos estabelecidos em reunião prévia e ainda a atuação deste como intermediador do conflito entre o desejável pelo cliente e o exigido na legislação para a área de atuação.

Outros quatro entrevistados enfatizaram a atuação na gestão de pessoas, tendo sido mencionada a busca da constante motivação e treinamento da equipe como fatores imprescindíveis para a boa atuação do setor de licitações de obras, serviços e compras.

Pelo que foi apurado, todos os entrevistados percebem a atuação no gerenciamento da execução das etapas da fase interna e externa das licitações como a sua principal competência a frente do setor de licitações de sua instituição, mais especificamente em sua atuação na formulação dos itens que compõem o processo licitatório e na observação das exigências da legislação pertinente à área de licitações, utilizando-se, em sua maioria, do planejamento e da gestão de pessoas e conflitos para o alcance deste objetivo.

#### 6.4.2 Quanto aos conhecimentos necessários e suas fontes de consulta

Neste item, são sintetizadas as percepções dos entrevistados quanto aos conhecimentos necessários para a sua atuação e as fontes internas e externas consultadas.

Tais percepções foram pesquisadas nas seguintes questões do roteiro de entrevista (Apêndice C):

02. Quais são os conhecimentos que seriam necessários, na sua opinião, para que o Sr./Sra. pudesse atuar da melhor maneira possível em cada uma dessas competências mencionadas?
03. Na sua opinião, quais desses conhecimentos têm sido disponibilizados pelo seu órgão/empresa para o desempenho dessas competências?
04. Que outras fontes, além do seu órgão/empresa, o Sr/Sra. eventualmente utiliza para obter os conhecimentos entende necessários?
05. Na sua opinião, quais desses conhecimentos têm sido disponibilizados pelo TCU para o desempenho dessas competências?

As figuras 20(6), 21(6) e 22(6) trazem a síntese das respostas para estas questões.

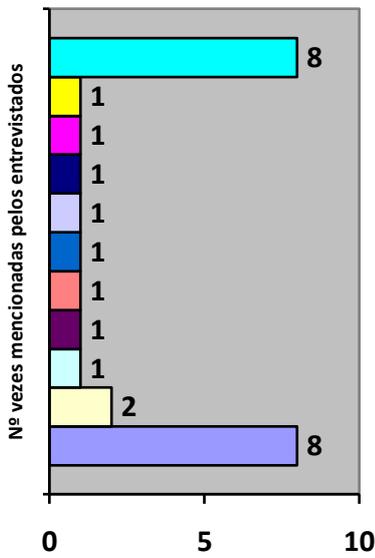
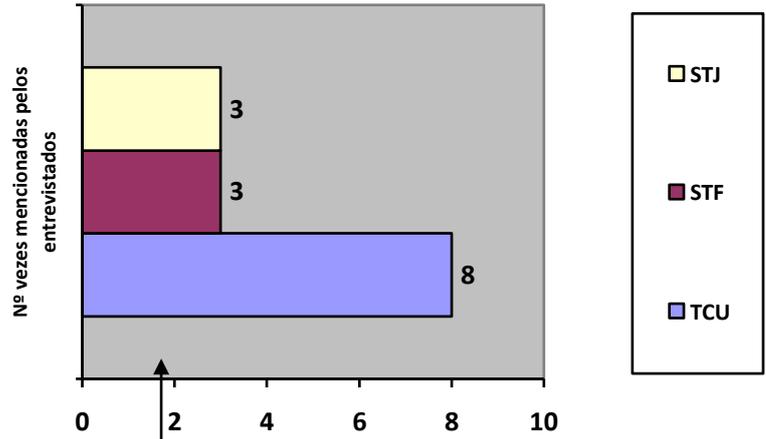
Quanto à questão 02, pelo que se percebe na figura 20(6), todos os entrevistados consideram que os conhecimentos sobre a legislação pertinente à área de licitações e contratos e da Jurisprudência são imprescindíveis para o desempenho das competências mencionadas anteriormente. Entre os normativos citados na legislação, a Lei 8666/93, Lei das Licitações, é mencionada por todos os entrevistados, seguida da legislação correlata a modalidade da licitação Pregão e Registro de Preços. Pelo menos um, entre os entrevistados, mencionou a legislação sobre o Processo administrativo, a modalidade de licitação Leilão e a utilização das Instruções Normativas, tais como IN-02<sup>2</sup> e IN-04<sup>3</sup>, como fonte de conhecimento na sua atuação na área de licitações de obras, serviços e compras.

---

<sup>2</sup>IN-02 - Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008, que dispõe sobre as regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não.

<sup>3</sup> IN-04 - Instrução Normativa nº-04, de 19 de maio de 2008, que dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional .

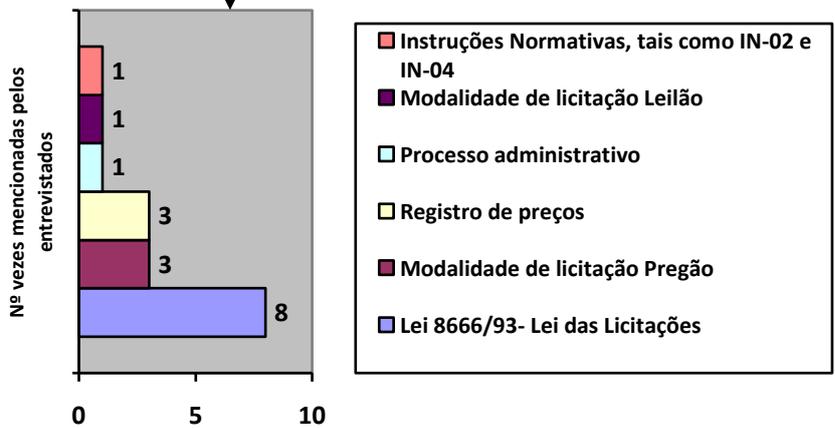
Figura 20(6) – Estratificação da consulta à jurisprudência mencionada pelos entrevistados.



- Jurisprudência
- Relacionamento interpessoal e gerencial
- Ciências contábeis
- Normativos internos e Ministeriais
- Direitos tributário, comercial e civil
- Ferramentas de informática
- Doutrina relacionada à área de licitações e contratos
- Normas da ABNT
- Resoluções do CREA
- Conhecimentos Técnicos específicos para a compreensão da solicitação do cliente
- Legislação pertinente à área de licitações e contratos

Figura 21(6) – Conhecimentos necessários mencionados pelos entrevistados.

Figura 22(6) – Estratificação da consulta à legislação pertinente à área de licitações e contratos mencionada pelos entrevistados.



Entre as jurisprudências, a mencionada por todos é a do TCU. Apenas três entrevistado explicitou sobre a jurisprudência dos tribunais superiores, STF e STJ.

Os conhecimentos técnicos específicos para a compreensão da solicitação do cliente nas licitações foram mencionados por apenas dois gestores. Os conhecimentos sobre as Resoluções do CREA, Normas da ABNT, Doutrina relacionada à área de licitações e contratos, ferramentas de informática, direitos tributário, comercial e civil, normativos internos e Ministeriais, Ciências contábeis e o relacionamento interpessoal e gerencial foram mencionados apenas por um entrevistado.

Pelo que foi apurado, todos os entrevistados consideram que os conhecimentos sobre a Lei de Licitações, Lei 8666/93, e a Jurisprudência do TCU são imprescindíveis para o desempenho das competências necessárias na área de licitações de obras, serviços e compras. A legislação correlata a modalidade da licitação Pregão e Registro de Preços foram citadas por três dos oito entrevistados.

Depreende-se que os conhecimentos sobre as Resoluções do CREA, Normas da ABNT, Doutrina relacionada à área de licitações e contratos, ferramentas de informática, direitos tributário, comercial e civil, normativos internos e Ministeriais, Ciências contábeis e o relacionamento interpessoal e gerencial não são tão importantes na percepção daqueles que atuam na área de licitações de obras, serviços e compras, em relação em deter conhecimentos sobre a Lei 8666/93 e a Jurisprudência do TCU.

Quanto à questão 03, pelo que se percebe na figura 23(6), todos os gestores afirmam que o seu órgão disponibiliza todas as fontes solicitadas de acesso ao conhecimento necessário para o desempenho de suas competências, sejam estas pela participação em cursos, internos e externos, fóruns e seminários.

Livros, revistas, periódicos, e a intranet foram outras fontes de obtenção dos conhecimentos mencionados pela grande maioria dos entrevistados, conforme observado na figura 24(6).

A utilização de grupos de experiência através de encontros e comunidades de gestores visando estabelecer o compartilhamento de conhecimento na área de licitações de obras, serviços e compras foi mencionado apenas por dois entrevistados.

Figura 23(6) – Conhecimentos disponibilizados pelo órgão/empresa mencionados pelos entrevistados.

