



## Características e papel do trabalho em rede na consolidação de um modelo de educação corporativa para os Tribunais de Contas

Willams Brandão de Farias\*

### RESUMO

Este artigo visa apresentar e analisar o modelo e os conceitos de educação corporativa, bem como sua introdução no ambiente das organizações públicas, com ênfase no caso dos Tribunais de Contas, cujas características e indicadores nesse campo foram levantados a partir de pesquisa realizada em 2011. A referida pesquisa, respondida por 32 dos 34 Tribunais de Contas do Brasil - aproximadamente 94% desse universo -, foi promovida pelo Grupo de Educação Corporativa do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (GEC/Promoex), cuja gênese e campo de atuação são também apresentados no artigo. A análise é concluída pela constatação do efetivo potencial que o processo de educação corporativa pode aportar ao aprimoramento dos Tribunais de Contas. A partir da experiência do GEC/Promoex, fica evidente, ainda, o papel fundamental que uma instância coletiva, no formato de rede, pode cumprir.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Tribunais de Contas. Grupo de Educação Corporativa do Promoex.

---

\* Engenheiro Civil (UFPE, 1976) e Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPE, 2007). Inspetor de Obras Públicas do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco desde 1992 e ex-Coordenador Nacional (2010-2011) do Grupo de Educação Corporativa do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (Promoex). E-mail: wbfarias@tce.pe.gov.br.

# 1 O PROCESSO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E OS TRIBUNAIS DE CONTAS

## 1.1 INTRODUÇÃO

Em vista da crise que assolou os países capitalistas, deu-se início, nos anos 80, à implantação de reformas do Estado, cuja primeira onda, no dizer de Bresser Pereira (1998), visava “promover o ajuste estrutural das economias em crise, particularmente aquelas altamente endividadas e em desenvolvimento, como o Brasil” (PEREIRA, 1998, p. 22).

Ainda na visão desse autor, a segunda onda de reformas, dessa vez de caráter institucional, surge nos anos 90 e se volta à recuperação da governança pública. Em nosso país, a reforma operada nesses moldes, a partir de 1995, declara a busca de um estado gerencial, com o primado da eficiência como diretriz de comando das ações propostas.

De acordo com os conceitos da reforma de 1995, foram delineados projetos voltados à formação de recursos humanos aptos a enfrentar os novos desafios então emergentes. Neste contexto, conforme Oliva, Roman e Mazzali (2010),

O processo contínuo de aprendizagem passou a direcionar a política de recursos humanos da Administração Pública, exigindo, tal qual aconteceu com o setor privado, uma nova atuação da antiga área de treinamento e desenvolvimento.

A partir destes elementos, o terreno estava preparado para recepcionar o conceito de aprendizado organizacional, formulado por Senge (1998), e, por consequência, para a introdução da educação corporativa como novo modelo de desenvolvimento do capital humano também nas instituições públicas.

Trazendo a discussão para o âmbito dos Tribunais de Contas (TCs), ao se entender que a função de controle exercida por esses entes não se basta em si, mas serve como instrumento para o aprimoramento da gestão e a oferta de melhores serviços à sociedade e ao cidadão, fica clara a importância das ações dirigidas também à qualificação do capital humano das instituições que conformam a cadeia de valor do órgão.

Nessa linha, Mileski (2003) constata que os TCs – em sintonia com o pressuposto de que para a sociedade é mais importante ter serviços públicos adequados, honestos e eficientes do que administradores penalizados – passaram a desenvolver um controle mais focado em ações preventivas e pedagógicas do que punitivas.

Além do público-alvo constituído pelos agentes públicos dos órgãos jurisdicionados, também os cidadãos e os membros das entidades da sociedade civil organizada têm sido alvo desse novo enfoque, com vistas a fomentar o controle social.

Em ambos os casos – seja na capacitação de agentes públicos, seja na da sociedade

– fica claro o potencial de ganho de eficiência das atividades de controle oriundo da contribuição para o processo que cidadãos mais preparados podem oferecer.

## 1.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para Éboli (2004), a educação corporativa é o sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão alicerçada em competências. Este modelo visa atender a toda a cadeia de valor da organização (fornecedores, clientes e comunidade) e não apenas ao seu público interno.

