

Tribunal de Contas da União

Instituto Serzedello Corrêa

Marcela de Oliveira Timóteo

**PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Brasília – DF

2009

Marcela de Oliveira Timóteo

**PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Trabalho de monografia, como quesito necessário à obtenção do
título de especialista em Gestão da Educação Corporativa.,.
Orientadora: Ms. Corina Castro e Silva Braga de Oliveira

Brasília – DF

2009

Autor: Marcela de Oliveira Timóteo

Título da monografia: Princípios e Práticas de Educação Corporativa no Tribunal de Contas da União

Este trabalho de monografia, quesito para obtenção do título de especialista na Universidade Gama Filho, será apreciado por uma Banca Examinadora constituída pelos professores:

Corina Castro e Silva Braga de Oliveira

Rafael Lacerda

Vinícius Pinto

Brasília, setembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Corina pelo apoio e disponibilidade durante todo o período de orientação.

Agradeço aos amigos e companheiros de pós-graduação, em especial Maria Paula, Leo e Luiz Wolmer pela parceria durante todo o curso. À Ana Corina pela amizade e apoio a todos os meus projetos.

À Maria Antônia, Victor e Tayse, minha querida Equipe Sesel, pela agradável convivência e pelo estímulo ao meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço a todos aqueles que colaboraram para a realização desse trabalho, seja dando sugestões, ajudando na busca de bibliografia e documentos, participando das entrevistas ou promovendo *insights* indispensáveis à finalização da pesquisa.

RESUMO

Este trabalho se propôs a analisar e descrever o estágio em que se encontra o sistema de educação corporativa do Tribunal de Contas da União (TCU) frente aos princípios e práticas de sucesso identificados na literatura. Os objetivos específicos do estudo foram: descrever a forma como a Educação Corporativa vem sendo desenvolvida no TCU; identificar as práticas do TCU que se ajustem aos princípios de sucesso em educação corporativa proposto por Eboli (2004); e verificar a existência de lacunas em relação ao modelo proposto por Eboli (2004). Utilizaram-se as técnicas de pesquisa documental e entrevistas com gestores da área de educação da organização para o levantamento das práticas de educação corporativa presentes no TCU. A partir das informações levantadas, analisou-se, por princípio de sucesso em educação corporativa (competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceira e sustentabilidade) o estágio em que se encontra o sistema de educação corporativa do TCU. A partir do estudo foi possível concluir que o TCU encontra-se em um momento de transição entre práticas mais tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e práticas mais modernas de Educação Corporativa, que convivem em um contexto de contínua evolução. A grande importância deste estudo reside no fato de que a pesquisa contribuiu ao relatar a experiência de um órgão que é referência na administração pública federal, consolidando em um só trabalho a descrição das diversas facetas do modelo de educação corporativa do TCU. Ela permitiu, ainda, uma análise da evolução das práticas e o apontamento de lacunas e dificuldades relevantes, propiciando ao interessado um conhecimento mais objetivo da realidade organizacional do TCU.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento, Educação Corporativa.

ABSTRACT

The present work makes an analysis and a description of the actual stage of the corporate educational system in Tribunal de Contas da União (TCU) considering the principles and practices indentified in literature. The specific objectives of this study were: to describe the way in which Corporate Education has being developed in TCU; to identify the practices that are able to be adjusted to the principles of success in corporate education according to Eboli (2004); and to verify the existence of gaps when comparing to the model proposed by Eboli (2004). The techniques used were documental research and interviews with the managers of the business educational field to gather information on the practices of corporative education in use in TCU. According to the principles and practices of success in corporate education (competitivity, perpetuity, connectivity, disponibility, citizenship, partnership and sustentability), and to the collected information, the present stage of TCU's educational system was analyzed. From this study it was possible to conclude that TCU faces a transition between Training and Developing traditional practices and the most modern Corporate Educational practices, which continue to evolve. The greatest importance of this study relies on the fact that the research contributed when it recites the experience of a federal agency that is a reference for the federal public administration, bringing, in a single work, the description of the many faces of TCU's corporate education model. Still, it allowed an analysis of the practices's evolving and the pointing of relevant gaps and difficulties, and propitiates to the reader an objective knowledge of TCU's organizational reality.

Key words: Training and Developing, Corporate Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de TD&E	16
Figura 2 - Sistema Integrado de Educação Corporativa.....	22
Figura 3 - Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União	32
Figura 4 - Modelo de gestão de pessoas por competências do TCU.....	36
Figura 5 - Ciclo Educacional	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mudança de Paradigma de Centro de treinamento para unidade de Educação Corporativa	21
Quadro 2 - Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas	26
Quadro 3 - Quadro: Fase do Ciclo Educacional do Instituto Serzedello Corrêa	43
Quadro 4 - Programas de Desenvolvimento de Competências do ISC/TCU	46

LISTA DE ABREVIACÕES

ASCOM - Assessoria de Comunicação
CCAF - *Canadian Comprehensive Audit Foundation*
Olacefs - Organização Latino Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
EaD - Educação a Distância
ESAF - Escola de Administração Fazendária
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
FOC - Fiscalização de Orientação Centralizada
Fundação Ceddet - *Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico*
FGV - Fundação Getúlio Vargas
GAO - *Government Accountability Office*
DI - Desenvolvimento da Intosai
ISC - Instituto Serzedello Corrêa
Intosai - Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
MEC - Ministério da Educação
NAO - *National Audit Office*
PDCT-AAPCS - Programa de Aperfeiçoamento da Administração Pública e do Controle Social
PDCP - Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais
PDCT-CE - Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo
PDLGS - Programa de Desenvolvimento de Liderança e Gestão
PDCT-ATA - Programa de Desenvolvimento em Técnicas Administrativas do TCU
GDLN - Rede Global de Aprendizagem para o Desenvolvimento
SEFTI - Secretaria de Fiscalização em Tecnologia da Informação
SEGEP - Secretaria de Gestão de Pessoas
SEPLAN - Secretaria de Planejamento e Gestão
SETEC - Secretaria de Tecnologia da Informação
TD&E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TCU - Tribunal de Contas da União
UnB - Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
	Objetivos	11
	Objetivo Geral	11
	Objetivos Específicos	11
	1.2. Justificativa.....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
	2.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).....	13
	2.1.1 Evolução Histórica	13
	2.1.2 Conceitos básicos e os Subsistemas de TD&E.....	15
	2.2. Educação Corporativa e Universidades Corporativas.....	18
	2.3. Princípios de Sucesso e práticas associadas em Educação Corporativa	23
3	METODOLOGIA	28
	3.1 Tipologia da pesquisa	28
	3.2 Técnicas de coleta de dados.....	29
	3.3 Análise de dados.....	29
4	RESULTADOS DA PESQUISA	31
	4.1 A Educação Corporativa no Tribunal de Contas da União: Histórico e Contextualização.....	31
	4.1.1 O Tribunal de Contas da União: Principais Funções e Referencial Estratégico	31
	4.1.2 Instituto Serzedello Corrêa	33
	4.1.3 Projeto Atena - Modelo de Gestão por competências do TCU.....	34
	4.1.4 Projeto Apolo – Mapeamento e Modelagem dos Processos de trabalho de Educação Corporativa	37
	4.1.5 Diretrizes de T&D baseadas na ISO 10015	38
	4.1.6 Programas de Desenvolvimento de Competências	44
	4.1.7 Projeto Pégaso e Educação a Distância no TCU	47
	4.2 Princípios e praticas de sucesso em Educação Corporativa aplicados no Tribunal de Contas da União	49
	4.2.1 Princípio da Competitividade	49
	4.2.2 Princípio da Perpetuidade	52
	4.2.3 Princípio da Conectividade.....	55
	4.2.4 Princípio da Disponibilidade	58
	4.2.5 Princípio da Cidadania.....	65
	4.2.6 Princípio da Parceria.....	67
	4.2.7 Princípio da Sustentabilidade	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
6	REFERÊNCIAS	74
7	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	77

1 INTRODUÇÃO

O século XXI trouxe a consolidação do conhecimento como ativo mais importante para as organizações. Na era atual, marcada por uma comunicação e tecnologia intensas, onde o prazo de validade do conhecimento é cada vez menor, um dos grandes diferenciais de uma organização e pilar para sua sustentabilidade no longo prazo é a forma como ela promove o desenvolvimento do seu pessoal.

Atualmente, há uma maior ênfase na mudança, criatividade e inovação, o que exige maior investimento na atração, manutenção e desenvolvimento de talentos. Nessa linha, as áreas responsáveis pelo Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), ganham maior destaque e responsabilidade frente às demandas impostas pelos ambientes interno e externo à organização, como, por exemplo, a necessidade de mão de obra polivalente, treinamentos mais eficazes e que agreguem valor efetivamente ao negócio.

Além disso, assiste-se a uma significativa modernização da Administração Pública, como resposta às crescentes demandas da sociedade. Destacam-se as iniciativas de modernização da gestão pública em áreas como planejamento, comunicação organizacional e gestão de pessoas.

O Tribunal de Contas da União (TCU), órgão cujo negócio é o controle externo das contas públicas, insere-se nesse contexto como organização que investe continuamente no desenvolvimento de seus colaboradores por meio de ações educacionais promovidas pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), unidade organizacional de apoio estratégico do Tribunal.

O TCU é reconhecido como referência entre as instituições públicas no que tange à questão de desenvolvimento de pessoas. Esse fato é demonstrado pelas constantes visitas de outros órgãos para realização de benchmarking, sobretudo em relação aos programas de desenvolvimento de competências desenvolvidos pelo Instituto.

Entretanto, uma questão que se coloca freqüentemente é em que medida o ISC se configura como uma universidade corporativa, ou em que medida põe em prática os princípios da educação corporativa. Essa questão ainda não foi objetivamente explorada e é o tema do presente trabalho, que pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: em que estágio encontram-se os princípios e práticas de educação corporativa adotados pelo ISC?

Objetivos

Objetivo Geral

Analisar e descrever o estágio em que se encontra o sistema de educação corporativa do TCU frente aos princípios e práticas de sucesso identificados na literatura.

Objetivos Específicos

- Descrever a forma como a Educação Corporativa vem sendo desenvolvida no Tribunal de Contas da União;
- Identificar as práticas do TCU que se ajustem aos princípios de sucesso em educação corporativa proposto por Eboli (2004);
- Verificar a existência de lacunas em relação ao modelo proposto por Eboli (2004);

1.2. Justificativa

Em 2003 o TCU publicou a Resolução-TCU 165, dispondo sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal de Contas da União. Foi um dos primeiros indicativos da tentativa institucional de migrar do paradigma tradicional de Treinamento e Desenvolvimento para o modelo de Educação Corporativa. Desde então, diversos projetos e ações institucionais foram implantados, no intuito de concretizar no Tribunal as práticas deste novo modelo. Entretanto, ainda não foi conduzido um trabalho de verificação da evolução das práticas de Educação Corporativa nesses seis anos.

Acrescenta-se que, no ano de 2009, o TCU iniciou a formatação de um projeto de modernização do Tribunal, a ser desenvolvido com recursos de financiamento de organismo internacional. O projeto terá dimensão institucional, abrangendo diversas áreas do TCU, dentre elas o Instituto Serzedello Corrêa. O início da implementação do projeto está previsto para o ano de 2011.

Na proposta inicial do ISC apresenta-se como projeto matriz “A implantação da Universidade de Controle Governamental (Universidade Corporativa do TCU)”.

A partir de tal proposta, identifica-se a intenção institucional de transformar o ISC em uma Universidade Corporativa. Por outro lado, como citado anteriormente, há alguns anos já vem sendo desenvolvidas inovações no Instituto, com a intenção de implantar práticas de

educação corporativa para o desenvolvimento de competências dos públicos internos e externos do TCU.

O presente estudo justifica-se no sentido de identificar em que medida o ISC/TCU já vem aplicando os princípios da Educação Corporativa e quais são as principais lacunas a serem supridas para que o Instituto possa adquirir uma configuração mais próxima ao modelo de universidade corporativa pregado pela literatura especializada.

Dessa forma, o trabalho a ser desenvolvido pretende contribuir conceitualmente e na prática para o projeto de modernização do TCU, mais especificamente aos projetos relacionados à educação corporativa.

Além desta Introdução, compõem o trabalho mais quatro capítulos. No segundo capítulo, que trata do referencial teórico do trabalho, será traçado um painel sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação, com foco especial nos princípios e práticas da Educação Corporativa. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho será explicitada no terceiro capítulo. O quarto capítulo abrange a análise e discussão dos resultados da pesquisa, por meio de análise documental para a contextualização institucional da pesquisa e análise de conteúdo para os resultados das entrevistas. Por fim, o quinto capítulo contemplará as considerações finais do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado o referencial teórico, que é a base para a pesquisa desenvolvida nesse trabalho. A literatura será revisitada com foco nos principais conceitos sobre Treinamento, Desenvolvimento e Educação, assim como nas principais características do modelo de Educação Corporativa, especialmente os princípios e práticas de sucesso apregoados por Eboli (2004).

2.1. Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

2.1.1 Evolução Histórica

Ações de treinamento existem desde que existe trabalho, pois os homens sempre tiveram que ensinar uns aos outros as técnicas de produção. Entretanto, a função organizacional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) começou a ser formalizada no início do século XX, com o surgimento das grandes indústrias e da Administração científica, representada principalmente pelos métodos de produção tayloristas.

Outro marco histórico de destaque para a área foi a Segunda Guerra Mundial, que marcou o início do processo de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Nos anos seguintes, o interesse despertado pela função T&D gerou um conjunto de conhecimentos que passou a ser substancialmente utilizado pelas organizações.

Percebe-se que, desde os estudos de tempos e movimentos de Taylor até os dias atuais, as ações de T&D sofreram impactantes mudanças, em um processo evolutivo que merece atenção para melhor compreensão dos moldes atuais da função, já ampliada para englobar o conceito mais abrangente de Educação.

Deve-se ressaltar a influência de diversas áreas da ciência na construção dos conhecimentos relativos à Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), o que exige um olhar multidisciplinar da evolução e das características fundamentais da função. De acordo com Pilati (2006), a história das ações de TD&E sempre esteve relacionada com os modelos de administração e sofreu influência de diferentes disciplinas, como a psicologia, a sociologia, a engenharia, a educação, entre outras, e seus respectivos estágios de desenvolvimento tecnológico.

É possível compreender a evolução do paradigma de TD&E nas organizações no século XX por meio da descrição de Bastos (1991, apud Pilati 2006), que divide tal evolução em ondas:

- **Primeira onda:** Denominada treinamento para o trabalho, compreende o período de 1950 a 1970 e inclui ações de treinamento para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais voltadas para o desempenho no trabalho. Os recursos humanos são compreendidos como peças substituíveis do processo produtivo.
- **Segunda onda:** Denominada treinamento para gerência e supervisão, abrange o período de 1960 a 1980. Tem como principais características ações de capacitação com uma maior preocupação em qualificar a mão-de-obra para a operação dos processos tecnológicos dentro das organizações, o que diferencia a perspectiva dos recursos humanos no processo produtivo.
- **Terceira onda:** Denomina-se desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho e abrange os anos de 1970 a 1990. Tem características como o aumento de importância da educação aberta e continuada, em que o próprio trabalhador tem a capacidade de identificar e priorizar suas necessidades de treinamento, individualizando, assim, o processo de T&D nas organizações.
- **Quarta onda:** Denominada informação, conhecimento e sabedoria, abrange o período de 1980 até os dias atuais. A ênfase está no desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores, no preparo para tomada de decisões e em uma maior exigência a respeito das técnicas de mensuração da efetividade das ações de capacitação.

Ressalta-se que as ondas descritas por Bastos não são períodos estanques, pois convivem durante algum tempo, de acordo com as características sócio-culturais e históricas do ambiente. Pilati (2006) afirma que a quarta onda traz uma nova forma de se encarar as ações de TD&E dentro das organizações. Para o autor, essa nova forma é a elevação do nível das ações de TD&E para uma concepção estratégica. Uma das formas de promover essa mudança de nível são as chamadas universidades corporativas, que serão estudadas em seção específica no presente trabalho.