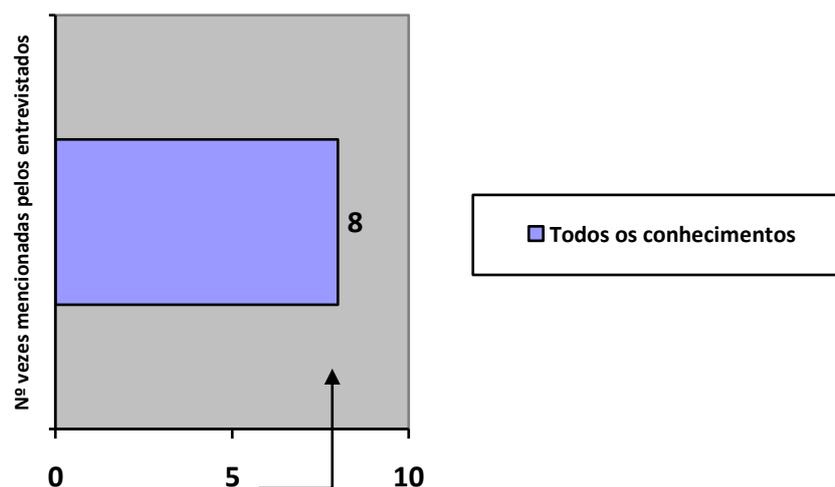
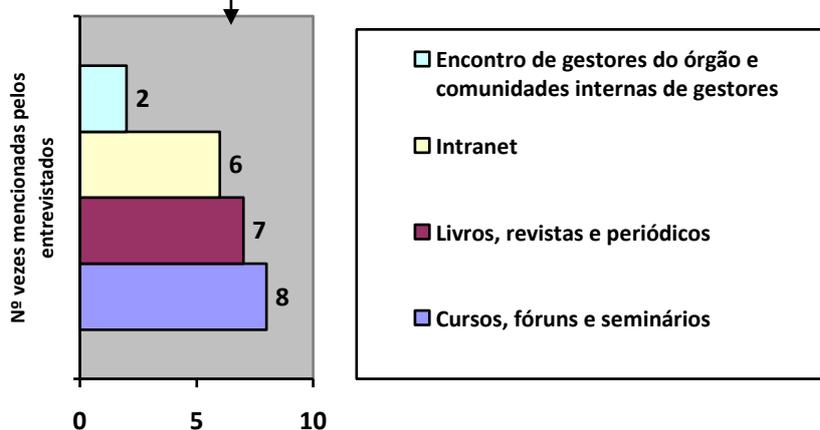


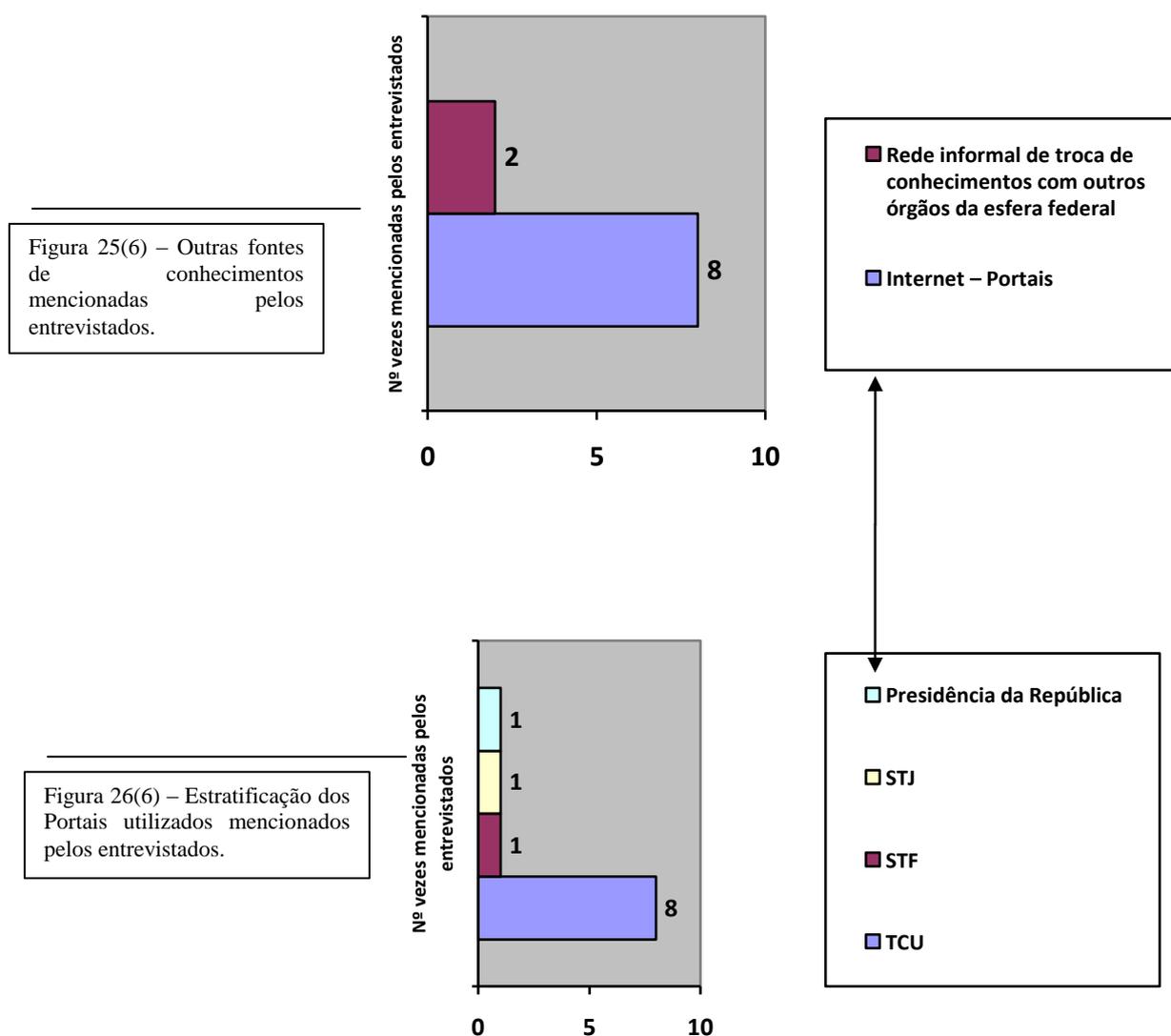
Figura 24(6) – Estratificação dos meios de disponibilização do conhecimento mencionados pelos entrevistados.



Para essa questão 04, todos os entrevistados mencionaram a utilização da internet, como meio externo, para a obtenção dos conhecimentos necessários em sua área de atuação, conforme demonstra a figura 25(6).

Foram mencionados quatro portais, TCU, STF, STJ e Presidência da República, sendo o do TCU utilizado por todos os entrevistados. Os demais Portais foram mencionados por um dos entrevistados, conforme exposto na figura 26(6).

Apenas dois entrevistados descreveram uma rede informal de troca de conhecimentos com outros órgãos da esfera federal como forma de acesso aos conhecimentos necessários no desempenho de suas competências.



Quanto à questão 05, a consulta à jurisprudência do TCU foi citada por todos os entrevistados como fonte de conhecimento utilizado para o desempenho de suas competências. Apenas um dos entrevistados não utilizava o Portal do TCU como fonte de pesquisa, este fazia uso da ferramenta de busca “Google”, conforme figura 27(6).

Outra fonte de conhecimento utilizada por dois dos entrevistados foi à consulta a recomendações e boas práticas em licitações e contratos, citando-se a Cartilha de licitações e contratos do TCU, figura 28(6). Um dos gestores entrevistados fazia uso da versão digital contida no Portal do TCU e o outro utiliza a versão impressa. Este último não sabia que o TCU disponibilizava uma versão digital no Portal do TCU, figura 29(6).

Figura 27(6)–Estratificação dos meios de consulta à jurisprudência do TCU mencionadas pelos entrevistados.

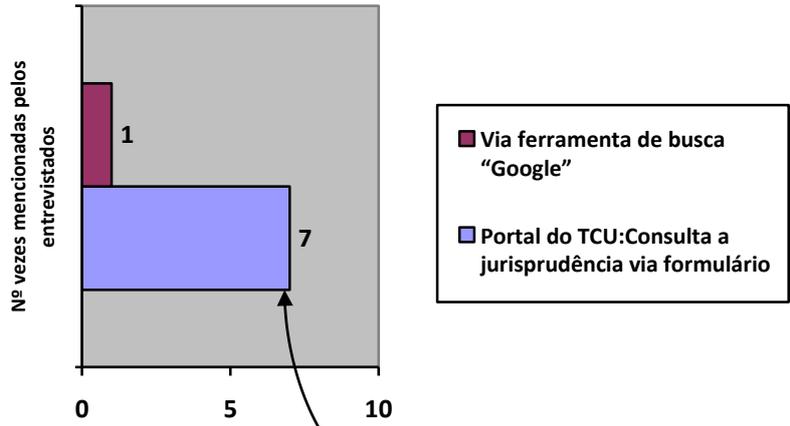


Figura 28(6)–Conhecimentos disponibilizados pelo TCU mencionados pelos entrevistados.

