
TREINAMENTO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE JAPÃO E BRASIL¹

Fábio Diniz de Souza²

1. Sumário 2. Introdução 3. Visão geral e características do treinamento 4. Comparação entre as duas abordagens 5. Conclusões 6. Referências 7. Anexos

1. Sumário

O objetivo deste artigo é fazer uma comparação entre Japão e Brasil no que diz respeito à abordagem de treinamento de cada país. As duas organizações estudadas são o *National Tax College* (Japão) e o *Instituto Serzedello Corrêa* (Brasil).

A primeira parte do artigo apresenta uma breve introdução ao tema. Ela define o que é treinamento, fala de forma geral sobre a importância e a significância do treinamento para as organizações e define os objetivos do presente trabalho.

A segunda parte dá uma visão geral e descreve as características das abordagens de treinamento japonesa e brasileira. Depois disso, alguns aspectos de ambas são comparados, salientando os pontos fortes de cada uma delas.

Finalmente, algumas idéias, comentários e sugestões são reunidos na forma de uma conclusão ao presente artigo.

2. Introdução

Este artigo fala sobre alguns aspectos do treinamento no Brasil e no Japão. Com o intuito de possibilitar um melhor entendimento do tema, é útil começar pela definição do significado da palavra “*treinamento*”. De acordo com o “*Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English*” (referência VI.1), treinamento é “*um processo de preparar ou ser preparado para um esporte ou emprego*”. Adicionalmente, o “*Webster’s Third New International Dictionary of the English Language*” (referência VI.2) define treinamento como “*o ensino, exercício ou disciplina pelo qual as forças da mente e do corpo são desenvolvidas*”.

Uma boa abordagem de treinamento usualmente resulta em um melhor desempenho dos recursos humanos treinados. Esta melhoria no desempenho geralmente tem um impacto positivo no desempenho da organização como um todo, causando, dessa forma, uma maior eficiência global. Esta idéia pode ser analisada sob uma diferente perspectiva. Por exemplo, pode ser dito que se observa ineficiência nos casos em que os recursos humanos não estão adequadamente treinados para realizar um certo trabalho. Isto diminui a qualidade do trabalho, afetando conse-

1. Artigo elaborado para o Seminário sobre Tributação (Curso Geral de Tributação), patrocinado por National Tax Administration & National Tax College e JICA/HITC, Hachioji, na cidade de Tóquio/Japão, em novembro 1998.
2. Analista de Finanças e Controle Externo do TCU.

qüentemente os resultados da organização, pois seriam consumidos mais tempo e mais recursos (referência VI.3).

Por causa das afirmações do parágrafo anterior, o treinamento é realmente muito importante em qualquer tipo de organização. De acordo com J. B. Hom (referência VI.4), no que se refere às administrações tributárias, é imperativo dotar as organizações das melhores pessoas que se possa recrutar, treinar e desenvolver. Pode-se certamente estender esta conclusão a todos os tipos de organização.

Além disso, de acordo com Cardenas (referência VI.3), uma organização deve perceber que o desenvolvimento de treinamento é um investimento e não simplesmente uma despesa. A fim de alcançar os seus objetivos, é crucial que uma organização tenha pessoal competente e bem treinado. Adicionalmente, pode ser afirmado que as pessoas são o recurso mais valioso de qualquer organização e também que o treinamento é um dos melhores meios para obter e manter uma força de trabalho capacitada e motivada (referência VI.5). Também é importante mencionar o que o Sr. Francis P. Graney afirmou na referência VI.6: “*uma organização só é tão boa quanto as pessoas que trabalham nela*”. Então, para haver uma boa organização, é de suma importância que existam pessoas bem treinadas.

O treinamento é, de fato, uma questão muito importante para a *National Tax Administration – NTA (Japão)* e para o *Tribunal de Contas da União – TCU (Brasil)*. Atualmente, há muita atenção dedicada a treinamento em ambas as organizações.

A NTA tem o *National Tax College – NTC* como a organização responsável pelo treinamento dos servidores da administração tributária no Japão. Já o TCU possui uma unidade básica chamada *Instituto Serzedello Corrêa – ISC*, que cuida da política de treinamento.