2.1.2 Conceitos básicos e os Subsistemas de TD&E

Após uma breve abordagem da evolução histórica da função de TD&E, passa-se ao resgate dos conceitos básicos da disciplina.

Marcondes e Paiva (2001) trazem um posicionamento bastante difundido na literatura. De acordo com os autores, treinamento tem como finalidade a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para desempenhar mais imediatamente determinadas tarefas, enquanto que o desenvolvimento conjuga o treinamento com o aperfeiçoamento das potencialidades das pessoas com vistas ao seu futuro profissional.

Para ampliar o foco, é necessário compreender que a aprendizagem humana ocorre de diversas maneiras dentro de uma organização, seja por meio de ações formais, seja por meio de ações informais e mesmo intuitivas. Na busca de melhor entendimento dessa área de conhecimento, é importante fazer uma distinção entre os seguintes conceitos: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. Para tanto, será utilizada a classificação proposta por Vargas e Abbad (2006):

- **Informação:** Módulos ou unidades organizadas de informações e conhecimentos, disponibilizados em diferentes meios (portais, links, textos impressos, bibliotecas virtuais, banco de dados, materiais de apoio a aulas, folhetos e similares).
- **Instrução:** Forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. É utilizada para transmissão de conhecimentos, habilidade e atitudes simples e fáceis de transmitir ou desenvolver por intermédio de eventos de curta duração. Os materiais assumem a forma de cartilhas, manuais, roteiros, aulas e similares, podendo, em alguns casos, serem auto-instrucionais.
- **Treinamento:** Eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência de aprendizagem para o trabalho. A documentação completa de um evento educacional dessa natureza contém a programação de atividades, textos, exercícios, provas, referências e outros recursos.
- **Desenvolvimento:** Refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apóiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico. Gera situações similares aos demais tipos de ações

educacionais, porém, neste caso, constituem-se apenas em ferramentas de apoio e estímulo a programas de autodesenvolvimento, como os de qualidade de vida e gestão de carreira.

- **Educação:** Programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados. Incluem cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, cursos de pós-graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado).

Além do esclarecimento de conceitos, faz-se indispensável o entendimento da operacionalização das ações da função TD&E. Borges-Andrade (2006) define Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), como um sistema nas organizações, integrado por três subsistemas: avaliação de necessidades, planejamento e execução e avaliação do treinamento, conforme ilustrado pela figura:



Figura 1 - Sistema de TD&E
Fonte: Borges-Andrade (2006)

Pilati (2006) ensina que a avaliação de necessidades é definida como o levantamento sistemático de conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis organizacional, das tarefas e individual. Tal levantamento funciona como um diagnóstico do que deverá ser trabalhado na ação educacional, servindo como subsídio para a fase de planejamento.

Na etapa de planejamento são definidos os objetivos de aprendizagem, a modalidade da ação educacional (presencial ou à distância), o encadeamento da execução dos objetivos e seus conteúdos, os procedimentos a serem utilizados (situações de aprendizagem, materiais, meios e recursos) e os critérios para avaliação de aprendizagem. Na execução colocam-se em prática todos os elementos formatados no planejamento.

De acordo com Abbad (1999), a avaliação é o subsistema responsável pela melhoria constante no sistema de TD&E em organizações e tem como objetivos principais: obter controle sobre o treinamento, fazer retroalimentação para treinamento, tomar decisões sobre treinamentos, fazer treinamento funcionar e tornar treinamento externamente válido.

A avaliação de treinamento é o subsistema mais complexo e possui cinco níveis, quais sejam:

- **Reação:** o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento (ABBAD; GAMA e BORGES-ANDRADE, 2001).
- **Aprendizagem:** refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso (ABBAD, 1999).
- **Comportamento no cargo:** utilização freqüente, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos, melhoria da qualidade do desempenho e diminuição do número de erros cometidos no trabalho, quanto aos efeitos do curso (LACERDA 2002 apud ABBAD 1999).
- **Organização:** mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização em que trabalham os participantes da ação educacional (BORGES ANDRADE , 2006).
- **Valor final:** alteração na produção ou nos serviços prestados pela organização, ou outros benefícios, a partir dos efeitos da ação educacional (BORGES ANDRADE, 2006).

Finalizando essa seção, é possível perceber que a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação pode ser considerada como um investimento empresarial que tem como objetivo capacitar seus funcionários e desenvolver as competências das pessoas nos negócios, visando melhores resultados para a organização como um todo. Abordaremos a seguir o paradigma da Educação Corporativa, que representa um posicionamento mais estratégico e abrangente da função TD&E.

2.2. Educação Corporativa e Universidades Corporativas

O conceito de Educação Corporativa surge da necessidade de elevar as ações de desenvolvimento de pessoas a um patamar mais estratégico, capaz de responder às novas configurações sociais e tecnológicas do mundo do trabalho no século XX. Esta transição desemboca na mudança de foco eminentemente técnico, predominante nas ações educacionais, para programas que abranjam também aspectos culturais e comportamentais.

Essa mudança vem sustentada pela idéia central de competência, em que apenas o conhecimento não basta, é preciso também investir no desenvolvimento de habilidades e atitudes, na busca de um desempenho excelente. A idéia de educação corporativa centra-se, ainda, nos pilares de educação continuada, educação para toda a cadeia de valor da organização e na intensa utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Atualmente, Meister (1999) é considerada uma das maiores especialistas em Educação Corporativa no mundo. A autora, a partir de pesquisas empíricas nos EUA, consolidou grande parte da teoria sobre Educação Corporativa e Universidades Corporativas. Segundo Meister (1999), o modelo de educação corporativa é sustentado por cinco grandes forças do cenário global:

- **Surgimento da organização flexível, por processos e horizontalizada:** a organização precisa ser capaz de se antecipar às rápidas transformações da realidade atual.
- **Emergência da gestão do conhecimento:** as empresas tradicionais estavam alicerçadas nos capitais contábeis, ou seja, o valor da mercadoria, das máquinas, dos prédios e terrenos da empresa. Entramos, agora, na Era do

Conhecimento, em que a grande fonte de riqueza e de diferenciação entre as empresas são os conhecimentos possuídos;

- **Volatilidade da informação e obsolescência do conhecimento:** o conhecimento, apesar de ser fonte geradora de valor e de vantagem competitiva, fica obsoleto muito rapidamente;
- **Foco na empregabilidade:** é necessário educar para a empregabilidade e não para o emprego atual;
- **Mudança no mercado da educação geral,** já que, agora, a educação passa a ser para a empregabilidade.

Um dos pontos fundamentais da Educação Corporativa é que ela deve estar alinhada às estratégias da organização. Ou seja, não é mais possível pensar apenas em treinamento para as deficiências atuais da organização. É necessário pensar em um modelo que seja capaz de gerar vantagem competitiva no longo prazo. Assim, para que a Educação Corporativa obtenha sucesso, é necessário que haja comprometimento da alta cúpula da empresa. De acordo com Moretti (2001),

A Educação Corporativa, dentro desta proposta, tem evoluído no âmbito das organizações para complexos sistemas permanentes de ensino, denominados Universidades Corporativas. Estas seriam verdadeiras Universidades, presenciais ou virtuais, no sentido de que podem estar dentro dos quadros das empresas ou fora, mas objetivam o mesmo propósito, ou seja, servir como uma solução integrada para a capacitação das pessoas da organização. (MORETTI, 2001, p.5)

Allen apud Vargas e Abbad (2006) define universidade corporativa como uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional. As universidades corporativas começaram a se disseminar pelas grandes empresas americanas na década de 80. No Brasil, as Universidades Corporativas são mais recentes, apesar de terem surgido no início da década de 90, só na metade dessa década foi possível notar a adoção por um número maior de empresas.

Para Meister (1999), a Universidade Corporativa é um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Para a autora, esta nova iniciativa, de caráter estratégico, é essencial para a sobrevivência competitiva das empresas na busca de uma força

de trabalho capacitada e sintonizada com o espírito da mudança e das inovações. Meister (1999) sugere ainda que a educação permanente dentro dos quadros da empresa, com foco nos negócios, pode ser fator fundamental de sobrevivência para as organizações.

As universidades corporativas são, portanto, as unidades organizacionais responsáveis pelos processos de educação corporativa. Entretanto, nem sempre essas unidades possuem uma instalação física. Está se tornando cada vez mais comum a criação de universidades corporativas virtuais.

Segundo Tobin apud Eboli (2002), as organizações optaram pelas Universidades Corporativas (UC) devido a três fatores principais:

- **Valores.** Atualmente, acredita-se que competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) serão a base da vantagem competitiva. Assim, as formas convencionais de treinamento e desenvolvimento se revelaram incapazes de atender aos novos desafios. A UC é uma forma nova de educação, alinhada com o modelo de competências.
- **Imagem externa.** Impressiona mais, para quem está fora da empresa, falar em universidade corporativa do que em centro de treinamento.
- **Imagem interna.** Tanto as equipes como os dirigentes deverão valorizar a nova forma de educação com que a organização está se estruturando.

Ressalta-se, ainda, que na UC os currículos e conteúdos das ações educacionais são formatados pela e para a organização. Nos modelos tradicionais de T&D, muitas vezes a empresa simplesmente compra no mercado pacotes prontos de cursos, e muitas vezes estes cursos não atendem às necessidades da organização.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), o modelo de universidade corporativa corresponde à implementação dos seguintes princípios:

- Desenvolver as competências críticas em vez de habilidades;
- Privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual;
- Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;

- Público interno e externo (clientes, fornecedores e comunidade), e não somente funcionários;
- Migrar do modelo ‘sala de aula’ para múltiplas formas de aprendizagem; e
- Criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

O Quadro 1 mostra sucintamente as principais diferenças entre os centros de treinamento e as Universidades Corporativas:

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		UNIDADE DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Reativo	AÇÃO	Proativo
Desenvolver habilidades	OBJETIVO	Desenvolver competências
Aprendizado Individual	FOCO	Aprendizagem organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades individuais	ÊNFASE	Necessidades Organizacionais
Interno	PÚBLICO	Interno e Externo
Espaço real	LOCAL	Espaço real e virtual
Melhoria nas habilidades	RESULTADOS	Melhoria nos resultados
Passiva	POSTURA INDIVIDUAL	Ativa (responsabilização pelo autodesenvolvimento; aprender a aprender) e contínua
Pontuais ou fragmentadas	AÇÕES NO TEMPO	Contínuas

Quadro 1 - Mudança de Paradigma de Centro de treinamento para unidade de Educação Corporativa

Fonte: Adaptado de Santos et al (2001)

Para Eboli (2002), um modelo integrado de educação corporativa tem como importantes pilares a existência de modelos de gestão por competências e de gestão do conhecimento na organização, pois através da gestão por competências e da gestão do conhecimento podem-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente. A autora articula os conceitos ao refletir sobre a implantação de um modelo de educação corporativa, conforme demonstrado na Figura 2.

Educação Corporativa

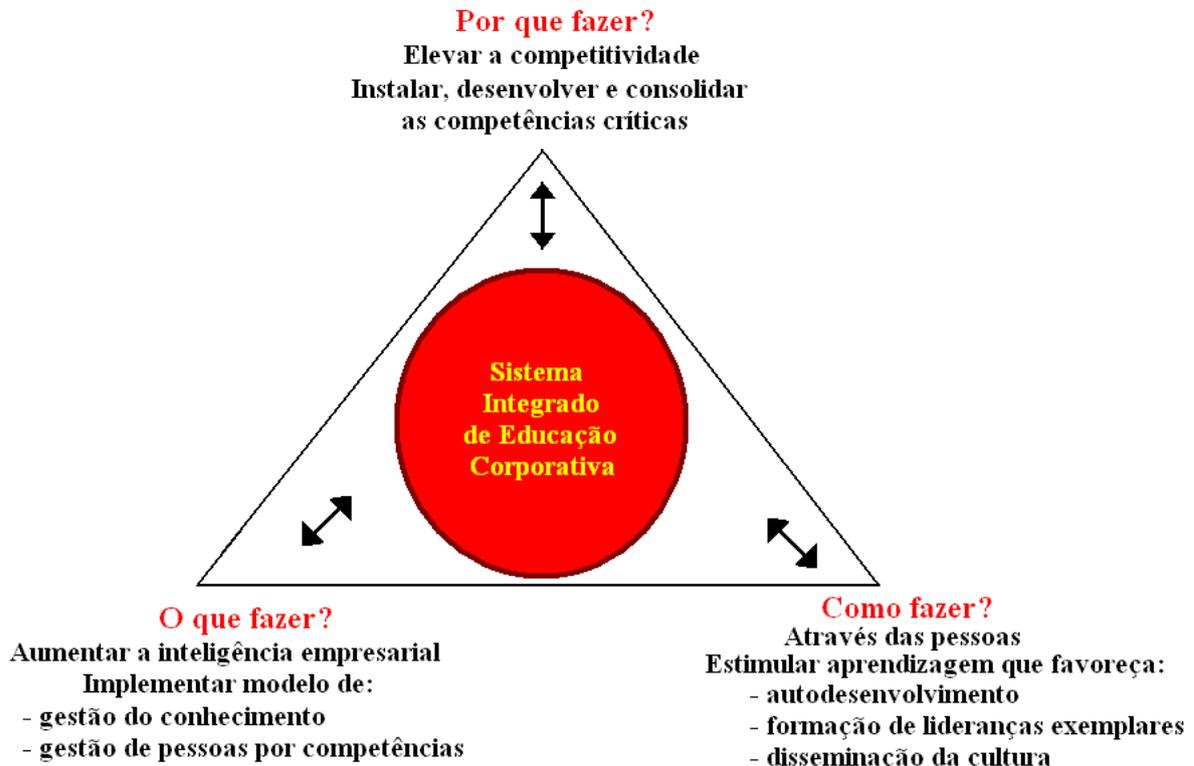


Figura 2 - Sistema Integrado de Educação Corporativa

Fonte: Eboli (2002)

Resumindo o modelo, Eboli (2004) responde à três perguntas fundamentais. A primeira é: Por que implantar um sistema de educação corporativa? De acordo com autora a idéia é elevar o patamar de competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

A segunda pergunta a ser respondida diz respeito ao que fazer para implantar um sistema de educação corporativa. É respondendo a esse questionamento que a autora defende que, para que o sistema seja eficaz, deve haver a implantação de um modelo de gestão de pessoas e da gestão do conhecimento.

Em relação aos meios, a pergunta a ser respondida é: Como fazer? A autora defende que apenas por meio das pessoas será construído um sistema verdadeiramente eficiente. “Para tanto, é essencial que a implantação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, liderança e pessoas. Devem ser valorizadas as ações de auto-desenvolvimento e de formação de lideranças exemplares e educadoras.” (EBOLI, 2004, p.54)

Finalizando essa seção, recorre-se mais uma vez aos ensinamentos de Eboli (2004) para entendimento de como se dá a implantação de uma UC. Para a autora as dez etapas básicas para a elaboração do projeto de concepção de uma UC são:

- Envolver e comprometer a alta administração com o processo de aprendizagem
- Definir o que é crítico para o sucesso
- Realizar diagnóstico das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas.
- Alinhar o sistema de educação às estratégias de negócios.
- Definir públicos-alvo.
- Avaliar e ajustar os programas existentes contemplando as competências críticas definidas.
- Conceber ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades dos negócios.
- Avaliar a tecnologia de educação disponível.
- Criar um ambiente e uma rotina de trabalho propícios à aprendizagem.
- Estabelecer um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com investimento em treinamento.

Após um panorama sobre o contexto de surgimento e as características centrais da Educação Corporativa, no próximo tópico será abordado o ponto central do referencial teórico para a pesquisa deste trabalho: os princípios e práticas de sucesso em Educação Corporativa.

2.3. Princípios de Sucesso e práticas associadas em Educação Corporativa

Nos anos de 2002 e 2003 foi realizada, pela professora Marisa Eboli, uma das mais amplas pesquisas de campo sobre Educação Corporativa no Brasil. Eboli pesquisou o modelo de educação corporativa de 24 organizações. A pesquisa culminou com o levantamento dos princípios e práticas de sucesso em educação corporativa no Brasil.

Princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Para que a estratégia se torne realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial, as quais favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com as estratégias definidas. Ou seja, as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas). (EBOLI, 2004, p.58)

Os Sistemas de Educação Corporativa apresentam, na visão de Eboli (2004), sete princípios de sucesso, que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios são:

1. Competitividade: valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.

2. Perpetuidade: entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.

3. Conectividade: privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o

público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc...) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.

4. Disponibilidade: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

5. Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

6. Parceria: entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.

6.1. Parcerias Internas: estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

6.2. Parcerias Externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

7. Sustentabilidade: ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autosustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Para cada um desses princípios, Eboli (2004) levantou as práticas associadas, conforme ilustrado no Quadro 2.

Princípios	Práticas
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; • Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; • Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; • Conceber ações e programas de educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ser veículo de disseminação da cultura empresarial • Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo; • Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; • Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; • Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; • Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); • Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; • Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; • Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; • Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; • Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Quadro 2 - Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas

Fonte: Eboli, 2004, p.60

Os princípios e práticas apresentados nessa seção foram a base para a formatação do instrumento de pesquisa aplicado para a consecução desse trabalho. Na próxima seção será tratada a metodologia que fundamentou a pesquisa.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos da presente pesquisa, as estratégias utilizadas foram a revisão bibliográfica, a pesquisa documental e a realização de entrevista. Nessa seção serão caracterizados o tipo de pesquisa e as técnicas utilizadas para coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia da pesquisa

Foi realizada pesquisa descritiva, concretizada por meio de um estudo de caso. Na pesquisa descritiva, o pesquisador observa, registra e analisa os fenômenos, sem manipulá-los. É muito utilizada em pesquisas sociais e procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre, sua natureza, suas características e sua relação com outros fenômenos. (DANTON, 2002).

O estudo de caso foi escolhido como método de pesquisa de campo porque optou-se por explorar a organização em que a pesquisadora trabalha, o Tribunal de Contas da União, no intuito de colaborar para o aprimoramento dos processos de educação corporativa da casa. O estudo de caso, de acordo com Vergara (1998), “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Para Yin (1994), a estratégia de pesquisa através do estudo de caso busca analisar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. Segundo o autor, o estudo de caso propõe-se a investigar um fenômeno contemporâneo, onde os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos. Sua utilidade é auxiliar na elaboração ou no aprimoramento de teorias. O autor esclarece que o estudo de caso não requer necessariamente um modo único de coleta de dados, sendo que se pode trabalhar com evidências quantitativas e qualitativas.

No presente trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa. Patrício et al (1999) ensina que os métodos qualitativos de pesquisa apresentam características próprias inseridas em paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade dos fenômenos sociais, o que requer uma gama de possibilidades de métodos que possa dar conta de descrever, compreender e interpretar essa realidade, tendo em vista a especificidade e o caráter coletivo de ser humano.

A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna. (PAULILO, 1999, p.1).

Dessa forma, a investigação de questões multifacetadas em um órgão público com uma realidade organizacional bastante complexa, requer uma abordagem qualitativa para melhor compreensão dos fenômenos. Assim sendo, considerou-se a pesquisa qualitativa como mais adequada para dar suporte à análise e descrição de práticas de educação corporativa no TCU.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizadas duas técnicas neste trabalho. A primeira foi a leitura da legislação pertinente e de documentos internos do TCU. Essa pesquisa documental buscou embasar a contextualização institucional do trabalho e levantar dados objetivos, registrados nos normativos e documentos internos, que ilustrassem princípios e práticas de Educação Corporativa no Tribunal.

A segunda técnica à qual se recorreu foi a realização de entrevista para levantamento de dados mais complexos e detalhados sobre o histórico e as práticas de Educação Corporativa no TCU. O roteiro semi-estruturado foi aplicado a dois gestores que ocupam cargo de liderança no Instituto Serzedello Correa. O roteiro de entrevista buscou contemplar os conceitos e definições tratados no Referencial Teórico, em especial no que se refere aos princípios e práticas levantados por Eboli (2004).

3.3 Análise de dados

Na fase de análise de dados a pesquisadora lançou mão das técnicas de pesquisa bibliográfica, análise documental e análise de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a construção do referencial teórico e posterior comparação do mesmo com os dados levantados a partir da pesquisa documental e

da entrevista. Foram utilizados livros de autores renomados, artigos publicados em congressos de âmbito nacional, além de referências buscadas na rede mundial de computadores (internet).

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base nas contribuições de diversos autores que trabalharam determinado assunto relacionado com o objeto da pesquisa. O levantamento da literatura relevante, já publicada na área, que serve de alicerce à investigação, não é uma transcrição (plágio) de textos, mas uma discussão sobre as idéias, fundamentos, inferências e conclusões de autores selecionados, relacionando suas fontes conforme normas e técnicas pertinentes. Essa técnica permite conhecer as contribuições de outros pesquisadores, com informações e dados, elaborados ou não, sobre determinado assunto de interesse para o trabalho do pesquisador (TEIXEIRA, 2005, p.1).

Para a análise aprofundada da legislação e dos documentos internos foi utilizada também a técnica de análise documental. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. (LUDKE e ANDRÉ, 1986 apud ABREU).

Utilizou-se ainda a análise de conteúdo para a organização dos dados coletados na entrevista. De acordo com Amado (2000), a análise de conteúdo é uma técnica que consiste em “arrumar” num conjunto de categorias de significação o conteúdo manifesto dos mais diversos tipos de comunicações (texto, imagem, filme). Para Martins (2005), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto da comunicação.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Apresentam-se nesta parte do trabalho os resultados da pesquisa realizada. Primeiramente serão abordados os dados colhidos na pesquisa documental, com o intuito de apresentar um panorama da educação corporativa no TCU, com sua regulamentação e principais projetos correlacionados.

Na seção 4.2 passa-se a uma análise dos dados colhidos na pesquisa documental e nas entrevistas frente ao referencial teórico. É abordada a situação do TCU em relação a cada um dos sete princípios de sucesso em educação corporativa apontados por Eboli (2004). Para tanto, são descritas as práticas de educação corporativa identificadas no TCU que se coadunam com aquelas citadas pela autora. Da mesma forma, apontam-se as lacunas entre o modelo da instituição e a literatura referência.

4.1 A Educação Corporativa no Tribunal de Contas da União: Histórico e Contextualização

4.1.1 O Tribunal de Contas da União: Principais Funções e Referencial Estratégico

O Tribunal de Contas da União (TCU), institucionalizado pela primeira constituição republicana, de 1891, tem como função precípua auxiliar o Poder Legislativo no exercício do controle externo.

Em um contexto em que o terceiro setor e os cidadãos em geral exigem uma maior moralidade e eficiência na gestão dos recursos públicos, o papel do TCU tem se tornado cada vez mais importante e de destaque no cenário da administração pública nacional. O TCU atua na prevenção, detecção, correção e punição da fraude, do desvio, da corrupção e do desperdício e contribui para a transparência e melhoria do desempenho da administração pública e da alocação de recursos federais.

Frente à tamanha responsabilidade, o Tribunal precisa se organizar de maneira estratégica e planejar cuidadosamente sua atuação, de forma a corresponder às necessidades e exigências de diversas partes interessadas, como o Congresso Nacional, a sociedade e seu próprio corpo funcional. No Plano Estratégico do TCU (PET-TCU 2006-2010), o Tribunal declara seu Referencial Estratégico:

- **Negócio:** Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.

- **Missão:** Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.
- **Visão:** Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.
- **Valores:** Ética, Efetividade, Independência, Justiça e Profissionalismo

Visando ao cumprimento de sua missão, o TCU traçou diversos objetivos estratégicos, que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais, conforme apresentado em seu mapa estratégico na Figura 3:

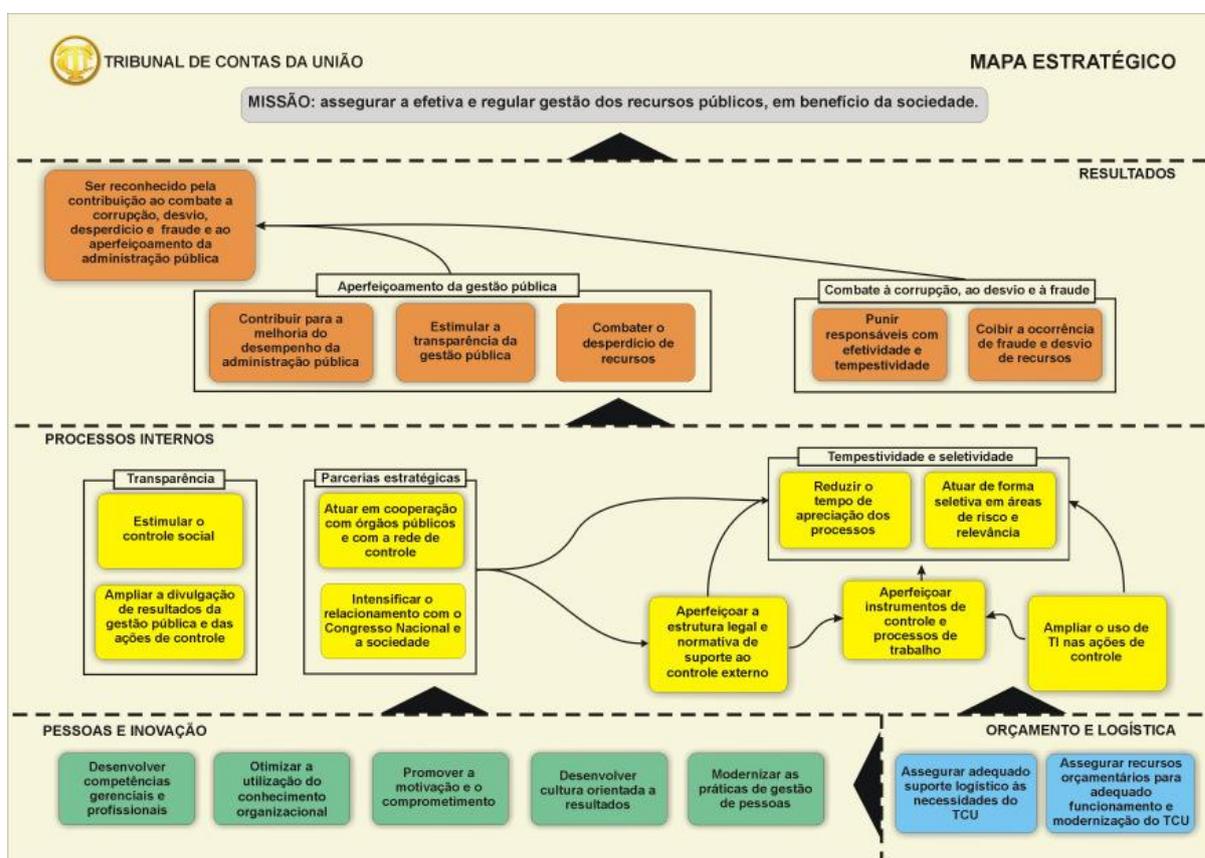


Figura 3 - Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União

Fonte: BRASIL, Tribunal de Contas da União, 2006

Pode-se observar que as perspectivas “Pessoas e Inovação” e “Orçamento e Logística” trazem os objetivos estratégicos que sustentam os objetivos relativos a “Processos internos” e “Resultados”.

Dentre os objetivos relativos à “Pessoas e Inovação”, destacam-se, para os fins desse trabalho, os dois primeiros objetivos, quais sejam: Desenvolver competências gerenciais e profissionais e Otimizar a utilização do conhecimento organizacional. Esses dois objetivos

são os grandes elos entre a estratégia institucional e os processos de Educação Corporativa desenvolvidos pelo Tribunal.

O Plano Estratégico do TCU traz ainda 22 iniciativas estratégicas, que indicam ações a serem implementadas a longo e médio prazos para assegurar a realização dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico e para preencher as lacunas existentes entre a performance atual da organização e a situação desejada (TCU, 2006, p.37). Dentre as iniciativas estratégicas, sete tangenciam fortemente os processos de Educação Corporativa, quais sejam:

- Aperfeiçoar o processo de capacitação gerencial e profissional;
- Implantar modelo de gestão por competências;
- Estruturar práticas de gestão do conhecimento;
- Aprimorar processo de gestão do desempenho por resultados;
- Instituir e implantar política de gestão de pessoas;
- Ampliar e aprimorar o Diálogo Público com a sociedade, gestores públicos e o Congresso Nacional;
- Promover o intercâmbio de informações, conhecimentos e metodologias de trabalho e a realização de trabalhos conjuntos com órgãos públicos e entidades que subsidiem o exercício do controle;

4.1.2 Instituto Serzedello Corrêa

O Instituto Serzedello Corrêa atua como responsável ou colaborador nas iniciativas estratégicas citadas na seção anterior. Para cumpri-las precisa se organizar e regulamentar suas práticas e diretrizes internamente.

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC), previsto no artigo 88 da Lei Orgânica do TCU e instituído pela Resolução-TCU nº 19, de 09/11/1994, é unidade de apoio estratégico do Tribunal de Contas da União (TCU), subordinada à Secretaria-Geral da Presidência e tem por finalidade propor e conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do conhecimento organizacional (art. 16 da Resolução-TCU nº 214, de 20/08/2008).

No Tribunal de Contas da União, Educação Corporativa é o “processo corporativo formado pelo conjunto de práticas de desenvolvimento de pessoas e de aprendizagem organizacional com o objetivo de adquirir, desenvolver e alinhar competências profissionais e organizacionais, permitir o alcance dos objetivos estratégicos, incentivar a colaboração e o

compartilhamento de informações e conhecimentos, estimular processos contínuos de inovação e promover o aperfeiçoamento organizacional” (Resolução-TCU nº 212/2008).

Diversas ações têm sido desenvolvidas visando à consolidar a atuação do ISC nos últimos anos, dentre as quais destacam-se:

- Mapeamento e modelagem dos processos de trabalho de educação corporativa (Projeto Apolo);
- Adoção das diretrizes de qualidade propostas pela norma ISO 10.015, que propõe ciclo educacional composto por quatro etapas (diagnóstico, planejamento, execução e avaliação), constantemente monitoradas e aperfeiçoadas.
- Organização dos eventos educacionais sob a lógica de programas de desenvolvimento de competências;
- Implantação e expansão da educação à distância;
- Implementação de modelo institucional de gestão por competências;
- Estabelecimento e fortalecimento de parcerias e acordos de cooperação com organizações análogas.

Devido à sua importância para o presente trabalho, serão detalhadas nessa seção algumas das medidas citadas acima. Outras receberão especial destaque no momento da análise específica dos princípios e práticas de Educação Corporativa frente ao modelo de Eboli (2004).

4.1.3 Projeto Atena - Modelo de Gestão por competências do TCU

Um modelo de gestão de pessoas é a forma como o comportamento humano no trabalho é gerenciado em uma organização. Em outras palavras, seu propósito é definir diretrizes que orientem a atuação dos gestores perante todos que trabalham na instituição e também direcionem a atuação da área de gestão de pessoas.

Ao longo do tempo vem ocorrendo uma evolução em tais modelos, desde os tradicionais departamentos de pessoal até os modelos mais modernos, fortemente vinculados à estratégia da instituição. Na última década, a gestão de pessoas por competências ganhou expressão como uma alternativa para os sistemas tradicionais baseados em cargos. (BRASIL, 2009)

De acordo com a resolução TCU nº 187, a gestão de pessoas no TCU visa a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o

comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais

Buscando concretizar esse objetivo, a instituição realizou entre os anos de 2006 e 2008 o Projeto Atena, com o objetivo de implantar um modelo de gestão de pessoas por competências, que tem como premissas teóricas o alinhamento estratégico e a gestão do conhecimento. O alinhamento estratégico objetiva que as práticas de gestão de pessoas estejam vinculadas à estratégia organizacional. Já a gestão do conhecimento busca garantir condições propícias à identificação, aquisição, produção, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional.