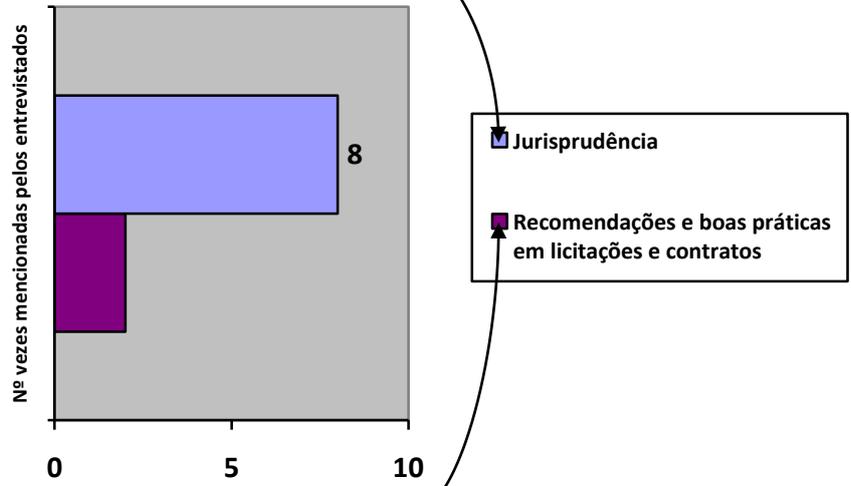
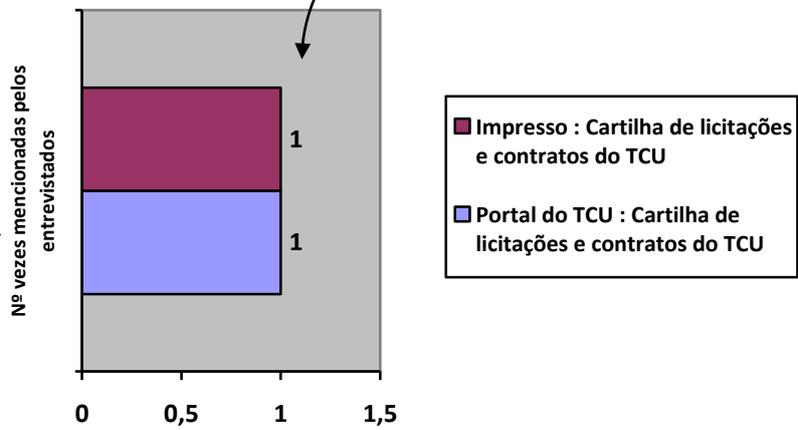


Figura 29(6) – Estratificação das recomendações e boas práticas em licitações e contratos consultadas pelos entrevistados.



### 6.4.3 Quanto à ciência e frequência de utilização dos conhecimentos compartilhados pelo TCU

Neste item, são sintetizadas as percepções dos entrevistados quanto à ciência e frequência de utilização pelos gestores públicos dos conhecimentos compartilhados pelo TCU.

Tais percepções foram pesquisadas nas seguintes questões do roteiro de entrevista (Apêndice C):

06. O Sr./Sra. tem ciência dos conhecimentos compartilhados pelo TCU, abaixo descritos,:

1. No portal do TCU:
  - a. Acesso à jurisprudência do TCU;
  - b. Informações por área de atuação;
  - c. Publicação de revistas, informativos, auditorias e cartilhas;
  - d. Acesso à biblioteca digital.

2. Projeto Diálogo Público.

07. Qual a frequência de utilização pelo Sr./Sra. desses conhecimentos disponibilizados pelo TCU para o desempenho dessas competências?

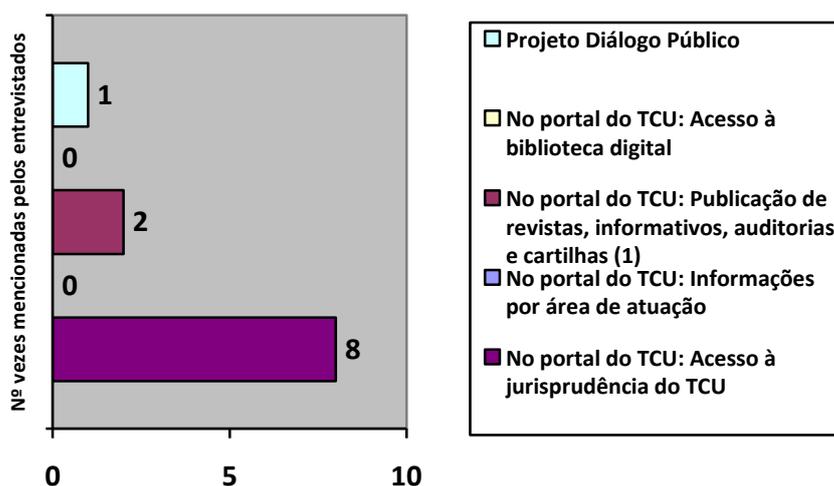
- uma vez por mês
- cinco vezes por mês
- dez vezes por mês
- vinte vezes por mês
- mais de vinte vezes por mês

As figuras 30(6) e 31(6) a seguir trazem a síntese das respostas para estas questões.

Quanto à questão 06, sintetizadas na figura 30(6), todos os gestores conheciam o Portal do TCU e mencionaram saber da consulta da jurisprudência pelo Portal, via pesquisa textual em formulário. No entanto, como anteriormente comentado, um dos entrevistados não

utilizava o Portal do TCU como fonte de acesso a este conhecimento, já que este fazia uso da ferramenta de busca “Google”.

Um fato a ser destacado é que não era do conhecimento dos entrevistados a forma de pesquisa textual livre, bem como as suas ferramentas de busca, tais como, restrição às fontes de busca, o uso de conectores e o refinamento da pesquisa que facilitam a sua consulta, bem como sobre a pesquisa da jurisprudência pela via sistematizada.



(1) Apenas a cartilha de licitações e contratos de TCU.

Figura 30(6) – Ciência dos conhecimentos compartilhados pelo TCU mencionados pelos entrevistados.

A Cartilha de Licitações e Contratos do TCU foi outra fonte de conhecimento mencionada por dois dos entrevistados. Um deste faz uso da versão digital contida no Portal do TCU e o outro utiliza a versão impressa. Este último não sabia que o TCU disponibilizava uma versão digital no Portal do TCU.

Apenas um entrevistado mencionou conhecer o Seminário Diálogo Público, por ter participado do evento em 2005. Ressalva-se que as demais ações do Projeto Diálogo Público não eram do conhecimento dos entrevistados.

As informações por área de atuação, a publicação de revistas, informativos, auditorias e outras cartilhas e contidas no Portal do TCU, bem como o acesso à biblioteca digital eram desconhecidos dos entrevistados. Todos mencionaram que se os conhecessem estariam utilizando no desempenho de suas competências.

Quanto à questão 07, sintetizadas na Figura 31(6), a maioria dos entrevistados se utiliza não mais que cinco vezes por mês a pesquisa da jurisprudência e/ou cartilha de licitações e contratos disponibilizados pelo TCU para o desempenho de suas competências. Apenas dois gestores acessam entre dez e vinte vezes por mês.

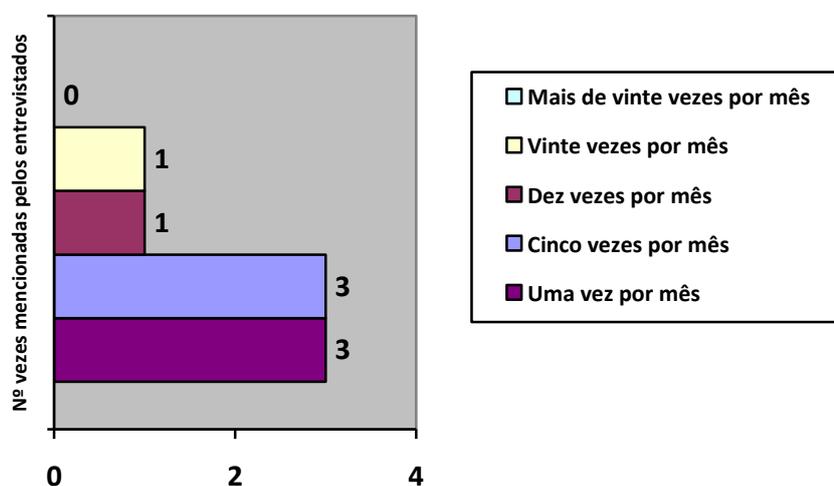


Figura 31(6) – Frequência de utilização dos conhecimentos compartilhados pelo TCU.