Após essa breve introdução, os objetivos deste artigo podem ser estabelecidos da seguinte forma:

- a) estudar o treinamento no *National Tax College – NTC* e no *Instituto Serzedello Corrêa – ISC* e fazer uma breve descrição de cada um deles;
- b) comparar alguns aspectos do treinamento no NTC e no ISC, ressaltando os pontos fortes de ambas as abordagens;
- c) compartilhar e trocar informações úteis no que se refere a treinamento entre ambas as organizações.

3. Visão geral e características do treinamento

O objetivo desta seção é descrever brevemente a visão geral e as características do treinamento no NTC e no ISC. Deve-se enfatizar que a base para esta parte do artigo foi encontrada nas referências disponíveis e também em algumas informações fornecidas por servidores da NTA, do NTC, do TCU e do ISC.

3.1. Abordagem do NTC (Japão)

A descrição seguinte é baseada principalmente nas referências VI.7, VI.8, VI.9, VI.10 e VI.11. Alguns outros dados foram obtidos por meio de discussões com servidores da NTA e do NTC.

O NTC é a organização central de treinamento da NTA. Ele consiste de um Instituto Central na cidade de Wako mais onze centros de treinamento em cada um dos *Regional Taxation Bureaus* e um no *Regional Taxation Office* em Okinawa. Ele possui 368 servidores (aproximadamente 0,64% do total da NTA, em julho de 1997), e cerca de 150 deles são professores ou instrutores com dedicação exclusiva. O seu orçamento é cerca de 0,96% do orçamento total da NTA (ano fiscal 1997).

Para entender o sistema de treinamento no NTC, é necessário saber como a NTA recruta pessoal. A *National Personnel Authority* conduz três diferentes exames para recrutar o pessoal da NTA:

- a) Exame para *Classe Principal III* (Administração Tributária), para nível médio;
- b) Exame para *Especialista Tributário Nacional*, para nível superior;
- c) Exame para *Classe Principal I*, para nível superior (candidatos postulantes a posições executivas).

Deve ser mencionado que os candidatos aos exames “b” e “c” podem ter qualquer curso superior, ou seja, não há qualquer restrição de formação acadêmica.

Para cada um dos canais de recrutamento mencionados, há um sistema de treinamento específico. Há também alguns outros tipos de treinamento para servidores experientes. Todos esses tipos serão brevemente explicados nas seções seguintes.

3.1.1 - Treinamento para classe principal III

A tabela a seguir resume este sistema de treinamento:

Curso	Período	Horas	Requisitos	Descrição sumária
Curso Primário	1 ano e 1 mês	1.825,5	Não há.	Este curso é dirigido aos recém-empregados. Todos os treinandos vivem em dormitórios. O NTC ensina não apenas disciplinas profissionais, tais como Legislação Tributária, Contabilidade e Escrituração Contábil, mas também disciplinas básicas como Direito Básico, Economia, Inglês, Esportes, Atividades Culturais e assim por diante. A intenção é prover os alunos de nível médio com uma boa base, a fim de colocá-los em uma posição equivalente, quando comparados com os alunos de nível superior.
Treinamento Básico para Iniciantes	3 meses	354 a 357	11 meses de experiência prática.	Este curso segue o Curso Primário. Os treinandos aprendem habilidades básicas relacionadas com os seus futuros campos particulares. Eles têm que especializar-se em uma área específica (imposto de renda pessoa física, imposto sobre propriedade, imposto de renda pessoa jurídica ou gerência e arrecadação).
Curso Avançado I	1 ano	1.290	Exame + 7 ou mais anos de experiência + menos de 35 anos de idade.	Os treinandos são divididos em vários grupos pequenos que especializam-se em imposto de renda pessoa física, imposto sobre consumo, imposto sobre propriedade, imposto de renda pessoa jurídica, imposto sobre bebidas, gerência de receitas e arrecadação. Cada grupo especializa-se em seu campo particular e o curso é executado em estilo de seminário. Eles também aprendem outras legislações tributárias, contabilidade e Escrituração contábil em profundidade. O curso também os provê com um alto nível de educação geral.