Focado na promoção do bom desempenho e desenvolvimento da equipe, o modelo está baseado na integração e articulação dos diversos processos de gestão de pessoas, conforme mostra a Figura 4:



Figura 4 - Modelo de gestão de pessoas por competências do TCU

Fonte: BRASIL, Tribunal de Contas da União

A resolução TCU nº 187, que estabelece a política de gestão de pessoas do Tribunal, traz os principais conceitos do modelo de gestão de pessoas por competências, quais sejam:

- **Competência organizacional:** conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do Tribunal;
- **Competência profissional:** capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional. As competências profissionais classificam-se em:
 - Competência pessoal: requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais;
 - Competência técnica: requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional; e
 - Competência de liderança e gestão: necessária ao exercício de função gerencial.

- **Espaço ocupacional:** contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores.

Sabe-se que a implantação de um modelo de gestão ocorre gradualmente, de maneira que sua filosofia e suas práticas são absorvidas aos poucos, a partir da inserção de novos processos na realidade organizacional. Dessa forma, ainda não é possível dizer que o modelo de gestão por competências está plenamente implantado no TCU, apesar de já haver avanços em alguns processos de gestão de pessoas.

No caso do TCU, o carro-chefe para o início da implantação da gestão por competências foram ações ligadas ao desenvolvimento de pessoas. Para cada um dos tipos de competências definidos no modelo do Tribunal (competências de liderança e gestão, competências pessoais e competências técnicas), foram estruturados programas de desenvolvimento. Para as competências de liderança e gestão e pessoais, que independem do espaço ocupacional ocupado pelo servidor, os programas de desenvolvimento foram elaborados a partir do mapeamento de competências realizado em grande parte da organização em 2006. Os objetivos desses programas e seus subprogramas serão explorados na seção 4.1.6.

4.1.4 Projeto Apolo – Mapeamento e Modelagem dos Processos de trabalho de Educação Corporativa

No ano de 2008 o ISC desenvolveu um projeto institucional de mapeamento e modelagem dos processos de trabalho de educação corporativa, o Projeto Apolo. Os benefícios esperados eram a sustentabilidade dos processos de trabalho, a eliminação de sobreposição de atividades e do retrabalho, disseminação e transferência do conhecimento individual para o institucional, e provisão de insumo para a futura automatização dos processos.

O mapeamento de processos é como uma fotografia de como o trabalho é realizado, a partir do registro gráfico de todas as ações do processo. A partir dessa visão busca-se identificar rupturas, falhas ou ações passíveis de otimização e racionalização.

Já a modelagem dos processos é o ato de definir “como o processo deve ser feito”, ou seja, é a construção de um processo “ideal”, remodelado a partir da identificação de rupturas feita no mapeamento, visando estruturar o trabalho de forma mais eficiente e definindo melhor o papel de cada agente envolvido.

O Projeto Apolo objetivou, ainda, a criação de indicadores de desempenho – importante ferramenta para a função gerencial – e a proposição de alterações nos normativos que regem a educação corporativa no TCU.

O Projeto Apolo significou um avanço em termos de registro dos processos de trabalho de educação corporativa, mas ainda há muito que avançar para que os processos modelados e os indicadores de desempenho previstos sejam efetivamente implantados.

4.1.5 Diretrizes de T&D baseadas na ISO 10015

O Instituto Serzedello Correa adotou, em 2008, as diretrizes de qualidade propostas pela norma ISO 10.015, a partir da implantação de ciclo educacional composto por quatro etapas (diagnóstico, planejamento, execução e avaliação), que devem ser constantemente monitoradas e aperfeiçoadas. O ciclo está representado na figura 5.

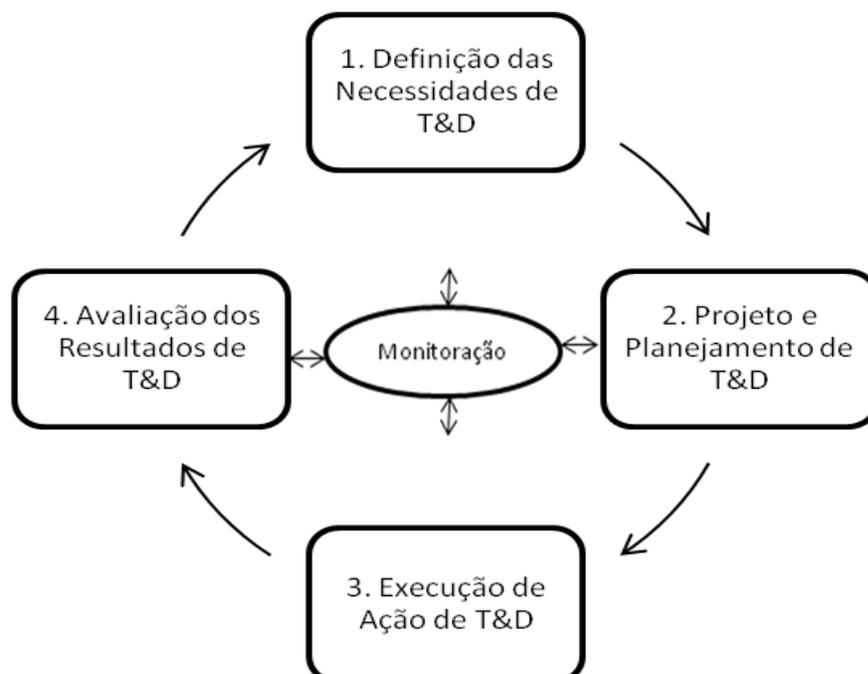


Figura 5 - **Ciclo Educacional**

Fonte: NBR ISO 10015 (2001)

Nessa seção, por meio do quadro a seguir, é abordado como o ISC vem desenvolvendo cada uma dessas etapas, assim como os avanços e dificuldades encontrados na implantação das diretrizes da ISO 10.015, a partir de informações coletadas no documento “Diretrizes de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)”, disponível para o público em geral no Portal do TCU na internet.

Fase	Subfase	Descrição	Produtos Previstos	Situação atual
Definição das Necessidades de T&D (Diagnóstico)	Definição das Necessidades da Organização	Definição das Competências Essenciais da Organização, aquelas fundamentais à manutenção da operação e realização da estratégia do TCU e que, portanto, devem ser priorizadas para os investimentos de T&D. Passa pela análise e discussão, com um grupo de dirigentes e formuladores de estratégia, do Planejamento Estratégico do TCU e das pesquisas de clima organizacional, políticas de T&D (Projeto Pedagógico Institucional) e indicadores da área de gestão de pessoas.	Relatório de Temas Prioritários para T&D (grandes metas) no período	O TCU já tem definido seu Plano Estratégico, competências essenciais, pesquisas de clima e histórico de investimentos em T&D. Entretanto, ainda não existem políticas de T&D e indicadores da área de gestão de pessoas.
	Definição e Análise dos Requisitos de Competências	Identificação das competências profissionais (técnicas, pessoais e gerenciais) que devem ser desenvolvidas para atingir as metas prioritárias da organização. Engloba a análise de requisitos das tarefas, especificação dos espaços ocupacionais e das entregas esperadas.	Conjunto de espaços ocupacionais da organização e os indicativos de necessidades de T&D (demandas futuras da organização).	Atualmente o TCU já possui 60% dos espaços ocupacionais definidos no âmbito do Projeto Atena. Por outro lado, não existe, ainda, análise conjunta dos demais insumos.
	Mapeamento de competências e identificação de lacunas	Identificação das competências existentes no corpo funcional e apuração das lacunas (diferença entre o nível de competência requerido e o apresentado pelo servidor). utilizando-se da metodologia de mapeamento do TCU, desenvolvida no Projeto Atena.	Planilhas/banco de dados com os registros do mapeamento, lacunas de competência e descrição de necessidades de T&D.	Hoje em dia o TCU já possui o mapeamento de 60 % dos servidores do TCU (realizado em 2006, necessitando, portanto, de atualização)
	Identificação de Soluções para eliminar as Lacunas de Competências	Identificação de projetos e programas de T&D ou outras ações, tais como reformulação de processos, recrutamento e movimentação de pessoal, terceirização etc. que possam solucionar as lacunas identificadas.	Plano de ações para solucionar as lacunas de competências, dentre elas as ações de T&D.	Já foi realizadas experiência piloto com o PDLGS e o PDCP (co-autoria do ISC com a Fundação Dom Cabral – FDC).
	Especificação das Necessidades de T&D	Elaboração do anteprojeto de T&D, onde são especificadas as necessidades identificadas. Inclui definição de objetivos, resultados esperados, perfil do público-alvo e indicativos de conteúdo programático.	Anteprojeto de T&D	Atualmente o ISC já conta com a Portaria ISC nº 5/2006, que estabelece um modelo de especificação mínima de uma demanda de ação de T&D a ser encaminhada ao ISC, bem como as definições iniciais dos programas e

Fase	Subfase	Descrição	Produtos Previstos	Situação atual
				módulos do PDLGS e PDCP
Projeto e Planejamento de T&D	Definição de Restrições	Identificação dos restritores do processo de T&D (legislação, política organizacional, considerações financeiras, prazo, disponibilidade e motivação das pessoas a serem treinadas, atendimento a pré-requisitos pelo público-alvo, disponibilidade de entidades prestadoras de serviços, fatores logísticos etc)	Lista das restrições do processo de T&D.	O ISC conta com um roteiro de verificação do Serviço de Coordenação Executiva de Ações Educacionais (Secor/Didec).
	Seleção de Métodos de T&D	Identificação dos métodos ¹ potenciais que possam satisfazer as necessidades da ação de T&D e as razões para adotá-los. A modalidade ² adequada da ação de T&D dependerá dos recursos instrucionais, das restrições e dos objetivos listados.	Definição dos métodos a serem utilizados na ação de T&D.	O ISC ainda não faz essa seleção de forma estruturada.
Execução de T&D	Especificações do Projeto de T&D	Especificações de programas e ações educacionais para que se possa negociar com fornecedores e facilitadores potenciais as condições de realização do programa ou ação de T&D. Inclui plano curricular, plano de aulas, plano instrucional e evento instrucional.	Especificação do programa e planos das ações educacionais.	O ISC já possui orientações, recomendações, formulários e modelos disponíveis para o facilitador de aprendizagem elaborar planos de aulas, plano instrucional e evento instrucional. Há também Programas de formação de instrutores internos que desenvolvem competências para a elaboração do projeto de T&D e a ministração de ações educacionais.
	Seleção de Fornecedor de Serviços de T&D	Seleção e contratação de fornecedores de serviços de T&D. A contratação do fornecedor de serviço de T&D pode objetivar tanto a realização do projeto e planejamento de T&D e a execução das ações de T&D como a	Contratações de serviços de T&D, que podem ser pontuais (para determinada ação) ou	Atualmente a ênfase é em contratações pontuais para atender demandas urgentes e não diagnosticadas previamente. Destaca-

¹ Método é um caminho possível para se maximizar a aprendizagem dos participantes de projetos de T&D de naturezas diferentes. Na análise de diversos tipos de métodos vários autores propõem classificações de métodos de acordo com os objetivos de aprendizagem. Exemplos de métodos: método prático ou aprender fazendo, método conceitual ou aprender pela teoria, método simulado ou aprender imitando a realidade, método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico

² Modalidade é a forma, aspecto ou característica da ação de T&D. Exemplos de modalidade: no método prático são possíveis as seguintes modalidades: job rotation, estágios, delegação, benchmarking, on the job training, aprendizagem profissional etc; no método conceitual: explanação ou exposição oral, conferência, debate cruzado ou pinga-fogo ou grupo de oposição, discussão dirigida, painel, simpósio, seminário, estudo de caso etc; e nos métodos simulado e comportamental: dramatização ou role-playing, dinâmica de grupo, jogos de empresa, projeto, training group, coaching, mentoring e autodesenvolvimento. A modalidade de ensino a distância, bastante difundida atualmente com os avanços das tecnologias de informação e comunicação, acaba por associar vários métodos em uma ação de T&D.

Fase	Subfase	Descrição	Produtos Previstos	Situação atual
		elaboração das especificações do Projeto de T&D e a execução das ações de T&D	sistêmica (para o desenvolvimento de um ou mais programas educacionais).	se a Experiência de contratação da Fundação Dom Cabral para planejamento e execução dos programas PDLGS e PDCP.
	Atividades Antes da Ação de T&D	Alocação de recursos e serviços de apoio necessários para assegurar a execução da ação de T&D de acordo com as especificações do Projeto de T&D, bem como realização de atividades de divulgação, inscrição, seleção (quando houver) e matrícula.	Logística (infra-estrutura, equipamentos, ferramentas, recursos e materiais didáticos etc) e participantes matriculados e informados sobre os detalhes da ação de T&D.	O ISC possui um roteiro com check-list dessas atividades, contrato com fornecedor de serviços de apoio a eventos, sistema de administração educacional (registro da ação, inscrições, matrículas etc)
	Atividades Durante a Ação de T&D	Apoio ao facilitador de aprendizagem (instrutor, professor, tutor etc) e ao participante (treinando).	Ação de T&D executada, coordenada e acompanhada.	Atualmente o ISC possui as seguintes equipes que interagem e fornecem o apoio durante a execução da ação de T&D: serviços de coordenação executiva, planejamento e projetos educacionais, secretaria e administração.
	Atividades Após a Ação de T&D	Finalização da execução da ação de T&D. Engloba a aplicação da avaliação de reação, encerramento de contratos, atestação de serviços realizados e pagamentos, apuração de frequências e aproveitamento e emissão de Certificados.	Ação de T&D encerrada e documentada.	O ISC utiliza de roteiro do Serviço de Coordenação Executiva e documentação da ação em processo administrativo e no sistema de administração educacional (ISCnet).
Avaliação dos Resultados de T&D	Coleta de Dados e elaboração do Relatório de Avaliação	Método para obter informações (realimentação) sobre os efeitos da ação de T&D. Deve ser aplicada a sistemática de avaliação mais adequada a cada tipo de ação de T&D, podendo abranger os níveis de reação, aprendizagem, comportamento e impacto.	Relatórios de avaliação, incluindo critérios, parâmetros e indicadores, bem como a sua interpretação, as conclusões e recomendações.	O TCU possui o Sistema IMPACT de avaliação. O sistema atual prevê avaliação de reação, comportamento e impacto, mas o tipo mais utilizado é o de reação. Nas ações de T&D a

Fase	Subfase	Descrição	Produtos Previstos	Situação atual
				distância é muito comum a avaliação de aprendizagem, assim como nos programas de formação de ACE e TCE, tendo em vista o caráter seletivo do programa.
Monitoramento e Melhoria do Processo de T&D	Análise Crítica e Validação do Processo de T&D	Análise crítica do processo de T&D (das quatro etapas) para propor medidas que o tornem mais eficazes cada etapa do processo, tais como: aprimorar futuros projetos, definição de objetivos, elaboração de conteúdos programáticos e processo de identificação de necessidades, identificar futuros multiplicadores e novas necessidades. Esta etapa fornece evidências objetivas da efetividade do processo de T&D no atendimento às necessidades da organização.	Consultas e observações, identificação de conformidades, não-conformidades, ações corretivas e preventivas.	Essa fase ainda não foi colocada em prática pelo ISC.

Quadro 3 - Quadro: Fases do Ciclo Educacional no Instituto Serzedello Corrêa

Fonte: elaborado pela autora

4.1.6 Programas de Desenvolvimento de Competências

O Instituto Serzedello Corrêa organiza suas ações educacionais em diversos Programas de Desenvolvimento de Competências, que segmentam os tipos de competências a serem trabalhadas, assim como os públicos-alvo atendidos. De acordo com a Resolução-TCU 212/2008, programa educacional é o agrupamento lógico de ações educacionais estruturadas segundo uma mesma intencionalidade, visando ao desenvolvimento de determinadas competências profissionais e organizacionais necessárias ao alcance de resultados institucionais e envolvendo servidores e agentes da cadeia de valor do TCU.

Devido ao volume e diversidade das ações educacionais desenvolvidas, esses Programas são, por sua vez, divididos em Subprogramas. Para permitir uma visualização mais prática das ações de educação corporativa do ISC, apresenta-se no quadro a seguir os Programas de Desenvolvimento de competências, seus objetivos e subprogramas.