Considera-se a gradação da frequência conforme descrito abaixo:

- **uma vez por mês - Raramente**
- **cinco vezes por mês - Pouca**
- **dez vezes por mês - Razoável**
- **vinte vezes por mês - Boa**
- **mais de vinte vezes por mês - Excelente**

Portanto, constata-se que três dos entrevistados raramente consultam os conhecimentos disponibilizados pelo TCU para o desempenho de suas competências. Outros três com pouca frequência. Apenas um dos entrevistados apresenta uma boa frequência de consultas aos conhecimentos disponibilizados pelo TCU.

#### 6.4.4 Quanto à facilidade de acesso e compreensão do conhecimento compartilhado

Neste item, são sintetizadas as percepções dos entrevistados quanto à **facilidade de acesso e compreensão do conhecimento compartilhado** pesquisados por meio da oitava e nona questões do roteiro de entrevista (Apêndice C):

08. Qual o grau de facilidade que o Sr./Sra. tem de acesso às informações que entende necessárias, disponibilizados pelo TCU?

1 – Nenhuma

2 – Pouca

3 – Razoável

4 – Boa

5 – Excelente

09. Qual o grau de facilidade que o Sr./Sra. tem para compreender as informações que tem obtido, disponibilizados pelo TCU?

1 – Nenhuma

2 – Pouca

3 – Razoável

4 – Boa

5 – Excelente

As figuras 32(6) e 33(6) a seguir trazem a síntese das respostas para estas questões.

Quanto à questão 08, sintetizadas na figura 32(6), a percepção de um razoável grau de facilidade de acesso às informações foi mencionado pela maioria dos entrevistados. Para os gestores públicos, o novo Portal melhorou bastante o acesso ao conhecimento, no entanto, ainda existe uma grande dificuldade de acesso, considerando o elevado número de informações contidas no Portal, as quais comumente não são utilizadas por estes, o que dificulta a visualização do conhecimento desejado.

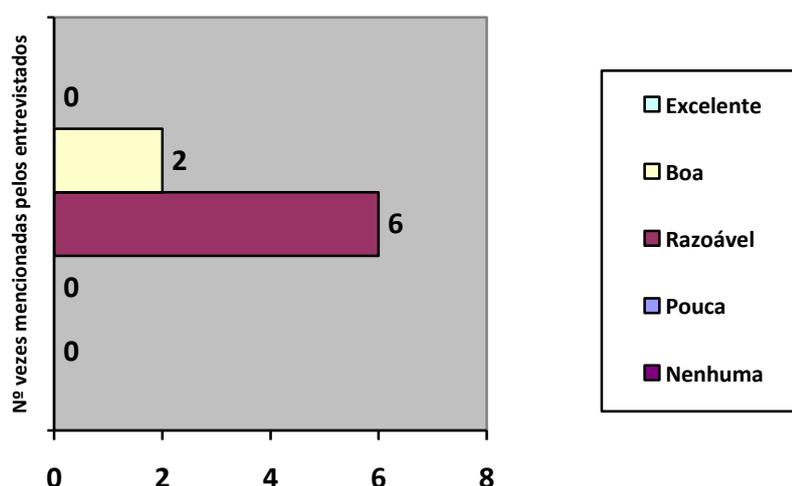


Figura 32(6) – Grau de facilidade de acesso às informações.

Como mencionado anteriormente, esta percepção é válida apenas para a jurisprudência do TCU, pesquisada textualmente via formulário, e, para o acesso à Cartilha de licitações e contrato.

Uma das explicações para a baixa avaliação do grau de facilidade de acesso a jurisprudência via Portal do TCU, era o desconhecimento dos entrevistados da forma de pesquisa textual livre, bem como as suas ferramentas de busca, tais como, restrição às fontes de busca, o uso de conectores e o refinamento da pesquisa que facilitam a sua consulta, bem como da consulta pela via sistematizada.

Quanto à questão 09, sintetizadas na Figura 33(6), A grande maioria dos entrevistados considera alto o grau de facilidade para compreender as informações que tem obtido, disponibilizados pelo TCU, que em nosso caso se resume a jurisprudência do TCU, pesquisada textualmente via formulário, e, para o acesso a Cartilha de licitações e contrato.

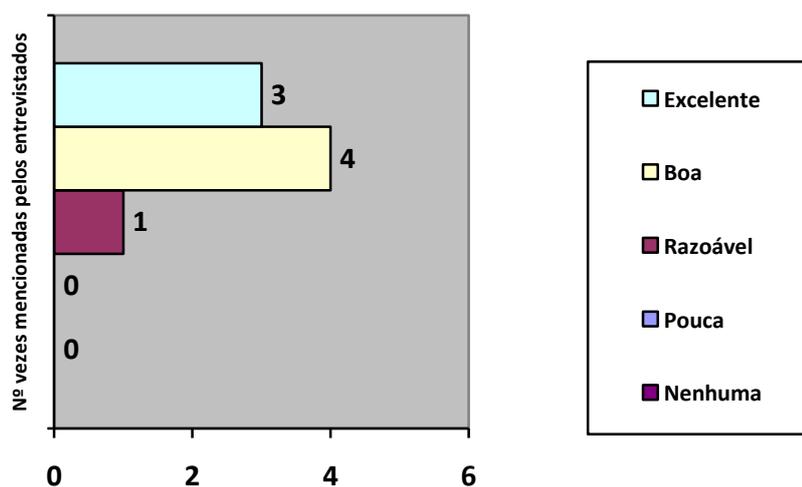


Figura 33(6) – Grau de facilidade de compreender as informações.

A grande maioria dos entrevistados considera alto o grau de facilidade para compreender as informações que tem obtido, disponibilizados pelo TCU, que em nosso caso se resume a jurisprudência do TCU, pesquisada textualmente via formulário, e, para o acesso a Cartilha de licitações e contrato.

Este alto grau de facilidade de compreensão pode ser explicado pelo tempo médio na função, 12 anos, dos entrevistados na área de licitações de obras, serviços e compras, o que facilita a compreensão da linguagem técnica e jurídica empregada na jurisprudência do TCU. O único entrevistado que mencionou a razoabilidade na compreensão das informações possuía apenas um ano na função.

#### 6.4.5 Quanto à ciência das práticas de compartilhamento dos conhecimentos

Neste item, são sintetizadas as percepções dos entrevistados quanto à ciência das práticas de compartilhamento dos conhecimentos pesquisados por meio da décima primeira questão do roteiro de entrevista (Apêndice C):

11. O Sr./Sra. tem conhecimento das seguintes práticas de compartilhamento dos conhecimentos:

- Redes de melhor prática;**
- Grupos de experiência e arenas de aprendizagem;**

- Redes de dados e *groupware*;
- Equipes de *benchmarking* e equipes da melhor prática;
- Comunidades virtuais;
- Outros. Especificar \_\_\_\_\_

A Figura 34(6) a seguir traz a síntese das respostas para esta questão.

Apenas dois entrevistados mencionaram ter conhecimento de práticas de compartilhamento dos conhecimentos, citando a existência em suas instituições de grupos de experiência e de melhor prática.

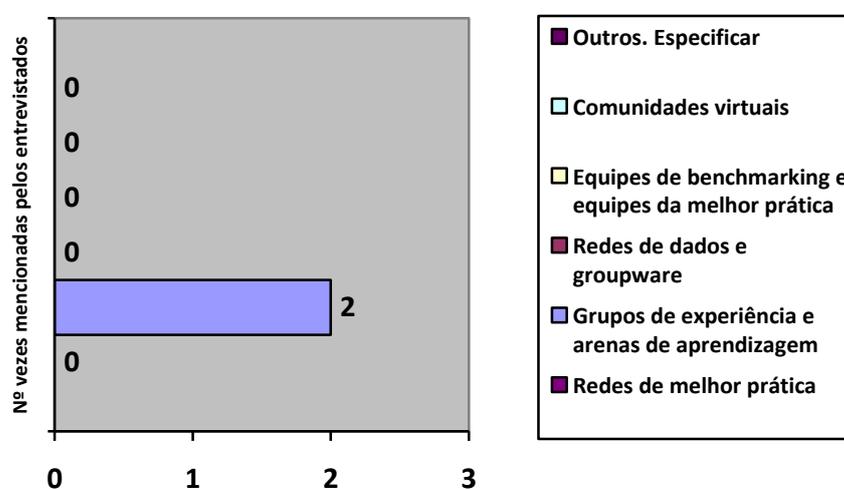


Figura 34(6) – Conhecimento de práticas de compartilhamento de conhecimentos.