Segundo essa autora, o processo de educação corporativa é presidido pelos 7 (sete) princípios indicados no QUADRO 1.

QUADRO 1 – PRINCÍPIOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO BÁSICA
Competitividade	Alinhamento dos programas educacionais à estratégia do negócio.
Perpetuidade	Preservação da cultura e dos valores organizacionais.
Conectividade	Conhecimento construído a partir das redes de relacionamentos (internas e externas).
Disponibilidade	Oferta e disponibilização de atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso.
Cidadania	Integração com a comunidade.
Parceria	Busca de patrocinadores internos (líderes e gestores) e de parcerias externas (instituições de ensino).
Sustentabilidade	Busca de autofinanciamento.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Eboli (2004) *apud* Oliva, Roman e Mazzali (2010).

Conforme adiante se mostrará, esses princípios aplicam-se na sua inteireza ao processo desenvolvido pelas unidades de educação corporativa dos TCs.

## 1.3 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

Do ponto de vista operacional, e a exemplo de outras iniciativas voltadas ao aprimoramento da gestão surgida no âmbito da iniciativa privada, como o planejamento estratégico, é preciso fazer as devidas adaptações para a introdução da educação corporativa na área pública e, mais especificamente, nos TCs.

Um primeiro ponto a destacar seria a caracterização do público-alvo prioritário das ações promovidas pelos órgãos de controle externo, formado, em primeira aproximação, como já referido, pelos seguintes atores:

- Servidores internos (vinculados aos próprios TCs);
- Servidores de outros órgãos públicos (jurisdicionados ou parceiros) e

c) Cidadãos da sua jurisdição, incluindo membros de Conselhos Sociais e de entidades do Terceiro Setor.

De outra parte, caberia definir com precisão os objetivos do processo, relacionados com a contribuição para o aprimoramento das atividades do próprio órgão e dos seus entes jurisdicionados e ao incentivo ao controle social da gestão pública.

Vistos dessa forma, tais elementos guardam absoluta sintonia com os princípios da educação corporativa elencados no item anterior, com destaque para a competitividade (ênfase no negócio), conectividade (redes) e cidadania (integração social).

Vale destacar, ademais, a conveniência, para o campo de atuação do controle externo, do investimento nas ações voltadas também ao público externo, relacionadas diretamente com o princípio da conectividade da educação corporativa.

Com efeito, uma das grandes diretrizes do processo de auditoria é dimensionar o escopo e o respectivo esforço em função da qualidade dos controles paralelos e complementares (controle interno dos entes fiscalizados e controle social).

Assim, fica patente a vantagem de investir na formação de servidores dos órgãos jurisdicionados, cuja melhor qualificação contribuiria para o aprimoramento da gestão pública, fim último do controle externo. O mesmo se pode dizer do público-alvo constituído pelos cidadãos e seus representantes - que constituem os agentes mais envolvidos com o processo de fiscalização da entrega dos produtos e serviços e, em consequência, com o sucesso das políticas públicas implementadas.

Por fim, é auspicioso constatar, como adiante se mostrará, que boa parte dos TCs já desenvolve iniciativas relacionadas com a discussão e a implementação de modelos alinhados com os princípios e os objetivos da educação corporativa.

Exemplos de sucesso decorrentes da implantação de iniciativas dessa natureza, como é o caso do Tribunal de Contas da União (TCU), demonstram cabalmente a importância da contribuição das unidades envolvidas com a educação corporativa para o melhor desempenho do Controle Externo.

Não foi por outra razão que, em boa hora, o Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (Promoex<sup>1</sup>) incluiu a educação corporativa como um dos temas dos grupos técnicos (14 ao todo) que hoje colaboram com o desenvolvimento do programa. É sobre a estruturação e os principais resultados já alcançados por esse grupo que se discorre a seguir.

1 Este programa, financiado com recursos provenientes do convênio firmado entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e com o aporte de contrapartida pelos Tribunais de Contas, tem por objetivo geral fortalecer o sistema de controle externo como instrumento de cidadania, incluindo o aperfeiçoamento das relações intergovernamentais e interinstitucionais, com vistas, inclusive, ao controle do cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal. O Promoex foi iniciado em 2006 e tem conclusão prevista para junho de 2012, tendo já aplicado, até o final de 2011, um total de recursos da ordem de 40,5 milhões de dólares.