Programa	Objetivo	Subprogramas
Integração e Formação de Novos Servidores	Integração inicial no ambiente de trabalho e desenvolvimento básico de competências necessárias à atuação profissional dos futuros servidores do TCU	Integração e Formação de Auditor Federal de Controle Externo
		Integração e Formação de Técnico Federal de Controle Externo
Incentivo à educação continuada	Incentivar a educação continuada dos servidores do TCU, por intermédio da concessão de bolsas de estudo e benefícios legais comuns aos servidores públicos	Bolsa de estudos de idiomas estrangeiros
		Licença para capacitação
		Regime especial de cumprimento de jornada de trabalho
		Participação em eventos externos
Desenvolvimento de Competências Gerenciais	Desenvolver a gestão sustentável no TCU, em especial as competências de liderança e gestão, priorizadas pelo corpo diretivo, para atingir o sincronismo organizacional, desenvolver equipes e melhorar o desempenho.	Competências gerenciais (1ª Espiral de Aprendizagem)
		Formação e Desenvolvimento de Equipes
		Programa de gestão de desempenho
Desenvolvimento de Competências Pessoais	Contribuir, em parceria com os gestores do TCU, para o desenvolvimento das competências pessoais por meio do diálogo de conceitos e proposição de desafios individuais e coletivos aos servidores das unidades, permitindo a melhor compreensão do significado do seu trabalho e interface com a estratégia, visando a otimização de resultados sustentáveis no TCU.	Consultoria para Autodesenvolvimento
		Desenvolvimento das Competências Pessoais no Ambiente de Trabalho
		Fórum de Aprendizagem
Desenvolvimento de competências técnicas	Capacitar servidores do TCU e também convidados: servidores públicos em geral, representantes das instituições jurisdicionadas e agentes de controle.	Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE)
		Programa de Desenvolvimento em Técnicas Administrativas do TCU (PDCT-ATA)
		Programa de Aperfeiçoamento da Administração Pública e do Controle Social (PDCT-AAPCS)

Programa	Objetivo	Subprogramas
Pós-graduação e Pesquisa	Apoiar a especialização profissional (formação pós-graduada) e a pesquisa científica com vistas à produção, aplicação e disseminação de conhecimentos relevantes para o TCU (inovação corporativa), englobando Especialização (Pós-Graduação lato sensu), Mestrado e Doutorado (Pós-Graduações stricto sensu).	Cursos de Especialização (Pós-Graduação Lato Sensu)
		Pós-Graduação Stricto Sensu
		Bolsa de Estudos para Pós-Graduação
		Afastamento Integral para Mestrado e Doutorado
		Grupos de Estudo e Pesquisa
Reinserção Profissional	Capacitar servidores afetados por mudanças ocupacionais ou com desempenho insuficiente crônico, visando sua reinserção profissional e uma melhor qualidade de vida no trabalho.	Incentivos à conclusão dos Ensinos Fundamental, Médio e Superior
		Apoio a Realocação e Integração em Novo Espaço Ocupacional
		Inclusão Digital
		Preparação para Aposentadoria e Voluntariado no TCU

Quadro 4 - Programas de Desenvolvimento de Competências do ISC/TCU

Fonte: elaborado pela autora

Além dos Programas citados, o TCU participa ainda de Ações internacionais de treinamento, patrocinando ou incentivando a participação de servidores de seu quadro funcional em Programas como:

- Programa Internacional para Auditores oferecido pelo *Government Accountability Office* (GAO) dos Estados Unidos
- Programa de Treinamento oferecido pelo *National Audit Office* (NAO) do Reino Unido
- Programa de Treinamento em auditoria da Fundação Canadense para Auditoria Integrada: *Canadian Comprehensive Audit Foundation* (CCAF)
- Treinamentos no Tribunal de Contas de Portugal
- Bolsas Chevening (bolsas de estudos ofertadas pelo governo britânico para brasileiros fazerem cursos de pós-graduação)
- Programas Internacionais de treinamento financiados pela Iniciativa do Desenvolvimento da Intosai (IDI)

4.1.7 Projeto Pégaso e Educação a Distância no TCU

No TCU, as iniciativas de educação a distância começaram com o curso “Controle da Gestão Ambiental”, realizado em 2000, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, por meio da internet. Posteriormente, ocorreram os cursos de gramática e de Gestão de Projeto, ofertados por instituições parceiras. Entre 2002 e 2004, o TCU desenvolveu cursos sobre dois sistemas internos nas mídias internet e CD-ROM

Em 2005, O Projeto Pégaso foi instituído pelo Tribunal de Contas da União, por meio da Portaria nº 105/2005, com o objetivo principal de implementar o processo de Educação a Distância (EaD) no TCU, apoiada por um sistema informatizado de gerenciamento de aprendizagem, conhecido como LMS (*Learning Management System*).

A intenção do projeto Pégaso era propiciar ao servidor do TCU mais flexibilidade para seu desenvolvimento, permitindo o estudo em qualquer lugar e horário. Buscava-se também a diminuição de custos com diárias e passagens e a ampliação da oferta de ações educacionais.

O desenvolvimento do projeto Pégaso foi motivado por problemas e oportunidades percebidos no contexto organizacional. Dentre os problemas, destacam-se (BRASIL, 2008):

- Baixa oferta de ações de aprendizagem para servidores, especialmente para os lotados nas Secretarias dos estados;

- Baixo compartilhamento do conhecimento produzido na atividade de controle externo;
- Ausência de base de dados sobre ações de aprendizagem que disponibilize informações gerenciais;
- Em decorrência de aposentadorias e exonerações há uma perda de conhecimento pelo Tribunal, uma vez que não existe um sistema de armazenamento das ações de aprendizagem;
- Inexistência de um sistema informatizado de gerenciamento dos processos de trabalho concernente aos eventos de educação, comprometendo suas eficiência e eficácia;
- Inexistência de um modelo de processo de execução e gestão de educação a distância;

Já em relação às oportunidades percebidas para a implantação da EaD no TCU, pode-se citar:

- Ampliar as possibilidades de treinamento e de desenvolvimento dos servidores do TCU, principalmente os das Secretarias nos estados;
- Estender as ações de aprendizagem do TCU para os gestores públicos em geral;
- Disponibilizar conhecimentos relacionados ao negócio e propiciar a aprendizagem colaborativa;
- Ampliar as competências profissionais dos servidores do TCU na medida em que compartilham seus conhecimentos nas atividades dos cursos e atuam como autores de conteúdos para EaD e em comitês gestores de conteúdos;
- Complementar ações de aprendizagem presenciais com uso de recursos de EaD;

O Projeto Pégaso foi desenvolvido entre os meses de abril de 2005 e dezembro de 2006 e alcançou resultados importantes, como o desenvolvimento de competências para oferta e gestão de cursos a distância pela internet, a transposição de conteúdos de cursos presenciais para cursos a distância, a explicitação de conhecimentos de servidores do TCU em conteúdos de curso a distância, a disponibilidade de ambiente para hospedagem de cursos e o mapeamento do processo de trabalho de promoção de eventos por videoconferência. Destaca-se também o Curso de Auditoria de natureza Operacional, que foi um piloto do projeto e até hoje é ofertado pelo ISC, tendo sido inclusive traduzido para o espanhol e oferecido a países da América do Sul. Em termos tecnológicos, o TCU optou pela utilização da plataforma moodle (software livre) para a hospedagem e oferta de seus cursos a distância.

Entretanto, muitos desafios para a consolidação da EaD no TCU ainda restam após o encerramento do Projeto Pégaso. O ISC não possui um projeto pedagógico estruturado que dê as diretrizes e padrões para as ações de EaD na instituição. Além disso, ainda existem muitos cursos presenciais que necessitam ser migrados para a modalidade a distância. Percebe-se também a necessidade de uma formação mais profunda dos tutores e conteudistas dos cursos à distância.

4.2 Princípios e práticas de sucesso em Educação Corporativa aplicados no Tribunal de Contas da União

Após a contextualização institucional e a descrição de diversos pontos relevantes dos processos de Educação Corporativa no TCU, apresenta-se agora uma análise de resultados, tanto da pesquisa documental como das entrevistas, por meio do confronto dos dados colhidos com o referencial teórico utilizado. É feita uma avaliação da realidade do TCU em relação a cada um dos sete princípios propostos por Eboli (2004), destacando-se as convergências e divergências entre práticas institucionais e aquelas citadas pela literatura.

4.2.1 Princípio da Competitividade

Como apresentado no referencial teórico do presente trabalho, o princípio da competitividade consiste em valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.

Neste ponto cabe uma ressalva quanto à aplicabilidade do princípio às organizações públicas. Sabe-se que no setor público, em especial nas entidades da administração direta, a competitividade não é o foco da atuação das instituições, que têm sua finalidade voltada para o cumprimento de sua missão e a promoção do bem social. Dessa forma, é possível considerar o princípio adequado se o foco na competitividade for transferido para o cumprimento da missão institucional, ou seja, valorizar a educação como forma de desenvolver as

competências críticas, tornando-as fator fundamental para o cumprimento da missão da organização.

Apesar do foco no setor privado dado a esse princípio, as práticas de sucesso associadas são plenamente aplicáveis ao setor público. Será visto agora em que medida tais práticas se manifestam nos processos de educação corporativa do TCU.

Em relação à obtenção do comprometimento e envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação, foi verificado nas entrevistas que esse patrocínio é sazonal, manifestando-se de forma mais explícita em algumas administrações, como é o caso da administração atual, que tem um forte envolvimento com alguns projetos educacionais estratégicos.

Apesar dessa proximidade atual da alta administração, os entrevistados afirmaram que, em geral, o envolvimento dos dirigentes e secretários é menor que o desejável e depende muito da administração, que muda de dois em dois anos, tornando esse comprometimento uma questão muito instável.

O alinhamento das estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas, assim como das ações e programas educacionais às estratégias do negócio é outra prática investigada na pesquisa.

Percebe-se que a regulamentação interna do TCU apresenta grande preocupação com tal alinhamento, deixando-o claro em seu sistema de planejamento e gestão e nas políticas de gestão de pessoas e de educação corporativa.

Dessa forma, o plano diretor de 2009 da Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), instituído pela Portaria-Segepres nº 07, de 18 de maio de 2009, no qual estão determinadas as metas do ISC, tem todas suas ações vinculadas aos objetivos e diretrizes consolidados no Plano de Diretrizes 2009 do TCU, instituído pela Portaria-TCU nº 164 de 6 de abril de 2009, que, por sua vez, vincula-se ao Plano Estratégico do Tribunal (TCU, 2006).

Reforçando essa prática, a Resolução-TCU 212/2008, que dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal, define, em seu artigo 2º, que a vinculação das ações de educação aos objetivos e estratégias do Tribunal é um dos princípios que regem as ações de educação corporativa do TCU. A Resolução TCU-187/2006 também traz essa idéia em seu preâmbulo, quando prega que “o Tribunal deve estimular seus servidores a desenvolver e a utilizar seu pleno potencial de forma alinhada com as estratégias e valores da organização”.

Apesar de o alinhamento formal estar muito bem estruturado, nas entrevistas percebe-se que, na dinâmica organizacional cotidiana, essa vinculação fica prejudicada em alguns casos, como esclarece um dos entrevistados:

(...) Do ponto de vista das declarações institucionais, o alinhamento é muito claro, por meio do plano estratégico, plano de diretrizes, metas e políticas de Gestão de Pessoas e Educação Corporativa. Já no caso das práticas é um pouco mais difícil, devido à personificação das decisões, algumas práticas só são implementadas em determinadas administrações. As políticas ainda não estão amadurecidas ao ponto de se dizer que tem vida própria.

A última prática relacionada ao princípio da competitividade é a implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências. Como foi apresentado na seção 4.1.3, o TCU conduziu o projeto Atena visando à implantação de um modelo de gestão de pessoas por competências. Verifica-se que o modelo tem um referencial teórico bastante consistente, mas que ainda não é possível dizer que o modelo está plenamente implantado no TCU, apesar de já haver avanços significativos em alguns processos de gestão de pessoas (alguns programas educacionais estruturados com base em competências e algumas seleções e movimentações internas).

Nos dados coletados nas entrevistas percebe-se que a concepção do modelo foi uma iniciativa importante de pessoas que realmente acreditavam no valor da gestão por competências. Entretanto, verificou-se também que esse não é um modelo fácil de implementar, especialmente em organizações públicas, em que o valor da competência técnica é considerado mais forte, sendo difícil introduzir conceitos como competências pessoais e de liderança em gestão. Dentre os avanços nessa área, os entrevistados destacaram: a existência de uma política de gestão de pessoas por competências declarada, a realização de alguns processos de gestão de pessoas baseados em competências e a incorporação dos conceitos de competências por alguns dirigentes e servidores.

Por outro lado, ainda há um caminho longo a percorrer. A divisão dos processos de Gestão de Pessoas em duas áreas (ISC e Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGEP) foi apontada como um dificultador, pois o modelo nasceu no ISC, mas tem que ser implementado em grande parte pela SEGEP, que não está suficientemente aparelhada para isso. Além disso, citou-se que o próprio ISC tem certos desafios para aproveitar o modelo nos processos de educação corporativa, como a dificuldade em traduzir competências em formatação de ações educacionais.

Na fala de um entrevistado, pode-se perceber os avanços e uma das principais necessidades de evolução do modelo:

Sem o projeto Atena hoje não sealaria em seleção por competências, movimentação por competências nem em Programas de desenvolvimento de competências de liderança. E o discurso hoje já está diluído na casa, já se vê alguns dirigentes tocando no assunto. Mas ainda não temos uso do grande benefício que é ter uma linguagem única, forma única de se expressar desempenho, de dizer o que é relevante e importante para as pessoas. Enquanto os gestores não assumirem isso, depertarem para a importância disso, o sistema não fica completo.

Além dessa necessidade de percepção por parte dos gestores, foi levantada também a necessidade de internalização do modelo pelas próprias áreas responsáveis pelos processos de gestão de pessoas – ISC e SEGEP. A crença de que esse modelo é um bom direcionador tem que ser consolidada no nível tático-operacional, que deve ter consciência de suas vantagens e desvantagens, e adotá-lo como melhor prática. De acordo com um entrevistado “Se isso ficar consolidado passa gestão e isso não se altera. Nenhum gestor no nível estratégico tem coragem de fazer mudanças tão significativas no nível tático-operacional quando ele vê que o negócio está consolidado e dando bons resultados”.

Em relação ao primeiro princípio estudado, chega-se a conclusão de que formalmente, em termos de regulamentação e estrutura de planejamento e gestão, o TCU apresenta as práticas vinculadas ao princípio da competitividade.

Entretanto, apesar de a instituição já ter formalizado e declarado um modelo de gestão por competências, assim como modernas políticas de gestão de pessoas e educação corporativa, na prática o Tribunal ainda precisa evoluir para que os princípios e idéias declarados se tornem parte da realidade da organização no seu dia-a-dia.

4.2.2 Princípio da Perpetuidade

O foco desse princípio é perpetuar a existência da organização a partir da disseminação e/ou transformação das crenças e valores organizacionais, por meio da educação. A educação transcende seu papel de formação e desenvolvimento do potencial individual para incorporar também o papel de transmissora da herança cultural da organização.

Foi verificado então se as ações educacionais do ISC têm um caráter de disseminação da cultura organizacional. Percebe-se que nos programas educacionais voltados para o desenvolvimento de competências pessoais e de liderança e gestão (PDCP e PDLGS) isso ocorre de forma deliberada. Como essas ações têm um foco mais atitudinal, o espaço é maior para tratar de questões culturais.

Outra ação em que a questão da cultura é tratada de maneira intencional é o Programa de Formação de novos servidores, que constitui a segunda etapa do concurso público, de caráter apenas eliminatório. No Manual do candidato (BRASIL, 2008), fica explícito que um dos objetivos do programa é “Integrar o candidato à cultura e estrutura organizacional do Tribunal e viabilizar as primeiras relações e contatos de trabalho entre os participantes visando ao fortalecimento inter-relacional a partir do diálogo, o compartilhamento de conhecimentos e de experiências”.