#### 6.4.6 Quanto ao grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU

Neste item, são sintetizadas as percepções dos entrevistados quanto ao grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU pesquisados por meio da décima terceira questão do roteiro de entrevista (Apêndice C):

13. Na sua opinião, qual o grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do Tribunal de Contas da União para o desempenho de suas competências na área de licitações de obras, serviços e compras?

1 – Nenhuma

2 – Pouca

3 – Razoável

4 – Boa

5 – Excelente

A Figura 35(6) a seguir traz a síntese das respostas para esta questão.

Na opinião majoritária dos entrevistados, o compartilhamento da gestão do conhecimento do Tribunal de Contas da União pouco tem contribuído para o desempenho de suas competências na área de licitações de obras, serviços e compras.

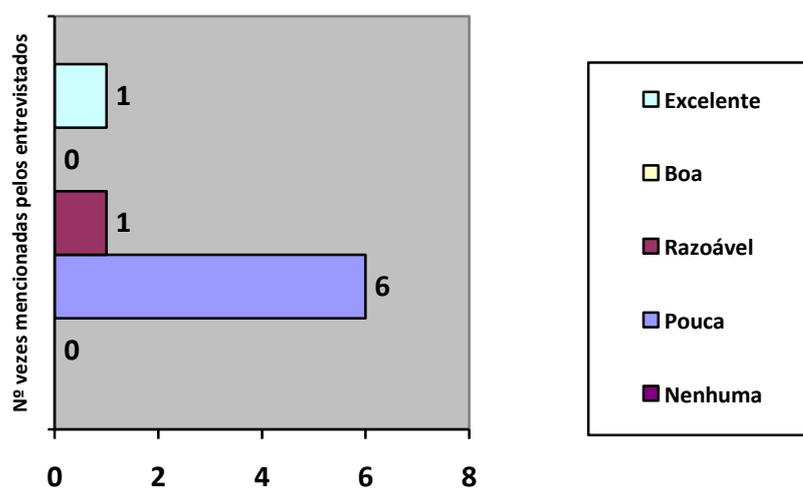


Figura 35(6) – Grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU.

### 6.5 Propostas de compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU que contribuam para a melhoria do alcance de sua missão

As propostas e sugestões para a melhoria do compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU foram pesquisadas por meio da décima e da décima segunda questões do roteiro de entrevista (Apêndice C):

10. Na sua opinião, quais são os conhecimentos/práticas que seriam necessários, na sua opinião, para que o Sr./Sra. pudesse atuar da melhor maneira possível em cada uma dessas competências mencionadas, que deveriam ser disponibilizados pelo TCU?

12. Na sua opinião, quais das práticas relevantes para a melhoria de seu desempenho das competências desempenhadas pelo Gestores públicos responsáveis pela área de licitações de obras, serviços e compras, poderiam ser estimuladas pelo TCU.

As Figuras 36(6) e 37(6) a seguir trazem a síntese das respostas para estas questões.

Quanto à questão 10, Figura 36(6), todos os entrevistados reclamaram da “distância” existente entre o TCU em relação aos seus jurisdicionados. A percepção dos gestores é de que uma maior integração com o TCU reduziria a ocorrência de algumas irregularidades observadas nos relatórios de auditoria. A visão atual acerca do TCU, para estes gestores, é a de um órgão que se pauta por ações de caráter punitivo e pouco educativo.

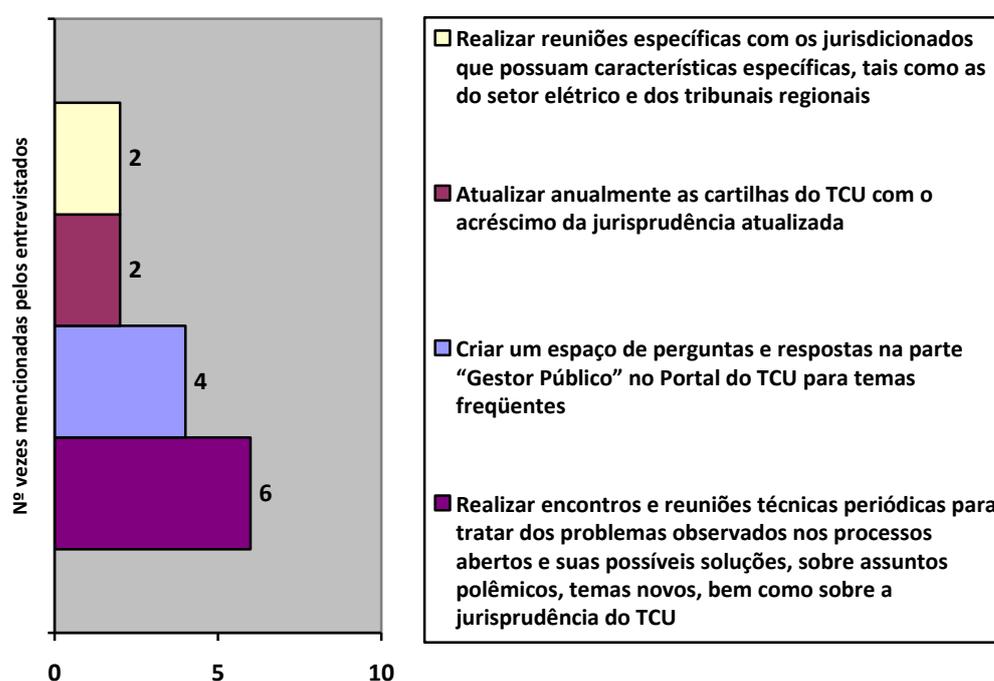


Figura 36(6) – Conhecimentos/práticas necessários que deveriam ser disponibilizados pelo TCU.

Uma das propostas colocadas pela maioria dos entrevistados para solucionar este problema foi a da realização de encontros e reuniões técnicas periódicas para tratar dos problemas observados nos processos abertos e suas possíveis soluções, sobre assuntos polêmicos, temas novos, bem como sobre a jurisprudência do TCU.

Pelo menos a metade dos entrevistados menciona a necessidade de criação de um espaço para perguntas e respostas no perfil “Gestor Público” no Portal do TCU para temas freqüentes.

Outras propostas trazidas pelos entrevistados foram a da atualização anual das cartilhas do TCU, com o acréscimo da jurisprudência atualizada e a realização de reuniões específicas com os jurisdicionados que possuam características específicas, tais como as do setor elétrico e as dos tribunais regionais.

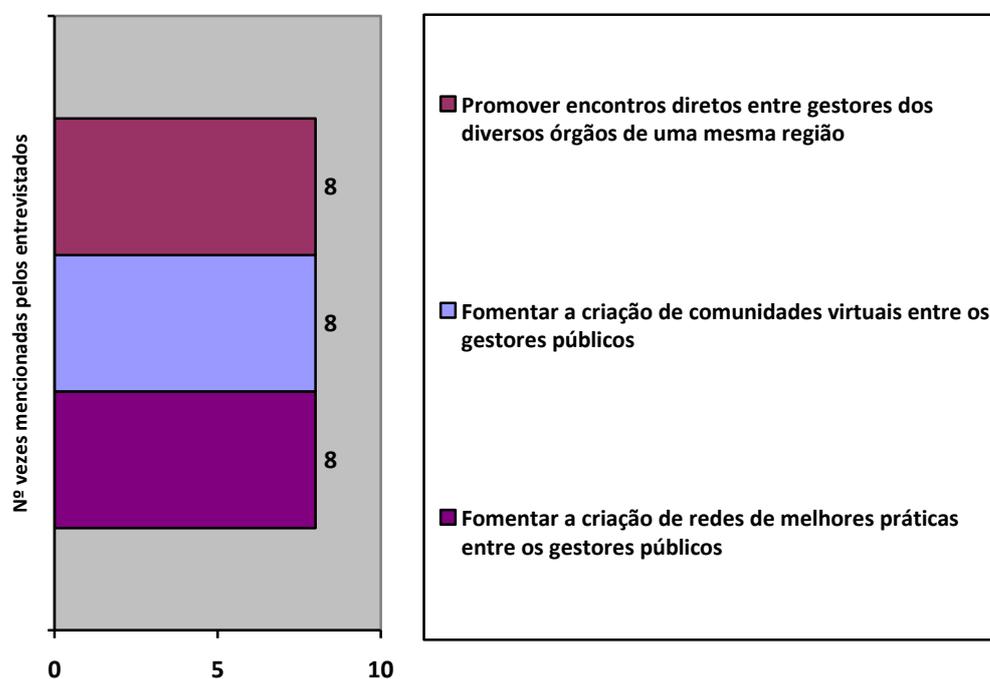


Figura 37(6) – Práticas de gestão do conhecimento que deveriam ser estimuladas pelo TCU.

Quanto à questão 12, Figura 37(6), todos os entrevistados mencionaram que o TCU poderia ser um fomentador na criação de redes de melhores práticas, comunidades virtuais e promover encontros diretos entre gestores dos diversos órgãos de uma mesma região.