## 2 O GRUPO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DO PROMOEEX

O Grupo de Educação Corporativa do Promoex<sup>2</sup> (GEC/Promoex) foi criado em março de 2009, como um dos resultados do III Encontro Técnico IRB/Promoex, promovido pelo Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE-TO), em Palmas, com a participação de 55 servidores de 27 dos 34 TCs do Brasil.

A ideia era constituir uma Rede das Escolas de Contas, por intermédio da implementação de projetos comuns de capacitação, do estímulo às parcerias e ao compartilhamento de soluções de capacitação e de conhecimento, bem como da redução de assimetrias de capacitação entre os TCs, almejando ganhos de escala nessas atividades.

O foco original do GEC era a educação a distância, em que já se destacavam as iniciativas empreendidas por alguns tribunais (TCU, TCE-TO, TCE-PR, TCE-RS e TCM-CE<sup>3</sup>), que aproveitaram o ensino para divulgar suas experiências nesse campo.

De lá para cá, por conta de sua forte atuação, as atividades no campo da educação corporativa desenvolvidas pelos TCs experimentaram um importante incremento, em termos qualitativos e quantitativos.

Nos dois primeiros anos de existência, o foco do grupo foi promover ações organizativas para consolidar os laços de integração entre os TCs no campo da educação corporativa.

Em 2009, essas ações compreenderam:

- a) Implantação da lista de contatos do grupo;
- b) Definição do conteúdo mínimo das *home-pages* das Escolas de Contas;
- c) Criação de *links* no Portal dos Tribunais para as páginas das Escolas de Contas;
- d) Estruturação do Programa de Capacitação em Educação Corporativa; e
- e) Implantação da Sala Virtual de Educação Corporativa dos TCs, no ambiente do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União (TCU), para comunicação entre os participantes.

Em 2010, algumas sementes brotaram e outras novas foram lançadas. Nesse ano, o processo voltado à implantação de ações compartilhadas, seu objetivo último, foi fortalecido com as seguintes iniciativas:

- a) Consolidação da Sala Virtual (ao final de 2011 reunia 65 participantes), com a promoção de discussões, coordenadas pelo GEC, sobre a formulação e a execução dos planos de ação anuais voltados à dinamização das atividades dos TCs no campo da Educação Corporativa;

<sup>2</sup> Originalmente Grupo de Escolas de Contas.

<sup>3</sup> Tribunal de Contas dos Municípios do Ceará.

b) Elaboração do plano de trabalho para o desenvolvimento do Programa de Formação em Educação a Distância;

c) Realização do 1º Encontro de Educação Corporativa dos Tribunais de Contas, promovido pelo TCE-MS, com o apoio do Instituto Ruy Barbosa (IRB), com a participação de 67 servidores de 28 Tribunais. No evento, ocorreu uma Oficina sobre a NBR 10015 e a apresentação de experiências práticas, a cargo das unidades de educação corporativa dos seguintes órgãos: TCE-SC, TCE-SP e TCM-CE; e

d) Realização de oficina técnica sobre a elaboração de projetos de educação a distância, promovida pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União (TCU), com a participação de 46 servidores de 24 tribunais, além de 1 representante do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

Em 2011, os trabalhos tiveram continuidade com a realização das seguintes atividades:

a) Elaboração da minuta do projeto da rede de educação corporativa dos TCs voltado para a sustentabilidade do grupo, como forma de dar consequência às discussões e às atividades relacionadas com o tema após a conclusão do Promoex;

b) Desenvolvimento do Programa de Formação em Educação a distância, com a realização dos cursos Rumo à aprendizagem virtual, Moodle intermediário, Design instrucional e Formação de tutores para cursos a distância. O programa, que nessa primeira etapa alcançou 86 servidores de 30 TCs, terá continuidade em 2012, com a realização de projetos-piloto compartilhados, para pôr em prática o conhecimento adquirido;

c) Realização do 2º Encontro de Educação Corporativa dos Tribunais de Contas promovido pelo TCE-RJ, com a participação de 64 servidores de 30 TCs: como na edição anterior, o evento incluiu a realização de uma Oficina (preparatória para análise situacional da Educação Corporativa nos Tribunais de Contas) e a apresentação de experiências práticas no tema, a cargo das unidades de educação corporativa dos seguintes tribunais: TCE-AC, TCE-BA, TCE-CE, TCE-MG, TCE-RS e TCE-SP;

d) Elaboração de análise situacional da Educação Corporativa nos Tribunais de Contas;

e) Realização de encontro técnico, promovido pelo Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, compreendendo a oficina de encerramento da 1ª etapa do Programa de Formação em EaD e a sessão técnica para definição preliminar do Plano de Ação em Educação Corporativa para 2012.