O Programa de Formação é o primeiro contato dos futuros servidores com a organização, e o Tribunal tem consciência da necessidade de apresentar e disseminar a cultura nesse momento em que as pessoas estão mais receptivas. Reforçando essa prática, nas entrevistas foi verificado que para o Programa de Formação 2009 há uma forte demanda da alta administração para se trabalhar a questão da cultura, aproveitando o momento de entrada para tentar incutir nos futuros servidores alguns aspectos que devem ser valorizados. Um dos entrevistados chamou a atenção para o fato de que isso não pode ser uma iniciativa que se encerra no programa de formação, é preciso ter ressonância no dia-a-dia, ser um processo continuado, pois a transmissão cultural é mais forte quando a pessoa percebe os traços que são valorizados do que quando recebe uma comunicação formal sobre isso.

Foi ressaltado que é possível também trabalhar a cultura em programas de desenvolvimento de competências técnicas, e que isso inclusive já é feito, mesmo que de forma não deliberada. Exemplificou-se os seguintes aspectos culturais importantes que são cultivados nas ações: independência do técnico, desenvolvimento de trabalhos com método que dão sustentação para determinados encaminhamentos e a segurança de opinião com base em argumentos sólidos.

A política de Educação Corporativa (resolução 212/2008) traz também uma declaração interessante quanto à prática analisada. Em seu artigo 28, que trata de cursos de graduação e pós-graduação, o normativo dispõe que:

Art. 28. A concessão de incentivos para a especialização do corpo técnico do Tribunal tem como principais objetivos:

III – criar as condições necessárias à preservação de uma cultura organizacional comprometida com a inovação e com a permanente adequação das competências dos servidores aos objetivos do Tribunal.

Avançando na análise do princípio da perpetuidade, foi investigada a existência da prática da responsabilização de líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, por meio do estímulo a participação nos programas educacionais e criação de um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.

A Resolução-TCU 212/2008 traz claramente essa intenção, quando cita, em seu artigo 2º, que um dos princípios que regem as ações relativas à educação corporativa no TCU é a co-responsabilidade de gerentes com o processo de desenvolvimento do servidor e da equipe. Entretanto, averiguou-se, por meio das entrevistas, que na prática isso não ocorre de forma geral no TCU, apenas em algumas situações isoladas. O que percebe-se é um avanço lento e gradual, pois alguns gestores já possuem esse senso de responsabilidade quanto ao processo de desenvolvimento de suas equipes. Um dos entrevistados acredita que isso já é um resultado do PDLGS e do discurso contínuo de valorização das pessoas e valorização do desempenho que é feito nesses programas e em outros momentos na casa.

Porém, a grande maioria dos gestores ainda tem muita dificuldade para lidar com a questão. Alguns não vêem a importância ou enxergam a aprendizagem como obrigação apenas do próprio servidor, outros não têm como se conscientizar devido ao excesso de trabalho técnico e falta de preparo e capacitação para lidar com essa questão. Em alguns casos, como nos pedidos de licença capacitação ou eventos externos, o gestor não quer se desgastar com o servidor e acaba aprovando pedidos absurdos, porque já sabe que o ISC vai indeferir depois. Dessa forma, ele prefere terceirizar sua função gerencial ao invés de assumir a co-responsabilidade pelo desenvolvimento da equipe.

Conclui-se que o TCU possui parte das práticas vinculadas ao princípio da perpetuidade e que está caminhando para o desenvolvimento pleno desse princípio, sendo necessário, para isso, maior investimento na competência de liderança e gestão “Desenvolvimento das pessoas e da equipe”, definida em seu modelo de gestão por competências com as seguintes dimensões (BRASIL, 2009):

- **Compartilhamento do Conhecimento:** compartilha com a equipe conhecimentos importantes para a realização dos objetivos da unidade e do Tribunal e os estimula a fazer o mesmo.
- **Aprimoramento de Competências:** auxilia os servidores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece orientação quanto às melhores opções e estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal, bem como incentiva a equipe a melhorar suas competências.
- **Aprendizado pela Experiência:** apóia a equipe em situações de insucesso e aproveita construtivamente a ocorrência de erros para promover o aprendizado por meio de diálogo e do registro de lições aprendidas, bem como estimula a análise de melhores práticas.
- **Estímulo ao Desenvolvimento no Trabalho:** distribui tarefas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados e evitar a acomodação.
- **Viabilização de Meios:** viabiliza meios de aprendizagem para o desenvolvimento das competências das pessoas e equipes.
- **Feedback:** fornece aos servidores informações que contribuam para a melhoria de seu desempenho com base em dados objetivos e de maneira tempestiva e construtiva.

4.2.3 Princípio da Conectividade

Esse princípio se traduz na idéia de privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação organizacional e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc...) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.

Percebe-se que o princípio da conectividade está pautado por duas idéias centrais, a ampliação das ações de educação para o público externo (além do interno, que já era o foco no tradicional T&D) e a gestão do conhecimento organizacional.

Em relação à adoção da chamada educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo, é possível dizer que o TCU já a pratica há algum tempo. Além dos servidores do próprio Tribunal, o ISC tem ações voltadas para servidores de outros órgãos de

controle, para gestores públicos em geral e para agentes de controle social (conselheiros de merenda escolar, por exemplo). Grande parte dos esforços dessas ações para o público externo foi concentrado no Programa Diálogo Público, que teve grande ênfase nos anos de 2004 a 2006 e voltou a ter significativo destaque na administração que se iniciou em 2009.

O Programa Diálogo Público possui 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. As ações com foco no controle social foram mais fortes nos anos de 2004 a 2006 e ocorriam por meio de visitas monitoradas, encontros com os Conselhos e seminários. De acordo com um entrevistado “O programa dialogo publico procura estimular os colegas nas unidades regionais para que saiam do escritório e tenham mais contato com outros atores, outras instituições.”

Em relação à capacitação de gestores públicos, em 2009 o ISC possui uma meta desafiadora de treinar um total de 10.000 gestores, por meio de ações educacionais, principalmente na modalidade a distância. Priorizou-se, neste ano, o atendimento a agentes estaduais e municipais da Região Norte, Nordeste e do Estado do Mato Grosso. É uma experiência importante da inclusão de membros da cadeia de valor nas ações educacionais promovidas pelo TCU.

O Programa Diálogo Público, em 2009, passou a atuar também na iniciativa da formação da chamada “Rede de Controle”, criada a partir da assinatura do Protocolo de Intenções no dia 25 de março de 2009 por 16 órgãos da Administração Pública. De acordo com o Relatório de Atividades do 1º semestre de 2009 do ISC (BRASIL, 2009), a rede é organizada a partir de parcerias estratégicas para o combate à corrupção, aos desvios e às irregularidades na gestão pública. A idéia é que diversos órgão de controle trabalhem de forma coordenada para definir diretrizes comuns e ações conjuntas. Com esse objetivo, o ISC vem promovendo oficinas em Brasília e nos Estados para delinear a forma de atuação da rede, que tem grande potencial para ser um instrumento de construção social do conhecimento.

No tocante à gestão do conhecimento, o primeiro ponto relevante da pesquisa é que o TCU não possui um modelo de gestão do conhecimento formalizado ou regulamentado por norma interna (como é o caso da gestão por competências e da educação corporativa). Entretanto, é possível achar algumas declarações institucionais a respeito na própria resolução que regulamenta a Educação Corporativa, assim como algumas práticas de gestão do conhecimento diluídas pela instituição.

Na resolução 212/2008, o compartilhamento de conhecimentos visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional é apresentado como um dos princípios que regem as ações de educação corporativa no TCU. A mesma norma traz a seguinte disposição:

Art. 13. São requisitos de habilitação do servidor para participar em eventos:

I – aprovação, pelo Instituto Serzedello Corrêa, de anteprojeto de produção, aplicação e/ou disseminação de conhecimento, apresentado pelo servidor, no caso de evento de longa duração;

Nas entrevistas foi verificado que O ISC tenta estimular a Gestão do conhecimento com algumas ações, mas que isso ocorre de uma forma assistemática. Não há uma diretriz clara da organização sobre o tema. De acordo com um entrevistado:

(...) até existia um objetivo estratégico nesse sentido, mas não foram construídas ações concretas para sustentá-lo. Ainda estamos muito dependentes de iniciativas isoladas, algumas unidades se apropriam desse objetivo e procuram alinhar suas ações para isso, como é o caso da Secretaria de Fiscalização em Tecnologia da Informação (SEFTI), que hoje tem uma postura muito boa nessa linha de interação com outras unidades e instituições.

Relatou-se que o estímulo ao compartilhamento de conhecimento e troca de experiências tem sido uma preocupação constante do ISC, apesar da falta de uma diretriz institucional. As tentativas englobam tentar trabalhar com ações educacionais com maior interação entre os participantes, utilizando mais aprendizagem significativa, fazendo com que as pessoas explicitem mais o conhecimento. Inclui também trabalhar com fóruns e seminários que abrangem atores diversos.

Foram destacadas ações como o Projeto Águila e o encontro dos Serviços de Administração (SAs)³. O primeiro foi um projeto que envolveu toda a instituição com a finalidade de identificar as rupturas, sejam de rotina ou estruturais, na atuação do TCU. O projeto envolveu a realização de diversos workshops, com a participação de servidores das diferentes unidades do TCU. De acordo com o Informativo do TCU (BRASIL, 2008), após a identificação, propostas formais foram apresentadas às autoridades, objetivando resolver esses problemas. Já o encontro dos SAs reuniu representantes de todos os SAs do TCU para

³ Cada uma das Secretarias do TCU possui um Serviço de Administração, que realiza funções como administração de pessoal, licitações, execução orçamentária e financeira, gestão patrimonial e gestão e guarda de processos.

discussão e identificação conjunta das principais lacunas de desempenho desses serviços, além de troca de experiências.

Apesar de alguns casos de sucessos, não há dúvida de que ainda não é um trabalho sistemático. Segundo um entrevistado, deveria haver um espaço na agenda anual do ISC para fazer várias ações com esse propósito de compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências, juntamente com outras unidades como a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAN) e a Assessoria de Comunicação (ASCOM). Foi destacado também que essa questão já foi bastante discutida no TCU em outros momentos, especialmente no período de realização da pós-graduação em gestão do conhecimento, realizada internamente no ISC no período de agosto de 2002 a setembro de 2003. Os trabalhos de conclusão de curso da referida pós-graduação deram origem a vários projetos institucionais, como o próprio projeto Atena, o projeto portal e o programa de formação de biblioteconomia para novos servidores.

Os entrevistados reforçaram a necessidade de a organização abraçar a Gestão do conhecimento como uma política e fortalecer as boas práticas já existentes. A alta administração deve patrocinar a gestão do conhecimento, que não pode ser responsabilidade de apenas uma área, mas de todas, devendo haver uma coordenação institucional e uma política declarada nesse sentido. Esse seria o primeiro passo, como está sendo feito com a gestão por competências. Ressaltou-se também que:

(...) o terreno no TCU é muito fértil para a gestão do conhecimento, pois há muita gente interessada no tema que poderia ser mobilizada. Mas, infelizmente, o Tribunal ainda não conseguiu, a coisa está dispersa, está faltando uma coesão de esforços para sua implementação.

A partir dos dados apresentados, é possível concluir que, em relação ao princípio da conectividade, o ISC/TCU encontra-se mais avançado no que tange à ampliação das ações educacionais para os membros da cadeia de valor da organização. Por outro lado, é evidente a necessidade de uma conjunção de esforços para a consolidação de um modelo de gestão do conhecimento, que dê as bases e diretrizes para a criação, compartilhamento e transferência do conhecimento organizacional.

4.2.4 Princípio da Disponibilidade

O princípio a ser tratado nessa seção tem suas práticas focadas na oferta de atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e

concretas para que a aprendizagem tenha condições de ocorrer “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando assim a responsabilidade dos colaboradores pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

Analisando a resolução 212/2008, que é o principal normativo das ações de educação corporativa no TCU, percebe-se uma preocupação com o ideal do princípio da disponibilidade, quando o inciso IV de seu artigo 2º destaca o incentivo ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo como um dos princípios que regem a Educação Corporativa no Tribunal.

Passa-se então à investigação das práticas de implantação de projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia) e a utilização intensiva de tecnologia aplicada à educação. Como foi exposto no item 4.1.7, em 2005 o TCU instituiu o Projeto Pégaso, com o objetivo principal de implementar o processo de Educação a Distância (EaD) no Tribunal, buscando propiciar ao servidor do TCU mais flexibilidade para seu desenvolvimento, permitindo o estudo em qualquer lugar e horário, assim como a diminuição de custos com diárias e passagens e a ampliação da oferta de ações educacionais.

Percebeu-se na análise documental, portanto, que o TCU já havia implantado um projeto de Educação mediada por tecnologia, que obteve avanços, mas ainda não havia consolidado a questão da EaD na instituição. Dessa forma, nas entrevistas buscou-se um aprofundamento no tema e foi perguntado aos entrevistados quais haviam sido os principais avanços e quais desafios restavam após a finalização do Projeto Pégaso.

Dentre os avanços proporcionados pelo Projeto, destacou-se o fato de que foi um projeto importante, pois foi a primeira iniciativa de se estruturar a Educação a Distância dentro do TCU, de definir um método, de esclarecer o que era importante. Foi pensado também como as ações em EaD poderiam ser implementadas integrando-se ao contexto do sistema de TD&E existente.

A visão é de que hoje o ambiente para EaD no TCU é muito melhor do que foi no passado, atualmente há uma melhor gestão. Antes o mais comum era comprar cursos no mercado, e algumas dessas experiências não funcionaram muito bem. Hoje, muitos cursos são desenvolvidos internamente, dando condições à equipe de identificar as fragilidades, corrigir os erros e aprimorar o processo aos poucos. A resistência aos cursos a distância também tem diminuído bastante, devido, dentre outros fatores, à grande oferta no mercado. Muitas pessoas têm feito bons cursos a distância fora do TCU e isso tem ajudado na mudança de cultura.

Foram identificados dois desafios centrais, o aperfeiçoamento pedagógico e tecnológico da estrutura de EaD no TCU. Para tanto, um primeiro passo que vem sendo

desenvolvido são oficinas para capacitação das equipes internas, tanto a responsável pelo planejamento e execução pedagógicos, como a que trata da parte de infra-estrutura e tecnologia.

Um ponto importante a ser tratado quando se fala em disponibilidade na educação é a questão tecnológica, que representou uma dificuldade para o TCU durante e após o desenvolvimento do Projeto Pégaso. De acordo com um entrevistado:

Tivemos a infelicidade de estruturar inicialmente a EaD com tecnologias não muito seguras, primeiramente com a plataforma do Ministério da Educação, que foi descontinuada. Depois tivemos que hospedar nossos cursos no ambiente da UnB e só no final de 2007 conseguimos ter um ambiente próprio, com o moodle instalado e em condições de uso, mas ainda não temos o suporte ideal, pessoas que conheçam profundamente a ferramenta na casa.

Por outro lado, percebe-se que neste ano de 2009 está havendo um avanço em termos de infra-estrutura, com um maior envolvimento da Secretaria de Tecnologia da Informação (SETEC). A meta de capacitação em massa para os gestores públicos, citada na seção 4.2.3, devido ao seu caráter estratégico, trouxe essa necessidade de apoio da SETEC e fortaleceu o papel da EaD no TCU. Percebe-se, então, que a EaD está crescendo devido ao contexto político favorável. Além das demandas da alta administração para a capacitação de gestores públicos, o cenário atual de contenção de gastos também tem contribuído para o fortalecimento da EaD na organização.

Além da questão de infra-estrutura, foi ressaltada a importância de se analisar qual o tipo de mídia mais adequado para cada ação educacional e para cada público específico, conforme explicita um entrevistado:

Educação a Distância é algo mais amplo, portanto não dá pra pensar só em web, temos que pensar em outras mídias (...) estamos hoje em um esforço para capacitar gestores públicos municipais, não tem condição de usar só web. O modelo que funciona bem em algumas regiões mais desenvolvidas do país não funciona em outras.