## 7. CONCLUSÕES E REFLEXÕES

O objetivo geral desta dissertação consistiu em delinear se o compartilhamento do conhecimento do TCU na percepção dos gestores públicos tem contribuído para melhorar o alcance de sua missão institucional.

Os gestores dos recursos públicos, que têm sua gestão jurisdicionada ao TCU, no que diz respeito à boa e regular aplicação dos recursos recebidos da União (art. 70, parágrafo único da Constituição Federal e art. 5º da Lei Orgânica do TCU), surgem como agentes importantes no cumprimento da missão do TCU, como enfatizado neste trabalho.

Há muito, foi detectado que a aproximação entre gestores e o TCU poderia, de forma expressiva, contribuir para a redução do controle (REIS; AQUINO, 2003).

O TCU afirma que os gestores públicos desempenham papel crucial no processo de definição de foco de atuação e para o fortalecimento e efetividade do controle externo, pois, por um lado, constituem verdadeiros objetos do controle, quando têm suas contas apreciadas, e, por outro, podem atuar como parceiros, na medida em que as boas práticas de gestão por eles adotadas podem servir de exemplo para utilização no âmbito de toda a Administração Pública.

Portanto, o TCU deveria priorizar o papel educativo de bem orientar os gestores públicos de forma a propiciar a melhoria da administração pública brasileira em benefício da sociedade (REIS; AQUINO, 2003).

Nesse intuito o TCU vem implementando, nos últimos anos, ações visando estreitar suas relações com os gestores de recursos federais, não no tratamento do controle prévio, mas do estabelecimento de parcerias que promovam o acesso recíproco e rápido a informações, com ações de cunho didático-pedagógico suficientes para o aperfeiçoamento dos gestores públicos. A expectativa desse grupo de interesse reside no sentido de receber consultas efetuadas, de como aplicar corretamente os recursos federais no cumprimento dos instrumentos celebrados (convênios, acordos, subvenções, transferências etc.) e dos preceitos legais que regem a matéria (REIS; AQUINO, 2003).

Na percepção dos gestores públicos que atuam na área de licitações de obras, serviços e compras, deter conhecimentos sobre a legislação pertinente à área de licitações e contratos, em especial a Lei 8666/93, seguida da legislação correlata a modalidade da licitação Pregão e

Registro de Preços, e a Jurisprudência do TCU é imprescindível para ao desempenho de suas competências, bem como ao relacionamento institucional.

Todos os gestores afirmaram que o seu órgão disponibilizava os conhecimentos necessários para o desempenho de suas competências, seja pela participação em cursos, internos e externos, fóruns e seminários e a consulta à livros, revistas, periódicos e à intranet.

Como fonte externa, todos os gestores mencionaram a utilização da internet para a obtenção dos conhecimentos da jurisprudência relativa à sua área de atuação, destacando a utilização de quatro portais, TCU, STF, STJ e Presidência da República, sendo o do TCU o mais utilizado por todos os entrevistados. Apenas dois entrevistados descreveram a utilização de uma rede informal de troca de conhecimentos com outros órgãos da esfera federal como forma de acesso aos conhecimentos necessários no desempenho de suas competências.

Através de análise do sítio do TCU e dos relatórios de atividades desse órgão constata-se que há uma razoável disponibilidade de conhecimento no portal do TCU, tais como o acesso à jurisprudência do TCU; informações por área de atuação; publicação de revistas; informativos; auditorias; cartilhas e acesso à biblioteca digital do TCU.

Há também o compartilhamento do conhecimento através do Projeto Diálogo Público, que entre outros objetivos, visa desenvolver conhecimentos que favoreçam o bom desempenho de gestores de recursos públicos, bem como melhorar a comunicação entre TCU, os gestores de recursos públicos e a sociedade, utilizando-se para tal de seminários temáticos, *workshops*, cursos de curta duração, visitas monitoradas, palestras e Seminários de Diálogo Público.

Somente em 2008, é que houve o lançamento do novo Portal do TCU na internet. As ferramentas de busca foram aperfeiçoadas e o conteúdo foi dividido em três seções: produtos e serviços, áreas de atuação e divulgações institucionais, para facilitar a pesquisa. Além disso, as publicações foram descentralizadas, ou seja, as informações são editadas e atualizadas pelas próprias unidades do TCU, o que torna o processo mais ágil.

Constata-se uma falha entre o discurso e a prática da afirmativa de que os gestores públicos desempenham papel crucial no processo de fortalecimento e efetividade do controle externo. O conhecimento compartilhado pelo TCU deve ser acessado pelos gestores públicos utilizando-se o conteúdo localizado no perfil destinado aos cidadãos. Apesar de se ter uma página específica para os gestores públicos, este perfil ainda não foi desenvolvido, não havendo nenhuma informação disponível.

Apurou-se também que do conhecimento compartilhado pelo TCU, apenas a consulta da jurisprudência é utilizada como fonte de conhecimento pelos gestores, e, ainda, de forma restrita. A grande maioria destes utiliza a consulta via formulário pelo Portal do TCU para a busca da jurisprudência necessária.

A restrição na consulta da jurisprudência é advinda do desconhecimento dos gestores públicos das outras formas de consulta, tais como a pesquisa textual livre e a sistematizada, ao lado de suas ferramentas de busca, a exemplo da restrição às fontes de busca, do uso de conectores e do refinamento da pesquisa que facilitariam a sua consulta.

Outra fonte de conhecimento que tem sido utilizada pelos gestores é a Cartilha de licitações e contratos do TCU, tanto na versão digital como na impressa.

As informações por área de atuação, a publicação de revistas, informativos, auditorias e outras cartilhas e contidas no Portal do TCU, bem como o acesso à biblioteca digital eram desconhecidos dos entrevistados. Todos mencionaram que se os conhecessem estariam utilizando no desempenho de suas competências.

Portanto, do conhecimento disponibilizado pelo TCU para os gestores públicos apenas a sua jurisprudência, pesquisada de forma restrita, e uma das cartilhas do TCU eram conhecidas pelos entrevistados. A pesquisa mostra ser grande o desconhecimento dos gestores públicos do conhecimento compartilhado pelo TCU.

Na percepção dos gestores públicos, o novo Portal melhorou bastante o acesso ao conhecimento, no entanto, ainda existe uma grande dificuldade de acesso, considerando o elevado número de informações contidas no Portal e que comumente não são utilizadas por estes, o que dificulta a visualização do conhecimento desejado.

A transferência do conhecimento disperso na página destinada aos cidadãos para a página específica para os gestores públicos resolveria este problema.

Houve uma baixa avaliação do grau de facilidade de acesso a jurisprudência via Portal do TCU, que esta relacionada ao desconhecimento dos entrevistados da forma de pesquisa textual livre, bem como as suas ferramentas de busca, tais como, restrição às fontes de busca, o uso de conectores e o refinamento da pesquisa que facilitam a sua consulta, bem como da consulta pela via sistematizada.

Tais dificuldades refletem a baixa frequência de utilização desses conhecimentos disponibilizados pelo TCU para o desempenho das competências dos gestores públicos. A

maioria dos entrevistados utiliza não mais que cinco vezes por mês a jurisprudência e/ou cartilha de licitações e contratos.

Tais fatos justificam a proposição de uma maior divulgação e treinamento entre os gestores públicos das formas de acesso à jurisprudência do TCU, de suas ferramentas de consulta e dos demais conhecimentos que são disponibilizados aos gestores públicos.

Quanto ao grau de facilidade para compreender as informações consultadas disponibilizadas pelo TCU, na percepção da grande maioria dos gestores este grau é considerado alto. Ressalva-se apenas que esta percepção se resume a jurisprudência do TCU, pesquisada textualmente via formulário, e, para o acesso a Cartilha de licitações e contrato.

Quanto a outra prática de compartilhamento do conhecimento adotada pelo TCU, o projeto Diálogo Público, apenas um gestor público mencionou conhecê-lo. Tal fato pode ser explicado pela constatação de que as ações do Projeto de Diálogo Público, tomando como base a principal ação do projeto, os seminários de Diálogo Público, não são oferecidas de modo constante e efetivo, variando de intensidade a depender das ações educacionais adotadas pela Presidência do TCU. Bem como se constatou que a grande maioria das ações do projeto tinha sua ênfase de atuação em Brasília/DF, principalmente para os eventos, Seminários temáticos, *wokshops*, cursos de curta duração e palestras.