A integração promovida pelo GEC/Promoex potencializou ainda a participação das unidades de educação corporativa dos TCs em atividades da Rede Nacional de Escolas de Governo<sup>4</sup>, tais como:

<sup>4</sup> Coordenada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

- a) Encontros nacionais: VII (Brasília, set. 2009) – 11 TCs e VIII (Brasília, jul. 2010) – 19 servidores de 13 TCs;
- b) Treinamento para uso do Sistema Mapa (Brasília, mar. 2010) – 6 servidores de 6 TCs; e
- c) Encontros nacionais de educação a distância: III (Rio de Janeiro, out. 2010) e IV (Fortaleza, nov. 2011).

Vale ressaltar, como outro marco importante para a consolidação do GEC/Promoex, a implantação do novo modelo de representação dos 34 (trinta e quatro) Tribunais de Contas do Brasil nas discussões e atividades desenvolvidas sob sua coordenação, concretizado pelo agrupamento desses órgãos em 9 (nove) células regionais, assim constituídas<sup>5</sup>:

a) Centro-Oeste

- Célula 1: TC-DF<sup>6</sup>, TCE-GO, TCM-GO, TCE-MS, TCE-MT;

b) Nordeste

- Célula 2: TCE-CE, TCM-CE, TCE-MA e TCE-PI;
- Célula 3: TCE-PB, TCE-PE e TCE-RN;
- Célula 4: TCE-AL, TCE-BA, TCM-BA e TCE-SE,;

c) Norte

- Célula 5: TCE-AC, TCE-AM, TCE-RO e TCE-RR;
- Célula 6: TCE-AP, TCE-PA, TCM-PA e TCE-TO;

d) Sudeste

- Célula 7: TCE-ES, TCE-MG, TCE-RJ, TCM-RJ<sup>7</sup>, TCE-SP e TCM-SP<sup>8</sup>;

e) Sul

- Célula 8: TCE-PR, TCE-RS e TCE-SC e

f) Célula 9: TCU.

A partir desse novo modelo, cada uma dessas células passa a ter assento no GEC, ocupado pelo seu respectivo líder, que é escolhido de comum acordo entre os representantes titulares dos tribunais que a compõem.

5 Originalmente a escolha dos representantes foi efetuada a partir de indicações informais, aprovadas por aclamação durante o encontro de criação do grupo, em 2009, que evoluiu para a indicação de 2 representantes por cada região. O modelo atual visava a uma melhor repartição de responsabilidades, em função da assimetria da distribuição dos tribunais ao longo do território nacional (desde 3, na região Sul, até 11, no Nordeste).

6 Tribunal de Contas do Distrito Federal.

7 Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro.

8 Tribunal de Contas do Município de São Paulo.

### 3 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NOS TRIBUNAIS DE CONTAS

#### 3.1 PRELIMINARES

A partir de demanda especificada pelo GEC, foi desenvolvida entre agosto de 2011 e janeiro de 2012 a análise situacional do processo de educação corporativa dos Tribunais de Contas, envolvendo a consulta direta a todas as 34 unidades instaladas nas esferas federal, estadual (incluindo o Distrito Federal) e municipal, das quais 32 (85%) enviaram respostas.

O trabalho contou com a colaboração das consultoras Thereza Penna Firme e Dinah Oliveira Santos, da empresa Grifo Consultoria Ltda., contratada pelo Instituto Rui Barbosa.

As questões formuladas buscaram levantar informações e dados relativos às unidades envolvidas com o processo de educação corporativa no âmbito de cada um dos TCs, enfeixados nos tópicos a seguir apresentados.

#### 3.2 PÚBLICO-ALVO

Além de atender a seus próprios servidores, é expressiva também a quantidade dos TCs cujas ações no campo da educação corporativa se voltam para a sociedade (53%), denotando um crescente interesse por parte dessas instituições no fortalecimento do controle social.