Além da web, o TCU investiu nos últimos anos em videoconferência e na transmissão de vídeos por meio da intranet. Entretanto, segundo relato de um entrevistado, a implantação da videoconferência foi uma iniciativa que enfrentou limitações, pois o sistema é bastante instável e hoje é basicamente utilizado para reuniões. Já a transmissão intramídia melhorou

muito no último ano, mas ainda é uma transmissão em um sentido só, não tem a mesma qualidade quando é necessária uma interação entre as pontas e um ponto central.

Em relação ao desafio no campo pedagógico, verificou-se que ainda não existe um modelo de treinamento em EaD totalmente adequado. Inicialmente foram testados modelos com uso do *flash* e *html*, em que o esforço de desenvolvimento era muito grande para cursos que necessitariam de atualização constante. Dessa forma, o investimento era perdido em pouco tempo, pois eram contratados terceiros para o desenvolvimento e depois não havia quem provesse adequada manutenção internamente.

Atualmente tem sido utilizado outro modelo, focado no desenvolvimento de um material didático de boa qualidade e no investimento em ferramentas de interação, como os fóruns e *chats*. Mas, conforme um entrevistado ressaltou, há ainda muitos desafios nessa linha, seria interessante se determinados cursos gerassem comunidades de praticas (para isso seria necessário um modelo de Gestão do Conhecimento para dar embasamento) para incentivar a troca e construção de conhecimento pós-curso.

Destacou-se ainda a falta de uma linha pedagógica muito clara. A linguagem a ser utilizada para cada público não está bem estruturada, os padrões não estão disseminados pela equipe. Por isso está havendo um investimento na capacitação interna, como é o caso da pós-graduação em educação corporativa desenvolvida internamente e das oficinas citadas. É necessário compartilhar idéias para definir o modelo do ISC, a tecnologia e modelo pedagógico a serem consolidados.

A despeito das dificuldades apresentadas, não resta dúvida sobre as vantagens apresentadas pela EaD no TCU, principalmente pela capacidade que essa modalidade possui de ampliação da oferta e do alcance das ações educacionais, considerando que o TCU possui unidades em todos os Estados da Federação. No TCU todos os servidores têm seu computador e a grande maioria é incluída digitalmente, o que não é uma realidade em muitos órgãos públicos. Há ainda a questão da redução de custos, já que o servidor não precisa ficar se deslocando para estudar.

Outro ponto importante é que a EaD é um meio de estímulo ao autodesenvolvimento, previsto pelo modelo de Gestão por Competências, mas que ainda não está consolidado na cultura da casa. Entretanto, não se pensa que a EaD irá substituir todas ações presenciais, pois essas apresentam outros tipos de vantagens, como conhecer de perto as pessoas, interagir socialmente, ver as reações emocionais. Há algumas questões atitudinais e de relações humanas que a EaD não consegue abarcar.

Apesar do ciclo de desenvolvimento de um curso presencial ser mais rápido, com um curso bem desenvolvido em EaD é possível replicá-lo várias vezes e alcançar pessoas geograficamente distantes, representando uma relação custo-benefício muito maior. Mas a principal vantagem destacada por um entrevistado é estruturar uma ação educacional de maior qualidade, pois com os requisitos da EaD é necessário realizar um trabalho de acompanhamento pedagógico mais próximo com o conteudista e os tutores, em relação às formas de aprendizagem, material didático e avaliações adequados. Já nas ações presenciais, é mais fácil negligenciar esse acompanhamento, essas ações dependem mais do bom desempenho do instrutor.

Por outro lado, é necessário reconhecer que as ações a distância exigem mais do conteudista, sendo necessário um forte investimento na sua formação, assim como dos tutores. Segundo um entrevistado, essa formação ainda não é vista como algo importante pela organização, havendo dificuldades para garantir que as pessoas saiam do trabalho em si para se dedicar à formação e atuação como facilitador de aprendizagem. A atuação como facilitador ainda é vista como iniciativa pessoal que tem sempre por trás um interesse também pessoal, como ter uma projeção interna na organização ou uma preocupação basicamente financeira. Em alguns casos é detectada também uma dificuldade com a resistência de possíveis facilitadores de aprendizagem para atuar em ações educacionais a distância. Muitos bons instrutores de cursos presenciais que poderiam ser bons conteudistas/tutores de EaD não tem muito interesse, ou não gostam e têm medo de tentar uma nova modalidade de ensino.

Nas entrevistas foi questionado qual era a porcentagem das ações a distância e das ações presenciais promovidas pelo ISC. Verificou-se que o percentual de cursos a distância está em torno de 25%. Nesse ponto, é de extrema importância uma ressalva feita por um entrevistado, de que isso deve ser avaliado juntamente com outros indicadores, como, por exemplo, o número de matrículas e número de horas dedicadas ao curso (reconhecendo que esse é um indicador muito difícil de se obter). Esses indicadores possivelmente seriam mais representativos que o número de ações, até porque ações a distância e presenciais não são iguais, não sendo possível uma comparação tão objetiva.

Outra questão importante ressaltada é a tendência de inversão da proporção entre as ações presenciais e a distância. Na última seleção de facilitadores realizada pelo ISC, que incluía a maior parte das ações educacionais a serem realizadas entre agosto de 2009 e maio de 2010 pelo ISC, havia 12 cursos presenciais e 29 cursos a distância, sendo que vários cursos dessa programação foram recentemente migrados da modalidade presencial para a EaD. Além

disso, no mesmo processo o ISC selecionou tutores para atuação em 6 cursos a distância a serem promovidos em parceria com a Escola de Administração Fazendária (Esaf).

Frente a tão diversos avanços e desafios relativos à EaD no TCU, percebe-se que as resistências começam a ser quebradas, e que a EaD depende muitas vezes do impulso institucional, é o tipo de evolução que tem que ser feita, se não a instituição não só fica ultrapassada, como deixa de prestar certos serviços que lhe são cobrados. Hoje o TCU já tem boas experiências, cursos desenvolvidos internamente que estão dando bons resultados e sendo reconhecidos pelos servidores e alta administração, que começam a perceber a importância de algo inexorável, já que não é possível ampliar a oferta e o alcance sem o uso da tecnologia.

Ainda em relação ao princípio da disponibilidade foi analisada a prática de implantação de múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.

Na pesquisa documental, percebe-se que a regulamentação interna prevê uma ampla gama de formas e processos de aprendizagem, ao definir conceitos como ação de educação e evento.

De acordo com a resolução 212/2008, no âmbito da educação corporativa no TCU, ação de educação é “conjunto articulado de atividades individuais e/ou grupais de ensino-aprendizagem, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento de pessoas com vistas à socialização, exteriorização, combinação e interiorização de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados valiosos para o trabalho e para a vida profissional (resolução 212/2008, art. 3º, II)”

A mesma norma define evento como “a ocorrência da ação de educação no contexto do processo educacional, realizado nas modalidades presencial e/ou a distância, e organizado em diversos formatos, tais como, curso, seminário, oficina, encontro, grupo focal, treinamento em serviço, reunião de orientação ou aconselhamento profissional (coaching e mentoring), ciclo de estudos, debate, entrevista, pesquisa, comunidade de práticas etc. (resolução 212/2008, art. 3º, V)”

Percebe-se que no TCU opta-se por definições mais amplas, que podem abranger diversos métodos e formas de aprendizagem. A própria definição de ação de educação ao invés de ação de treinamento denota uma mudança de paradigma, ampliando os horizontes de possibilidade para o desenvolvimento profissional. Entretanto, é preciso notar que, apesar da gradual diversificação das ações educacionais, o formato de curso tradicional ainda prevalece nas iniciativas do ISC.

Nas entrevistas esse ponto também foi abordado. Verificou-se que existem iniciativas pontuais de ampliação das formas de aprendizagem. Foi citado que no momento de entrada dos novos servidores há um contato do ISC com as unidades que irão recebê-los e é feita uma sinalização de que deve haver um trabalho de integração dessas pessoas imediatamente após sua inserção na organização. Assim, as áreas deveriam disponibilizar pessoas para orientar, fazer um trabalho de *coaching* ou *mentoring*. Entretanto, o entrevistado reconheceu que ainda é muito pouco o que é feito nesse sentido e que o processo precisa se consolidar.

Outro ponto importante levantado nas entrevistas é o fato de que muitas vezes há uma resistência das próprias áreas-clientes em adotar outras formas de solução de lacunas de desempenho que não sejam os cursos tradicionais. Por mais que o ISC aponte que algumas demandas podem ser atendidas com uma ação local (atuação gerencial, remodelagem de processos etc), muitos clientes insistem na realização de um treinamento, pois acham que a solução sempre passa por um curso.

O ISC tem buscado, então, modificar o perfil das suas ações, fazendo com que os treinamentos tenham mais interação e mais momentos práticos. Dessa forma, nos últimos meses foram realizadas muitas oficinas, workshops, ciclo e palestras e seminários com participação de profissionais de outros órgãos. Ressalta-se que algumas unidades dentro do TCU têm maior abertura para esse tipo de diversificação, enquanto outras apresentam maior resistência. O ISC deve então aproveitar as oportunidades em que há abertura para mostrar que esse novo perfil de ação funciona e muitas vezes traz melhores resultados.

Foi destacado um exemplo de um trabalho realizado no âmbito de uma Fiscalização de Orientação Centralizada- FOC (trabalho amplo, que conta com a participação de várias unidades do TCU). O trabalho já era inovador, pois pela primeira vez uma Secretaria regional (localizada fora do DF) coordenava um trabalho desse tipo. Para integrar as diversas unidades participantes foi realizada uma Oficina. A ação educacional gerou como produto a matriz de planejamento para a Fiscalização a ser realizada. Foi uma experiência muito representativa da integração treinamento-trabalho. Essa FOC, assim como a Oficina, virou um trabalho de referência, inclusive para outros órgãos. Na ação educacional de preparação para a fiscalização foi claramente potencializada uma competência antes pouco desenvolvida, o planejamento conjunto.

Por fim, lembrou-se que iniciativas inovadoras sempre estão sujeitas à descontinuidade de algumas práticas devido à mudança de administração, de atores e dirigentes. O ciclo de uma administração no TCU é muito pequeno (2 anos), então há uma tendência ao imediatismo, necessidade de mostrar resultados no curto prazo, mesmo em

situações que requerem maior preparação e amadurecimento. Isso às vezes dificulta a consolidação de novas formas e processos de aprendizagem.

Percebe-se que as práticas vinculadas ao princípio da disponibilidade estão em processo de desenvolvimento no TCU. Pode-se dizer que tanto os projetos virtuais de educação como a ampliação das formas de aprendizagem são questões que já começaram a ser tratadas na instituição, mas que precisam de maior investimento e mesmo de amadurecimento para se consolidar.

4.2.5 Princípio da Cidadania

O quinto princípio de sucesso identificado por Eboli (2004) trata do estímulo ao exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

As práticas associadas a esse princípio e investigadas na presente pesquisa são as seguintes:

- Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais;
- Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.

Constatou-se que em geral essas práticas não existem no TCU, mas que se manifestam de forma difusa em algumas ações. É o caso do programa de reinserção profissional, em especial o Projeto Tríade, encerrado em 2008, que teve o objetivo de apoiar a requalificação e a reinserção profissional de servidores para completarem o ensino fundamental, médio e superior (1ª graduação), por intermédio de bolsas de estudo integrais ou parciais, aulas de reforço, acompanhamento e orientação pedagógica. Esse projeto tinha um foco muito mais de cidadania corporativa, requalificação e reinserção das pessoas na organização. Para fazer isso acaba havendo também uma reinserção social, pois os resultados do projeto refletem na vida pessoal do servidor. Isso foi visto claramente no grupo

beneficiário do Projeto Tríade, pois era foi um grupo que sofreu muito na organização com o processo de terceirização e eliminação de alguns processos de trabalho. O programa educacional nesse caso teve uma sinergia incontestável com a questão social.

De acordo com um entrevistado, o Projeto Tríade foi um ação pontual e deliberada. Já a promoção da cidadania organizacional de forma transversal nas ações educacionais exige um esforço maior. Em primeiro lugar seria necessário inculcar nos servidores do ISC e nos facilitadores de aprendizagem o conceito de *educador*, para que isso pudesse ser trabalhado em vários momentos do ciclo de aprendizagem. Atualmente isso ainda é uma realidade distante, pois a maioria das ações educacionais é muito informativa, focada em aquisição de conhecimento e não de habilidades e atitudes ou características pessoais. Por outro lado, há ações que conseguem levar as pessoas a refletirem sobre a realidade, como os programas da Amana Key para gestores e algumas outras ações específicas com foco em competências de liderança e competências pessoais.

De qualquer forma, foi ressaltado que as ações pontuais são muito bem vindas. Foram citados outros projetos com o intuito social, como projetos de apoio a aposentadoria, de inclusão digital, projeto TCU ecologicamente correto e distribuição de cartilhas para conselheiros da merenda escolar. Há a intenção do ISC de patrocinar alguma ação com esse caráter. Acredita-se que questões ecológicas e sociais podem ser trabalhadas dentro das ações educacionais, pois no ISC, em geral, as pessoas estão mais dispostas a ouvir do que quando estão mergulhadas no seu trabalho cotidiano.

Ressaltou-se que o grupo do TCU é especial, são pessoas que, em geral, gozam de uma condição de vida que permite uma atuação social muito intensa (de fato alguns servidores já têm esse tipo de atuação). Nas palavras de um entrevistado:

(...)não falo de assistencialismo, porque não acho que é o caminho, mas de uma ação até mesmo educadora, de trabalhar em raízes do próprio desenvolvimento do país, da sociedade (...) a questão do controle poderia ser um fio condutor, poderia ser bem trabalhada, os servidores do TCU tem bagagem, tem oportunidade de atuação além das ações educacionais(...).

Foi lembrado ainda que os projetos de capacitação dos gestores municipais seriam um terreno fértil para essa atuação com um fundo social mais forte, pois em algumas regiões atendidas com essas capacitações, em especial o norte e nordeste, o que percebe-se são carências de outras naturezas, carências mais básicas que poderiam contar com a atenção do TCU, que já está em contato por meio dessas ações de educação.

Conclui-se que o TCU precisa criar e consolidar práticas para se considerar que a instituição aplica o princípio da cidadania, da forma como é descrito na literatura. Já há ações isoladas, porém não há um suporte organizacional consolidado para tais ações, o que é de fundamental importância para que a questão da cidadania organizacional seja algo natural e sempre presente nas ações e processos de educação corporativa.

4.2.6 Princípio da Parceria

A idéia da parceria como um princípio de sucesso em Educação Corporativa traduz-se em entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.

O princípio desdobra-se em parcerias internas e parcerias externas. As primeiras estão relacionadas ao envolvimento de líderes e gestores, para que estes se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da organização.

Em relação às parcerias internas, a questão da responsabilização de líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes já foi abordada neste trabalho quando tratou-se do princípio da perpetuidade. Naquele ponto verificou-se que tal responsabilidade não ocorre de forma geral no TCU, apenas em algumas situações isoladas, sendo um ponto frágil no modelo de Educação Corporativa da instituição.

No que tange às parcerias externas, essas incluem acordos com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

O princípio é contemplado na regulamentação interna do TCU, por meio do inciso VI do artigo 2º da Resolução-TCU 212/2008, que dispõem que a parceria do Instituto Serzedello Corrêa com as demais unidades organizacionais do TCU e com outras instituições de educação, nacionais ou estrangeiras, é um princípio que rege a Educação Corporativa no Tribunal.

A mesma resolução cita que um dos objetivos do projeto pedagógico é “indicar a política de parceria com outras instituições no desenvolvimento de competências para o aperfeiçoamento da gestão pública e da rede de controle público e social.” (Resolução-TCU 212/2008, art.5º, VII). Entretanto, até o momento, o ISC ainda não possui o referido projeto pedagógico citado na resolução, o que não impediu o estabelecimento de diversas parcerias, conforme será visto a seguir nos relatos dos entrevistados.