No ano de início dos seminários de Diálogo público, apenas dois seminários foram realizados, todos em Brasília/DF. No ano seguinte, 2004, foram realizados, em alguns estados, 23 seminários, sendo um em Pernambuco. Em 2005, foram realizados 33 seminários, sendo um em Pernambuco. Em 2006, foram realizados 28 seminários, em alguns estados, sendo quatro em Brasília e um em Pernambuco. Nos últimos dois anos não houve seminários de Diálogo Público em Pernambuco por iniciativa do TCU. Portanto, desde o início dos seminários, 2003, seis anos atrás, houve a realização de três seminários em Pernambuco. Observa-se uma inconstância e um decréscimo no número de seminários realizados, ao longo das gestões das presidências, sendo que no último biênio, 2007/2008, não houve seminário em Pernambuco e apenas um no Brasil.

O atual presidente do TCU, Exmo. Ministro Ubiratan Aguiar anunciou que pretende desenvolver, por meio do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), cursos voltados ao aperfeiçoamento de gestores públicos. “Aqui não será somente a casa da sanção, mas também a que busca otimizar o uso dos recursos da União” (TCU, 2008).

Para o atual Presidente TCU, é imprescindível a disponibilização de cursos voltados ao aperfeiçoamento de gestores públicos. A sua meta é disponibilizar, até dezembro de 2010, cursos aos gestores dos 5.563 municípios brasileiros. Pretende-se que tais eventos educativos (Lei de Responsabilidade Fiscal, licitação e contratos, convênios e prestação de contas) evoluam para uma certificação de competências de gestores públicos. Estes cursos serão ministrados a distância, EaD, realizados por meio de acesso à internet, bem como pela via presencial.

O presidente do TCU reiterou seu objetivo de estreitar as relações com as demais instituições públicas, além de marcar sua gestão com estratégias voltadas à educação dos gestores públicos.

Uma outra ação desenvolvida pela atual presidência do TCU para o compartilhamento do conhecimento é o chamado “Ciclo de Palestras 2009”. Estes eventos são destinados aos servidores públicos que desempenham atividades que necessitam de conhecimentos técnicos tratados nas palestras para serem utilizados na administração pública.

Em 2009, houve a realização de quatro palestras, três versando sobre a Contratação na Administração Pública, abordando os cuidados na licitação de obras públicas e uma sobre o planejamento e Execução Orçamentária das Despesas de TI. Todas as palestras foram presenciais no Auditório do TCU em Brasília/DF, com transmissão pelo sistema de videoconferência para todas as Secretarias do TCU nos Estados, que poderiam enviar perguntas por e-mail durante as apresentações.

Todos os gestores entrevistados desconheciam a realização dos eventos do “Ciclo de Palestras 2009”, o que revela a necessidade de sua maior divulgação, como por exemplo, através de e-mail, o que revelaria a necessidade do cadastramento dos gestores públicos para o envio das ações de treinamento do TCU.

Enfim, foi observado uma grande mudança nas ações de compartilhamento da gestão do conhecimento neste ano de 2009. No entanto, esta percepção ainda não chegou aos gestores públicos que se encontram no Estado de Pernambuco. Para estes, apenas a jurisprudência do TCU, restritamente acessada pela via do formulário, e algumas poucas consultas a Cartilha do TCU são utilizadas para o desempenho de suas competências e na aplicação dos recursos públicos colocados sob sua responsabilidade.

Outra percepção colhida neste trabalho, ainda observada nas ações em 2009, é a de que o TCU ainda não foi ao encontro dos gestores públicos para perguntar quais seriam as

suas necessidades e o que esperam do TCU. Esta interação proporcionaria uma ação mais efetiva do esforço educativo de compartilhar o seu conhecimento e estreitaria as relações com as demais instituições públicas.

Tais fatos se relacionam à pouca contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do Tribunal de Contas da União para o desempenho dos gestores nas suas competências na área de licitações de obras, serviços e compras, conforme opinião externada nas entrevistas. Portanto, afirma-se que o compartilhamento da gestão do conhecimento do Tribunal de Contas da União com os gestores públicos pouco tem contribuído para o cumprimento de sua missão, qual seja a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

Essa busca do TCU pela vertente educativa deve observar que informações e conhecimentos efetivamente contribuem para a tomada de decisão dos gestores públicos, considerando, entre outros aspectos, o tipo e o nível de conhecimento desejado, a urgência, a necessidade e a preferência dos gestores públicos, até então pouco conhecidos do TCU.

O constante desenvolvimento do portal corporativo para a disseminação das informações e conhecimentos e a sua estruturação adequada deve funcionar como agregador de conteúdos e de funcionalidades de acesso e, portanto, deve possibilitar um acesso rápido ao conteúdo buscado, e se possível estarem localizados em um ambiente específico para os gestores públicos.

As boas práticas de gestão devem ser repassadas aos gestores públicos através de encontros técnicos, bem como, o TCU pode vir a se tornar um grande fomentador da criação de redes de melhores práticas, comunidades virtuais e promover encontros presenciais entre gestores públicos da administração pública, aproveitando a posição privilegiada na estrutura do Estado que lhe permite conhecer e ter acesso às organizações públicas.

## **Sugestões e Propostas**

Nessa linha de vislumbrar as possíveis soluções para um efetivo compartilhamento da gestão do conhecimento do TCU com os gestores públicos, contribuindo para o alcance de sua missão, algumas propostas e recomendações foram sugeridas pelos gestores e outras foram provenientes das observações desta pesquisa. Quais sejam:

- Organizar todo o conhecimento compartilhado no perfil “Gestor Público”;
- Cadastrar os gestores públicos para o envio das ações de treinamento do TCU e informes de jurisprudência;
- Realizar encontros e reuniões técnicas periódicas para tratar dos problemas observados nos processos abertos e suas possíveis soluções, sobre assuntos polêmicos, temas novos, bem como sobre a jurisprudência do TCU;
- Fomentar a criação de redes de melhores práticas, comunidades virtuais e promover encontros presenciais entre gestores públicos dos diversos órgãos de uma mesma região;
- Realizar treinamentos para orientar os gestores para uma melhor utilização da consulta da jurisprudência e de suas ferramentas e para demonstrar todo o conhecimento compartilhado pelo TCU com os gestores públicos;
- Realizar reuniões específicas com os jurisdicionados que possuam características específicas, tais como as do setor elétrico e dos tribunais regionais;
- Promover a criação de um espaço de perguntas e respostas no perfil “Gestor Público” no Portal do TCU para temas frequentes;
- Promover a atualização anual das cartilhas com o acréscimo da jurisprudência atualizada.

## 7. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. *Um modelo de inteligência organizacional*. HSM Management 44, maio/junho 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha. *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BATISTA, F. F. *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 03 jun. 2008. Texto para discussão n°. 1022.

BATISTA, F. F. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 03 jun. 2008. Texto para discussão n. 1095.

BAUER, M. e GASKELL, G.(ed.).*Pesquisa Qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*.Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes , 2002.

BEAL, A. *Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

BECK, L. *Valor agregado e gerência do conhecimento*. Mundo Virtual, 2007. Disponível em:<<http://www.agemec.com.br/especial/valor.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

BEAL, A. *Controle externo na era do conhecimento: como o uso de indicadores de desempenho pode potencializar o capital intelectual do TCU e fortalecer a atuação do controle*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2005.

BODNAR, Águeda Regina. *Proposta de Requisitos Básicos para a Construção de um Sistema Informatizado de Gestão do Conhecimento em Ambientes de Produção Enxuta*. Disponível em:<[http://www.pgmecc.ufpr.br/dissertacoes/dissertacao\\_075\\_aguedabodnar.pdf](http://www.pgmecc.ufpr.br/dissertacoes/dissertacao_075_aguedabodnar.pdf)> Acesso em: 20 mai. 2009.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Lei nº 8.443/1992. Brasília, DF, 1992.

BUKOWITZ, Wendi R. e WILLIAMS, Ruth L. *Manual de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Kátia de. *Disseminação da informação e informação da inteligência organizacional*. DataGramaZero, Revista de Ciência da Informação – v.2 n.3 junho de 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHOO, Chun W. *A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P.; Champagne, F.; Potvin, L.; Denis, J.-L. & Boyle, P.. *Saber preparar uma pesquisa*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. In: Tarapanoff, Kira (org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília, Editora UNB, 2001.

DAVENPORT, Thomas. H., *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DINIZ, Maria Helena. *Curso de Direito Civil Brasileiro - 1º Volume*. 20.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FERRAZ, Luciano. *Controle da administração pública: elementos para a compreensão dos tribunais de Contas*. Belo Horizonte: Mandamentos, 1999.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria T. M. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GUTIERREZ, G. L. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSEN, M., NOHRIA, N.; TIERNEY, T. *What's your strategy for managing knowledge?* *Harvard Business Review*, p. 106-116, mar/abril 1999.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1986.