Por outro lado, aproximadamente 28% das unidades respondentes declaram atender aos servidores dos órgãos jurisdicionados, enquanto 18% delas voltam-se também para a oferta de capacitação a outros entes públicos.

#### 3.3 DIREÇÃO E FORÇA DE TRABALHO

Esta seção refere-se à gestão das unidades de ensino específicas, no formato de escola ou instituto, cuja existência foi referida por 75% dos respondentes.

Quando existe um conselheiro responsável por esse órgão (65% dos casos), na maioria (90%) ele é do sexo masculino, possuindo de 10 a 20 anos na instituição (33%) e formação na área de ciências sociais aplicadas (56%), 70% deles com pós-graduação, seja em nível *lato sensu* (55%) ou *stricto sensu* (15%).

Em contrapartida, o dirigente executivo da unidade é, em geral, uma mulher (59%), pertencente ao quadro efetivo do Tribunal (69%) e com 10 a 20 anos de casa (59%). Sua área de formação é a de ciências sociais aplicadas (78%), com titulação acadêmica em nível de pós-graduação *lato sensu* (53%). Nesse caso, vale destacar a expressiva quantidade

de pós-graduados em nível *stricto sensu*, que atinge 37% desses dirigentes (28% com mestrado e 9% com doutorado).

É relevante ainda observar que a grande maioria dos dirigentes executivos das unidades de educação corporativa (69%) é oriunda da área finalística do órgão.

Com respeito ao quadro disponível para as atividades de educação corporativa, a realidade é bem distinta, desde um quantitativo de apenas 2 (duas) pessoas (TCE-AC) até 81 (oitenta e uma), caso do TCU.

Para os tribunais de estado ou município, o TCE-RJ possui o maior contingente (43), seguido de perto pelo TCE-PE (37). Em ambos os casos, vale a pena frisar a forte atuação das unidades de educação corporativa destes TCs na área de pesquisa, além da ênfase na área de apoio ao controle social (TCE-PE) e a inclusão da biblioteca na estrutura da unidade (TCE-RJ).

Com respeito ao vínculo funcional dos servidores lotados nas unidades de educação corporativa, os dados revelam que, em média, 65% são servidores do próprio tribunal e 10% são cedidos por outros órgãos públicos. O restante ocupa cargos de provimento em comissão (14%) ou prestam serviço mediante contratos de terceirização (11%).

### 3.4 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

#### 3.4.1 Vínculo, natureza jurídica e grau de autonomia das unidades de educação corporativa

Segundo os dados da pesquisa, a maioria das unidades de educação corporativa (66%) tem vinculação com os níveis mais elevados da hierarquia da instituição, representados pelo Pleno (2), Presidência (11), Gabinete ou Secretaria da Presidência (8).

De outra parte, praticamente a metade dos respondentes (47%) informou que as unidades de educação corporativa são órgãos subalternos. De forma consistente com esses dados, é reduzido o percentual daquelas que declara possuir autonomia administrativa, financeira, orçamentária ou patrimonial, presente apenas em 6, 3, 9 e 3% dos casos, respectivamente.

A esse respeito, merece destaque a situação da Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães, do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, único caso em que se registra a natureza jurídica de órgão autônomo.

#### 3.4.2 Instalações

De acordo com os dados da pesquisa, 53% dos respondentes informaram que as unidades de educação corporativa possuem sede própria. O mesmo percentual corresponde àquelas que contam com biblioteca em sua estrutura organizacional.

A maioria absoluta dos tribunais (94%) possuem salas de aula (em média 3), com capacidade média para cerca de 40 alunos. Com respeito às instalações para capacitação em informática, 20 tribunais (63%) possuem laboratórios específicos, com uma média de 18 computadores em cada um deles.

Apenas 3 tribunais (9%) informaram que suas unidades de educação possuem gráfica própria.

### 3.4.3 Financiamento

Em geral, as atividades de educação corporativa são financiadas com os recursos transferidos pelo próprio Tribunal (16%) ou oriundos do tesouro (8%) ou de outras fontes (44%). Em apenas um caso (TCE-PE), há ingressos provenientes de receita própria que compõem parcialmente o orçamento da unidade.