Nas entrevistas, constata-se que o ISC tem amplo histórico e experiência em estabelecer parcerias com agentes externos. Isso ocorre desde a criação do Instituto, que nasceu de um projeto arrojado, mas não tinha experiência e quadro de pessoal suficientes à época. Assim, nesse momento inicial, o ISC precisou buscar recursos externos. Com o passar dos anos o ISC foi adquirindo uma estrutura mais robusta e manteve a política de parcerias, que já engloba acordos com Instituições de Ensino Superior como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Universidade de Brasília (UnB). Essas parcerias são muito fortes na área de pós-graduação. Inicialmente, os cursos de pós eram totalmente contratados no mercado, depois o ISC adquiriu a certificação junto ao Ministério da Educação (MEC) e passou a oferecer também cursos próprios, mas não abandonou as parcerias. Desde 2006 o ISC passou a efetivamente construir em parceria alguns cursos de pós-graduação, como é o caso da pós-graduação em auditoria interna e controle governamental (parceria entre TCU, Controladoria Geral da União e Senado Federal) e a pós-graduação em orçamento público (parceria entre TCU, Ministério do Planejamento, Controladoria Geral da União e Senado Federal), que já vai para a sua 3ª edição. Nesses casos, os cursos são planejados e estruturados em conjunto e as vagas são ofertadas para servidores de todas as instituições parceiras.

As vantagens no estabelecimento dessas parcerias são inúmeras. De acordo com um entrevistado:

Esse é um caminho muito bom, você aprende com práticas boas dos parceiros e mostra no que você é melhor, ajudando-os (...) consegue mobilizar públicos que tratam dos mesmos assuntos e estão dispersos em varias organizações, para que possam trocar experiências e idéias. Em um curso de pós isso é riquíssimo, pois o contato continua após o curso, há uma formação de redes (...), ou seja, não dá pra fazer nada sozinho, as parcerias externas são fundamentais, até mesmo no exterior.

Foram destacadas também as parcerias internacionais, como a parceria estratégica com a Fundação Ceddets⁴ (*Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo*

⁴ A Fundação Ceddets é associada à Rede Global de Aprendizagem para o Desenvolvimento (GDLN) do Banco Mundial e tem como missão fomentar o compartilhamento de conhecimentos, especialmente entre organizações públicas da América Latina e Espanha.

Económico y Tecnológico), uma agência com capilaridade muito grande na Espanha e América Latina. Por meio desse parceiro o ISC pode chegar a várias universidades e órgãos governamentais na Espanha, como está sendo feito no caso do curso de fiscalização no setor público. Nesse curso, o ISC irá trabalhar com tutores do Tribunal de Contas da Espanha sem precisar ir até lá, contando com a intermediação do Ceddet.

Constatou-se que ainda há espaço para explorar mais parcerias internacionais no âmbito da Olacefs (Organização Latino Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores) e da Intosai (Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores). O TCU vem ampliando sua participação nessas organizações internacionais, mas seu envolvimento ainda é tímido, considerado seu nível de especialização e desempenho. Nas palavras de um entrevistado “Atualmente o TCU tem muito o que ensinar e também o que aprender, quando você está nessa circunstância, você necessariamente tem que interagir mais.”

Outras parceiras importantes do ISC são as Escolas de Governo, que compõe a chamada “Rede de escolas de governo”, coordenada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). A Rede é um fórum bastante diverso, pois há participação de vários tipos de Escolas e tratamento de assuntos distintos. De acordo com um entrevistado, a mobilização das Escolas ainda não é o forte dessa rede, poucas ações são trabalhadas em conjunto ou intercambiadas. Hoje isso é mais comumente realizados em ações bilaterais ou multilaterais, mas se existe um nó central, em uma estrutura de rede, isso facilita muito e deve ser explorado.

Conclui-se que, apesar de as parcerias internas com os gestores precisarem ser fortalecidas, o estabelecimento de parcerias externas é um dos pontos fortes do modelo de Educação Corporativa do TCU, com práticas já consolidadas. Consciente da importância de tais parcerias, a instituição vislumbra no momento a expansão para trabalhos em rede, que vão além das parcerias tradicionais.

4.2.7 Princípio da Sustentabilidade

O último princípio analisado trata da sustentabilidade, que quer dizer que a unidade de educação corporativa deve ser um centro gerador de resultados para a organização, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável, diminuindo assim as

vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico. Para concretizar tal princípio, a organização deve implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio.

A avaliação de ações de educação com base na aprendizagem ou na mudança de comportamento dos participantes e no impacto produzido por essas ações nos resultados do TCU consta como um princípio da educação corporativa no TCU, expresso na Resolução-TCU 212/2008.

Para investigar o princípio em questão foi abordado nas entrevistas o Sistema de avaliação utilizado para as ações educacionais promovidas pelo ISC, o Sistema Impact, implantado com o apoio de uma professora da Universidade de Brasília, que produziu sua tese de doutorado em avaliação educacional.

Nas entrevistas notou-se que o modelo Impact foi apropriado num momento bom, o ISC começou a fazer avaliação e isso ajudou na criação de uma cultura de que avaliar é importante. Mas, com o tempo, não se criou uma estrutura adequada para fazer as avaliações, não existia um número suficiente de servidores responsáveis por isso. Além disso, o modelo não foi atualizado, a própria autora do modelo o atualizou e o ISC ainda não se apropriou dessa evolução.

Foi ressaltado também que nem o próprio modelo original foi explorado em toda a sua potencialidade, pois sua utilização pelo ISC ficou restrita praticamente ao primeiro nível de avaliação, a avaliação de reação. Além disso, foi relatado que os resultados da avaliação ainda são pouco utilizados para retroalimentação e correção de determinadas práticas.

A avaliação atualmente traz insumos importantes, mas é preciso ter uma metodologia mais atual, e aplicá-la em vários níveis, como aprendizagem e impacto ou resultado. A avaliação de aprendizagem precisa ser melhorada, fica muito a cargo do instrutor e às vezes ele não tem bagagem teórica pra fazer uma boa avaliação, então seria interessante que equipe de avaliação auxiliasse na elaboração de instrumento e no uso de técnicas de avaliação de aprendizagem. Já a instância da avaliação de impacto ainda é muito incipiente, nas poucas vezes que se faz avaliação de impacto há dificuldades significativas.

Um entrevistado reforçou que o ISC precisa evoluir logo nessa questão da avaliação, definindo o que realmente é preciso medir para poder escolher melhor o instrumento, o que de fato é algo complicado, porque em diferentes ações podem ser necessários diferentes indicadores, então seria necessário criar instrumentos customizados. Para fazer isso seria

indispensável à existência de uma equipe que domine bem as técnicas de avaliação, o que hoje o ISC ainda não possui.

Atualmente o ISC tem uma unidade organizacional que tem a avaliação dentre suas responsabilidades, mas esta atribuição está pouco desenvolvida. A necessidade de investimento em avaliação fica clara na fala de um entrevistado:

Temos que começar a investir mais na questão da avaliação, atualizar os instrumentos. Acho que podemos melhorar, mas estamos dando passos muito curtos. Avaliar não é fácil, em lugar nenhum, mas é fundamental. No nosso ciclo, inclusive, não só para melhorar as ações e processos de trabalho, mas para dar mais visibilidade a essas ações, é um instrumento de comunicação com o cliente, é a forma como o ISC poderia mostrar o valor que ele agrega, por intermédio de bons mecanismos de avaliação.

Em relação à questão orçamentária, o ISC é uma unidade gestora do TCU, ou seja, é investida de poder para gerir créditos orçamentários e recursos financeiros. De acordo com a Resolução-TCU nº 214 artigo 17 inciso XI, compete ao Instituto Serzedello Corrêa administrar e gerir os recursos orçamentários recebidos mediante descentralização, observadas as normas específicas.

Entretanto, apesar de possuir um orçamento próprio, o mesmo não é auto-sustentável, pois todos os recursos utilizados pelo ISC são provenientes de descentralização do orçamento do Tribunal. Dessa forma, as ações de educação estão sujeitas a todo tipo de restrição orçamentária a que a instituição seja submetida.

Encerrando a análise do princípio da sustentabilidade, conclui-se que as práticas relacionadas a tal princípio são um grande desafio para o ISC, que ainda não possui um sistema de avaliação capaz de avaliar de maneira efetiva e objetiva os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Dessa forma, é muito difícil mostrar de forma clara o valor agregado pelo ISC à organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como objetivo geral analisar e descrever o estágio em que se encontra o sistema de educação corporativa do TCU frente aos princípios e práticas de sucesso identificados na literatura. Para atingir tal objetivo buscou-se descrever a forma como a Educação Corporativa vem sendo desenvolvida no TCU, identificar as práticas do TCU que se ajustem aos princípios de sucesso em educação corporativa, assim como verificar a existência de lacunas em relação ao modelo proposto por Eboli (2004).

A partir dos resultados apresentados, conclui-se que o TCU encontra-se em um momento de transição entre práticas mais tradicionais de T&D e práticas mais modernas de Educação Corporativa, que convivem em um contexto de contínua evolução.

A maioria das práticas de sucesso citadas na literatura já começou a ser implementada de alguma forma no TCU. Percebe-se que algumas delas ocorrem, inclusive, de maneira pontual e não deliberada, mas considera-se que já são um embrião para que no futuro tais práticas se consolidem na realidade organizacional.

É relevante notar que, apesar de o TCU possuir normas e regulamentos que trazem os princípios mais modernos de educação corporativa, a mudança de paradigma não ocorre instantaneamente, em especial nas organizações públicas, que possuem um ciclo de mudança mais longo e sofrem de significativa influência política. Além disso, é importante citar que o TCU sofre, também, outras restrições típicas de instituições do setor público, que tendem a ser mais normatizadas e sujeitas a fiscalização, tendo menor autonomia e flexibilidade em sua gestão do que as organizações privadas.

Fica clara na pesquisa a necessidade da formalização e implantação de um modelo de gestão do conhecimento no Tribunal, com uma política consistente e práticas alinhadas, para dar sustentação ao modelo de educação corporativa. Deve-se lembrar que esse é um ponto muito frágil, já que a gestão do conhecimento, assim como a gestão por competências, são consideradas os dois pilares de um sistema de educação corporativa sólido.

Da mesma forma, é evidente a necessidade de um investimento forte em um modelo de avaliação robusto, capaz de evidenciar o valor agregado das ações educacionais para as estratégias e objetivos organizacionais.

Ressaltam-se como limitações da presente pesquisa a necessidade da escolha de um entre os diversos modelos existentes na literatura sobre educação corporativa, a impossibilidade de se entrevistar um número maior de indivíduos, assim como a não inclusão da visão dos usuários na avaliação das práticas de educação corporativa do TCU.

Considera-se que esta pesquisa contribuiu ao relatar a experiência de um órgão que é referência na administração pública federal, consolidando em um só trabalho a descrição das diversas facetas do modelo de educação corporativa do TCU, assim como de seus processos. Ela permitiu, ainda, uma análise da evolução das práticas e o apontamento de lacunas e dificuldades relevantes, propiciando ao interessado um conhecimento mais objetivo da realidade organizacional do ISC/TCU. Além disso, a pesquisa tornou possível à organização a identificação de oportunidades de melhoria.

Por fim, como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a análise do modelo pelo ponto de vista dos usuários, a avaliação do modelo de educação corporativa de outras instituições públicas e a análise do próprio sistema de educação corporativa do TCU por meio de outro modelo teórico.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, S. E. A. **Pesquisa e Análise Documental**. Disponível em: <www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/noticias/1817/file/01.pdf>. Acesso em: 30 abr 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União, **Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais**, Price Waterhouse Coopers, Brasília, 2007.

_____. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico 2006-2010 / Tribunal de Contas da União**. – Brasília, DF : TCU, Secretaria de Planejamento e Gestão, 2006. 41p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Modelo de Gestão por competências**, Brasília, DF, 2009. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_pessoas/competencias_profissionais.>. Acesso em: 30 abr 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Informativo do tribunal de contas da união**, ano XXIII, no 18, de 14/02/2008.

_____. Tribunal de Contas da União. **Diretrizes de treinamento e desenvolvimento**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/isc_projeto_pedagogico>. Acesso em: 30 abr 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. Aprova a realização do projeto modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências- ATENA. **Portaria- TCU** n° 149, de 10 de julho de 2003. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/publicacoes/Seplan/Projetos/Projetos-TCU/ISC/2003_Atena/Atena_Portaria_Autorizacao.pdf>. Acesso em: 30 abr 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. Aprova a realização do projeto de Implementação do Processo de Educação a Distância - Pégaso e designa seu gestor. **Portaria-TCU** n° 105, de 25 de abril de 2005. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/publicacoes/Seplan/Projetos/Projetos-TCU/ISC/2005_Pégaso/Pégaso_Portaria_Autorizacao.pdf>. Acesso em: 30 abr 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual do Candidato**. Brasília, DF, 2008.

_____. Tribunal de Contas da União. Gestão de Pessoas, Brasília, DF, 2009. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_pessoas. Acesso em: 30 abr 2009.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil** – mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004

_____. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 185-216.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONDES, R. C.; PAIVA, J. A. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais....** Campinas: ANPAD, 2001.

MARTINS, G. A. **Análise de conteúdo**, 2005. Disponível em: <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=22&texto=1377>>. Acesso em: 30 abril 2009.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORETTI, S. L. A. Gerenciamento da competitividade através da educação corporativa. **Revista Administração em Diálogo n 3**, 2001. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/899>>. Acesso em 30 abr 2009.

NBR ISO 10015:2001 – Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – **Gestão da Qualidade**: Diretrizes para Treinamento.

PATRÍCIO, Z. M. et AL. Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento. **ANPAD**. 1999. Disponível em:

<<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1329>>. Acesso em: 22 abr 2009.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço social em revista**, Londrina v. 1, n. 2, Jul/Dez 1999. Disponível em: <http://www.ssrevista.uel.br/c_v2n1_pesquisa.htm>. Acesso em: 30 abr 2009.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e**

educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. PortoAlegre: ARTMED, 2006.

SANTOS, A. R et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores. Curitiba Champagnat, 2001.

TEIXEIRA, A. **Universidades Corporativas X Educação Corporativa**: o desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TEIXEIRA, G. **Porque e para que a pesquisa bibliográfica?**, 2005. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1354>>. Acesso em: 30 abr 2009.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In BORGES-ANDRADE J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO L. (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

7 APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Princípios	Práticas	Perguntas da Entrevista
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; • Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; • Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; • Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você acredita que há envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação corporativa do TCU? De que maneira isso ocorre? 2. As diretrizes e práticas de gestão de pessoas e educação corporativa estão alinhadas às estratégias institucionais? Se sim, que mecanismos são utilizados para propiciar tal alinhamento? 3. Quais foram os principais avanços desde a concepção do modelo de gestão de pessoas por competências do TCU e quais os desafios que ainda precisam ser enfrentados?
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ser veículo de disseminação da cultura empresarial • Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Na sua opinião, as ações educacionais funcionam como meio de disseminação/fortalecimento da cultura organizacional? De que maneira? 5. Você acredita que os líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem na organização?
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo; Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; • Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; • Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Você acredita que o ISC estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências entre os subsistemas da Instituição? De que forma isso ocorre? Poderia exemplificar?

Princípios	Práticas	Perguntas da Entrevista
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; • Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”. 	<p>7. O ISC desenvolveu um projeto para implantação da educação mediada por tecnologia no TCU – O Projeto Pégasus. Quais foram os principais avanços no campo da EaD desde sua concepção e quais os desafios que ainda precisam ser enfrentados?</p> <p>8. Qual é a proporção entre ações presenciais e ações a distância atualmente?</p> <p>9. Quais as principais vantagens e desvantagens da utilização da Educação a Distância no TCU?</p> <p>10. O ISC incentiva outras formas e lugares de aprendizagem, além do treinamento em sala de aula? Quais?</p>
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; • Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional. 	<p>11. Existem iniciativas que buscam integrar programas educacionais a projetos de cunho social? Descreva-as sucintamente.</p> <p>12. Você acredita que as ações educacionais contribuem para a formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável?</p>
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; • Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior. 	<p>13. Quais as parcerias já realizadas com instituições de ensino superior? Quais foram as principais vantagens dessas parcerias?</p>

Princípios	Práticas	Perguntas da Entrevista
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; • Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; • Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema. 	<p>14. O ISC possui o sistema IMPACT de avaliação, implantado em 2000. Na sua opinião, quais são os pontos fortes desse modelo e quais aqueles passíveis de melhorias?</p>