JACOBY, Jorge Ulisses. *Contas públicas: novo paradigma*. *Revista do tribunal de contas do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, ano XXI, n. 26, p. 20, 2004.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.  
HANSEN, M., NOHRIA, N.; TIERNEY, T. *What's your strategy for managing knowledge?* *Harvard Business Review*, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCIANO, Ana Altina; PIRES, Flávia. *Gestão do conhecimento: trajetória para o fortalecimento do controle externo*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2005.  
MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 21ª ed. São Paulo: Editora RT, 1979.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORESI, Eduardo. *Delineando o valor do sistema de informação de uma organização*. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, 2000.

MUSSI, Clarissa Carneiro; ANGELONI, Maria Terezinha. O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas de informação. 2004. Disponível em: <[http://www.facef.br/facefpesquisa/2004/nr2/2\\_MUSSI\\_ANGELONI.pdf](http://www.facef.br/facefpesquisa/2004/nr2/2_MUSSI_ANGELONI.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALUMBO, Salvatore. *Um modelo de gestão do conhecimento e da inteligência organizacional adequado às estratégias do Tribunal de Contas da União*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2005.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUANDT, Carlos O. *Gestão do Capital Intelectual. Apostila do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial*. PUC/PR – TCU: Brasília, 2003.

REALE, Miguel - *Lições preliminares de direito*, 27ª ed., São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

REIS, Ary; AQUINO, Raimundo José Cavalcante de. *Projeto de arquitetura estratégica e estrutura de programação para o tribunal de contas da união – um esforço de benchmarking*, Curitiba, 2003. Disponível em: <<http://www.monografias.com/trabajos14/proyarquitect/proyarquitect.shtml>>. Acesso em: 12 jul. 2008.

ROESE, Mauro. A metodologia do estudo de caso. In *Cadernos de Sociologia*, v.9, Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1998.

SPECK, Bruno Wilhelm. *Inovação e rotina no Tribunal de Contas da União: o papel da instituição superior de controle financeiro no sistema político-administrativo do Brasil*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 6ª ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SILVEIRA, Henrique, SWOT. In: Tarapanoff, Kira (org.). *Inteligência Organizacional Competitiva*. Brasília, Editora UNB, 2001.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

SOUTON, F. C. Gray; TODD, R. J. e SENEQUE, M. *Knowledge management in three organizations: an exploratory study*. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 53, n. 12, 2002.

SOUZA, I. R. *A Gestão Pública no contexto da Gestão do Conhecimento*. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.m.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh\\_escola/arquivos/pdf/paper-gestaoconhecimento-irineusouza.pdf](http://www.escoladegoverno.m.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_escola/arquivos/pdf/paper-gestaoconhecimento-irineusouza.pdf)> Acesso em: 10 abr. 2008.

SOUZA, Marco Aurélio; GIACOBBO, Mauro. *A gestão do conhecimento e o exercício do controle externo dos recursos públicos*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2005.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília, Editora UNB, 2001.

TOLEDO, Aline Maria. *Portais corporativos: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://dataware.nce.ufrj.br:8080/dataware/publicacoes/dataware/fisico/teses/gestaoconhecimento/TOLEDO-2002.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. *Revista do Tribunal de Contas da União: edição comemorativa do 1º centenário do TCU*. N. 46. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 1990.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. *Tendências do Controle da Gestão Pública*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2000.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. *Plano Estratégico 2003 - 2007*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2002.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. *Regimento Interno do Tribunal de Contas da União*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2002.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. *Plano Estratégico 2006-2010 (PET 2006-2010)*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União - TCU, 2006.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. 2008a. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca\\_tcu/historia](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia), Acesso em: 01 nov. 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. 2008b. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/estrutura\\_organizacional](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/estrutura_organizacional), Acesso em: 03 nov. 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. 2008c. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/isc\\_estrutura\\_organizacional](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/isc_estrutura_organizacional), Acesso em: 03 nov. 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. 2008d. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/776714.PDF>, Acesso em: 10 nov. 2008.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. SÃO Paulo: Atlas, 1995 .  
YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

## APÊNDICE A - Carta de Apresentação

Prezado(a) Gestor(a):

Na qualidade de aluno do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal de Pernambuco, gostaria de solicitar sua colaboração para a realização desse trabalho, o qual é requisito para conclusão do referido curso.

O tema escolhido é “o compartilhamento da gestão do conhecimento no TCU” e a proposta de pesquisa tem como questão central a seguinte:

*O compartilhamento da gestão do conhecimento do Tribunal de Contas da União com os gestores públicos tem contribuído para o cumprimento de sua missão, qual seja a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade?*

Com o objetivo de coletar dados que permitam responder essa questão, estou propondo a participação dos gestores públicos através da realização de entrevistas com uma amostra escolhida com base na relevância e na frequência dos assuntos tratados nos julgados do TCU, que em sua maioria referem-se à área de licitações de obras e aquisição de serviços e materiais. As entrevistas terão o objetivo de identificar o grau de percepção e facilidade para acesso, compreensão e utilização da gestão do conhecimento do TCU voltada para os gestores públicos.

Para facilitar o agendamento das entrevistas, estou solicitando que o Sr. (Sra.) possa informar quais os dias da semana, horários e locais lhes seriam mais propícios para a eventual realização da entrevista, que terá duração média estimada de 01 (uma) hora.

Por fim, gostaria de enfatizar que todas as informações coletadas nessa pesquisa têm caráter sigiloso, sendo garantida a não identificação dos respondentes e a não divulgação de seus dados individualmente, nos relatórios que venham a ser produzidos com base nos dados informados nos questionários e/ou nas informações e opiniões fornecidas nas entrevistas.

Antecipadamente grato pela colaboração,

Marcos José Cavalcanti de Araújo

## APÊNDICE B - Dados básicos do entrevistado

### Questionário

1. Nome do Gestor(a): \_\_\_\_\_

2. Telefones de contato: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

3. Órgão que trabalha: \_\_\_\_\_

4. Cargo: \_\_\_\_\_

5. Função: \_\_\_\_\_

4. Tempo de Cargo: \_\_\_\_\_

5. Tempo na função: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C - Roteiro de entrevista

### Roteiro de Entrevista

01. Na sua visão, quais são as competências (qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa) que devem ser desempenhadas pelos Gestores públicos responsáveis pela área de licitações de obras, serviços e compras?

02. Quais são os conhecimentos que seriam necessários, na sua opinião, para que o Sr./Sra. pudesse atuar da melhor maneira possível em cada uma dessas competências mencionadas?

03. Na sua opinião, quais desses conhecimentos têm sido disponibilizados pelo seu órgão/empresa para o desempenho dessas competências? Quais os meios utilizados para a disponibilização?

04. Que outras fontes, além do seu órgão/empresa, o Sr./Sra. eventualmente utiliza para obter os conhecimentos entende necessários?

05. Na sua opinião, quais desses conhecimentos têm sido disponibilizados pelo TCU para o desempenho dessas competências?

06. O Sr./Sra. tem ciência dos conhecimentos compartilhados pelo TCU, abaixo descritos,:

1. No portal do TCU:

- a. Acesso à jurisprudência do TCU;
- b. Informações por área de atuação;
- c. Publicação de revistas, informativos, auditorias e cartilhas;
- d. Acesso à biblioteca digital.

2. Projeto Diálogo Público.

07. Qual a frequência de utilização pelo Sr./Sra. desses conhecimentos disponibilizados pelo TCU para o desempenho dessas competências?

- uma vez por mês
- cinco vezes por mês
- dez vezes por mês
- vinte vezes por mês
- mais de vinte vezes por mês

08. Qual o grau de facilidade que o Sr./Sra. tem de acesso às informações que entende necessárias, disponibilizados pelo TCU?

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

09. Qual o grau de facilidade que o Sr./Sra. tem para compreender as informações que tem obtido, disponibilizados pelo TCU?

1 – Nenhuma

2 – Pouca

3 – Razoável

4 – Boa

5 – Excelente

10. Na sua opinião, quais são os conhecimentos/práticas que seriam necessários, na sua opinião, para que o Sr./Sra. pudesse atuar da melhor maneira possível em cada uma dessas competências mencionadas, que deveriam ser disponibilizados pelo TCU?

11. O Sr./Sra. tem conhecimento das seguintes práticas de compartilhamento dos conhecimentos:

**Redes de melhor prática;**

**Grupos de experiência e arenas de aprendizagem;**

**Redes de dados e *groupware*;**

**Equipes de *benchmarking* e equipes da melhor prática;**

**Comunidades virtuais;**

**Outros. Especificar \_\_\_\_\_**

12. Na sua opinião, quais das práticas relevantes para a melhoria de seu desempenho das competências desempenhadas pelo Gestores públicos responsáveis pela área de licitações de obras, serviços e compras, poderiam ser estimuladas pelo TCU.

13. Na sua opinião, qual o grau de contribuição do compartilhamento da gestão do conhecimento do Tribunal de Contas da União para o desempenho de suas competências na área de licitações de obras, serviços e compras?

1 – Nenhuma

2 – Pouca

3 – Razoável

4 – Boa

5 – Excelente