Na quase totalidade dos casos, os custos fixos referentes à manutenção das unidades de educação corporativa são assumidos pelos próprios TCs.

Vale ressaltar, no entanto, a situação excepcional de alguns tribunais, em que parte do custo de pessoal fixo é de responsabilidade das respectivas unidades de educação corporativa (ver QUADRO 2).

**QUADRO 2 – TRIBUNAIS EM QUE AS UNIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA REMUNERAM PARCIALMENTE SEUS PRÓPRIOS QUADROS**

TRIBUNAL	DESCRIÇÃO BÁSICA		
	Cedidos por outros órgãos públicos	Ocupantes de cargos de provimento em comissão	Vinculados a empresas prestadoras de serviço
TCE-MG	X	X	-
TCU	-	X	X
TCE-PE	-	-	X

Fonte: Pesquisa GEC 2011.

Com referência aos custos variáveis (incluindo o pagamento de docentes e coordenadores de apoio pedagógico), cerca de 20% das unidades de educação corporativa assume diretamente essas despesas.

### 3.5 ATIVIDADES E PRÁTICAS

Uma primeira constatação acerca do processo de educação corporativa promovido pelos TCs é a ausência de um projeto pedagógico na maioria das unidades respondentes (59%). Como consequência, 56% dos respondentes declaram a inexistência de supervisão pedagógica dos trabalhos que realizam.

Esse fato sinaliza um nível ainda incipiente de profissionalismo no desenvolvimento das atividades de ensino e aprendizagem, cujas eventuais consequências deveriam ser investigadas em estudos complementares, com vistas ao aperfeiçoamento do processo.

As unidades parceiras do processo de educação corporativa mais citadas, no âmbito interno, correspondem às de fiscalização (26%) e de gestão de pessoas (25%). De qualquer forma, tendo em conta a primazia do foco nos servidores, é de estranhar que apenas uma em cada 4 unidades declare o compartilhamento de atividades com a área de gestão de pessoas. Considerando que a integração entre esses setores deve ser meta prioritária em busca do incremento de efetividade do processo de educação corporativa, este parece representar um dos pontos críticos a ser trabalhado.

Com respeito às parcerias externas, o TCU se destaca de longe como a instituição mais citada, sendo referenciado por nada menos de que 35% dos demais respondentes. Tal fato confirma a necessidade de se estabelecer uma estratégia específica no sentido de estruturar e dinamizar a oferta de capacitações por esse órgão para os demais TCs. Não é por outra razão que tal questão foi incluída na agenda do GEC/Promoex, que se propõe a assumir a mediação entre os atores envolvidos nesse processo, com o objetivo de lhe conferir maior racionalidade e incrementar os seus resultados.

Outro resultado interessante diz respeito aos critérios de seleção dos docentes, em que a experiência técnica desponta como a opção utilizada pela maioria dos respondentes (87%), superando os índices correspondentes à experiência didática (77%) e à titulação acadêmica (71%). Estes indicadores são bem compatíveis com a natureza profissional da capacitação realizada, cujo foco prático é mais valorizado do que abordagens conceituais mais estruturadas.

A esse respeito, a pesquisa buscou também investigar a formação acadêmica do público interno dos TCs, no sentido de identificar tanto o potencial para o exercício de atividades docentes como também a eventual necessidade de reforço em termos de ofertas complementares de capacitação. Essa preocupação é tanto mais válida, quando se considera a preponderância dos servidores dos próprios tribunais no contingente do público-alvo das unidades responsáveis pelo processo de educação corporativa.

A partir dos 21 registros consistentes obtidos, foi observada a seguinte distribuição média por níveis de formação acadêmica: a) fundamental – 3%; médio – 18%; superior simples – 52% e superior com pós-graduação – 27%, sendo 24%, *lato sensu*, e 3 %, *stricto sensu* (mestrado ou doutorado).

Neste conjunto, merecem destaque o TCM-CE, o TCE-SC e o TCE-CE, em que os percentuais de servidores com pós-graduação alcançam os expressivos índices de 77, 65 e 60%, respectivamente. Com respeito ao percentual correspondente à pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), a primazia pertence ao TCE-PB (12%), seguido de perto pelo TCM-CE (11%) e pelo TCE-PE (10%). Pertence também ao TCE-PB a liderança no percentual de doutores, que correspondem a 4% do seu quadro.

No que tange à remuneração dos servidores dos tribunais pelo desempenho de atividades acadêmicas, ela é mais comum no exercício da docência (44%) do que nos trabalhos relacionados com a coordenação pedagógica e a elaboração de material didático (25% para ambos).

### 3.6 ATUAÇÃO NA ÁREA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Conforme os dados da pesquisa, 56% dos tribunais já desenvolvem atividades de ensino na modalidade a distância, utilizando preferencialmente a plataforma Moodle (56%). As equipes envolvidas incluem Tutores (72%), Coordenadores de apoio pedagógico (67%), Administradores de TI (55%) e *Designers* instrucionais (39%). Em pequena escala (11%), foi informada também a participação de profissionais da área de *webdesign*.

### 3.7 ATIVIDADES E RESULTADOS

Com respeito ao tipo de capacitação, os cursos de curta duração (até 40 horas) despontam como os mais frequentes, sendo oferecidos pela esmagadora maioria dos tribunais (94%).

De outra parte, é surpreendente a quantidade de tribunais que promovem cursos de pós-graduações *lato sensu* (especialização e MBA), presentes em 50% dos casos, superando mesmo os de extensão (até 180 h) e os de aperfeiçoamento (acima de 180 h), que atingem uma abrangência de 44 e 28%, respectivamente.

Com respeito ao incentivo à produção e disseminação do conhecimento, nove dos trinta e dois respondentes (28%) deram conta da sua existência. Isto sinaliza uma tendência clara, no sentido da ampliação do escopo das unidades de educação corporativa para além das atividades de ensino, incorporando, também, funções relacionadas com a pesquisa.

Esse fato é ainda corroborado pelo desenvolvimento de atividades de produção de documentos de orientação (cartilhas, manuais, guias, etc.), informado por boa parte dos respondentes (59%).

No que diz respeito à avaliação dos resultados das atividades de ensino desenvolvidas, nota-se uma ênfase nos aspectos mais tradicionais, relacionados com o desempenho dos alunos, dos professores e do curso como um todo, conforme manifestam 88, 85 e 91 % dos respondentes, respectivamente. Em menor escala, porém ainda de forma expressiva, faz-se menção à avaliação da própria unidade, no contexto das capacitações oferecidas (72%).

Com relação às categorias de avaliação dos cursos realizados, praticamente a totalidade dos respondentes (94%) mencionaram a de reação dos alunos. Por seu turno, é surpreendente a abrangência das avaliações de aprendizagem, cujo percentual atinge expressivos 72%.

Os resultados da capacitação quanto ao desempenho da organização, à mudança dos egressos no trabalho e ao retorno financeiro com respeito ao investimento aplicado são,

no entanto, pouco considerados, estando presentes em apenas 22, 16 e 13% dos casos, respectivamente.

É comum também a apuração de indicadores relativos à operacionalização dos cursos oferecidos, abrangendo aspectos como taxa de evasão, número de candidatos por vaga e índice de aprovação, implementados respectivamente por 66, 59 e 47% dos tribunais que responderam à pesquisa.

Quanto à forma de divulgação das atividades realizadas e dos seus resultados, a maioria expressiva utiliza instrumentos e ferramentas informatizadas, com ênfase na Intranet ou na página eletrônica do próprio tribunal (84 e 81%, respectivamente). Os informativos e periódicos também têm larga utilização para esse fim (72%), ocorrendo ainda um razoável uso de mala direta (53%).

### 3.8 EXPERIÊNCIAS SIGNIFICATIVAS E PERSPECTIVAS

À guisa de conclusão, a pesquisa aplicada buscou identificar a visão dos TCs sobre as experiências significativas e as perspectivas no campo da educação corporativa, obtendo os resultados a seguir comentados.

Com respeito às realizações marcantes, além dos eventos internos ou dirigidos aos jurisdicionados e à sociedade, foi recorrente a menção à realização de cursos de pós-graduação (30%), de forma independente ou mediante convênio com instituições de ensino superior, sinalizando uma preocupação crescente com o aperfeiçoamento da formação acadêmica dos servidores. Ainda nesse campo, a menção à criação de programas de incentivos à educação superior para servidores sem essa titulação (TCE-BA e TCE-PB) e mesmo de um curso de graduação específico em Tecnologia e Gestão Pública (TCE-RN) dá bem a medida dessa preocupação.

Outro aspecto destacado refere-se à implantação de ambientes virtuais de aprendizagem e a realização de cursos a distância, tendência marcante na atuação das unidades de educação corporativa. Este mesmo tema predomina no campo das expectativas, conforme opinaram cerca de 30% dos respondentes.

Já no rol das dificuldades e desafios, há referências a variados temas, com tendência à busca de autonomia das unidades de educação corporativa e questões de natureza operacional (disponibilidade de quadro próprio, limitação de recursos humanos e materiais, baixa qualificação da infraestrutura tecnológica dos entes jurisdicionados, etc.).

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente à caracterização do processo de educação corporativa prevalecente nos TCs, à luz dos dados obtidos na pesquisa realizada, ressaltam potenciais que podem ser dinamizados pela atuação de uma instância coletiva, à semelhança da que hoje exerce o Grupo de Educação Corporativa do Promoex.

Nesse sentido, é mister desenvolver a modelagem e a futura implementação da Rede de Educação Corporativa dos Tribunais de Contas, em busca da sustentabilidade das atividades de coordenação das discussões e atividades relacionadas com esse tema, após a finalização do Promoex, que hoje financia as ações desenvolvidas sob a coordenação do GEC.

Como exemplo de iniciativa dinamizadora dos potenciais disponíveis cabe citar a coordenação das ações de capacitação de interesse nacional para os Tribunais, que poderia ser negociada junto a escolas de governo de renome, como a Escola Nacional de administração Pública (Enap) ou a Escola Superior de Educação Fazendária (Esaf).

Nessa mesma linha, e a partir das primeiras interações empreendidas pelo GEC, seria o caso de buscar a intermediação das ofertas promovidas pelo Instituto Serzedello Corrêa, do Tribunal de Contas da União (TCU), cujos temas, pela natureza desse órgão, são de interesse de todos os demais TCs.

Seguindo a tendência retratada pela pesquisa, merece ênfase a implantação e ampliação das iniciativas de capacitação promovidas na modalidade a distância, sem prejuízo do desenvolvimento, quando necessário, de programas de formação presencial de multiplicadores em alguns temas de interesse mais estratégico.

Em uma palavra, a rede de educação corporativa poderia assumir a gestão das discussões voltadas ao aperfeiçoamento das atividades relacionadas com esse tema, apoiando a implantação e a disseminação de boas práticas observadas no conjunto dos tribunais.

Tudo isso em busca da superação do grande desafio das unidades de educação corporativa dos TCs, para serem reconhecidas pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços úteis para o aprimoramento dos processos de negócio dos TCs e a consequente consolidação do sistema de controle externo no Brasil.

## The GEC/Promoex and the role of networking in the consolidation of the model of corporate education in the Courts of the Accounts

### ABSTRACT

This paper discusses the model and concepts of corporate education, including the analysis of its introduction into the environment of public organizations, with emphasis in the case of the Courts of Auditors, whose characteristics and indicators in this field were gathered from research conducted in 2011. Such research, answered by 32 of the 34 Courts of Auditors of Brazil, was promoted by the Corporate Education Group of the Program of Modernization of External Control System of the States, Federal District and Brazilian Municipalities (GEC/Promoex), whose genesis and playing field are also presented in the article. The discussion is concluded by noting the great potential that the process of corporate education can contribute to the improvement of the Courts of Auditors. From the GEC/Promoex's experience, it is evident, also, the key role that a collective body in the shape of the network can deliver.

**Keywords:** Corporate Education. Courts of Auditors. Promoex's Corporate Education Group.

## REFERÊNCIAS

ÉBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

MILESKI, Hélio Saul. **O controle da gestão pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

OLIVA, Eduardo; ROMAN, Valquiria; MAZZALI, Leonel. A universidade corporativa como instrumento de sustentação do negócio: a experiência das empresas estatais. **R. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n.1/2, p.75-84, jun. 2010. ISSN 1645-4464.

PEREIRA, Luiz Carlos BRESSER. **Reforma do estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

SENGE, Peter M. As cinco disciplinas. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 9, p. 82-88, jul./ago., 1998.