3.1.2 - Treinamento para Especialista Tributário Nacional (ETN)

A tabela seguinte resume este sistema de treinamento:

Curso	Período	Horas	Requisitos	Descrição sumária
Treinamento Básico para ETN	3 meses	330	Não há.	O currículo deste curso consiste principalmente de disciplinas técnicas, tais como Legislação Tributária, Contabilidade e Escrituração Contábil.
Curso Avançado II	7 meses	702	Sem seleção + 3 anos de experiência.	Este curso é direcionado para servidores com pouca experiência. Ele segue o Treinamento Básico, e seu estilo é o mesmo do Curso Avançado I. mas todos os treinandos já terminaram a universidade, então, eles podem concentrar-se em disciplinas técnicas, tais como Legislação Tributária, Contabilidade e Escrituração Contábil. Eles não aprendem educação geral como os treinandos do Curso Avançado I.

3.1.3 - Treinamento para classe principal I

A tabela a seguir resume este sistema de treinamento:

Curso	Período	Horas	Requisitos	Descrição sumária
Treinamento Básico	1 semana	(*)	Não há.	Um mês depois de entrar na NTA, uma palestra de uma semana é dada aos novos empregados. A parte principal da palestra é a organização e a função dos Escritórios Centrais da NTA.
Treinamento em Negócios Tributários Avançados	1 mês	(*)	1 ano e 3 meses de experiência.	Este treinamento dá o conhecimento básico necessário para o examinador tributário, tais como Contabilidade, Escrituração Contábil, Legislação Tributária para vários impostos e assim por diante. Depois disso, os treinandos são removidos para o Departamento de Exame dos <i>Regional Taxation Bureaus</i> , a fim de adquirir um ou dois anos de experiência como examinadores tributários.
Treinamento Especial para Administradores Prospectivos	6 meses	708	2 anos de experiência.	O currículo deste curso enfatiza questões importantes em Legislação Tributária e Administração Tributária. Os treinandos têm seminários sobre vários tipos de Legislação Tributária, a fim de ter um amplo conhecimento geral sobre todos os campos. O número de seminários é quase o triplo dos realizados nos Cursos Avançado I ou II. A razão para isso é que os treinandos ficam principalmente nos Escritórios Centrais da NTA, então eles têm menos oportunidades para enriquecer sua experiência pelo trabalho.

(*) O número de horas não estava disponível nas referências.

Percebe-se facilmente que programas de treinamento separados são destinados a nível médio e a nível superior. Os servidores de nível médio recebem um treinamento mais intensivo em termos de duração e de cobertura das questões tributárias a serem aprendidas. Ao fazer isso, o NTC tenta prover os servidores de nível médio com uma boa base, para colocá-los em uma posição equivalente, quando comparados com os servidores de nível superior.

3.1.4 - Outros tipos de treinamento

O NTC fornece outros tipos de treinamento. Todos eles serão brevemente descritos nas seções seguintes.

a) Curso de Pesquisa:

Período	Horas	Requisitos	Descrição Sumária
1 ano e 3 meses	1.716	Graduados selecionados do Cursos Avançados I ou II + menos de 40 anos de idade.	O Diretor de Divisão ou o Diretor de um escritório central da NTA ou de um <i>Regional Taxation Bureau</i> seleciona os treinandos. Eles são engajados em pesquisas independentes sobre um tema específico, para adquirir teoria e conhecimento profissionais de alto nível. Eles também devem assistir a aulas sobre Direito e Economia nas melhores universidades do Japão. O objetivo principal deste curso é formar um especialista. Os membros da Classe Principal I não podem participar deste curso.

b) Seminário Tributário Internacional:

Este seminário é dirigido aos membros da Classe Principal III que terminaram o Curso Avançado I e aos membros do Especialista Tributário Nacional que terminaram o Curso Avançado II. Os membros da Classe Principal I não podem participar dele. Seu propósito principal é desenvolver conhecimento profissional e habilidades em língua inglesa, transações internacionais e tributação internacional, a fim de colocar os servidores à altura da crescente complexidade das transações internacionais. Ele possui dois cursos, um Curso Geral e um Curso Especial, que são descritos nas tabelas a seguir.

b.1) Curso Geral:

Período	Horas	Requisitos	Descrição Sumária
3 meses	348	Exame + Experiência de 9 ou mais anos (nível médio) ou de 5 ou mais anos (nível superior) + menos de 37 anos de idade. Os alunos de nível superior devem Ter completado o Curso Avançado II.	O foco do curso é desenvolver as habilidades dos treinandos em leitura de inglês, assim como adquirir conhecimentos relacionados com as transações internacionais reais, Legislação Tributária Internacional, métodos de exame para transações internacionais e assim por diante.

b.2) Curso Especial:

Período	Horas	Requisitos	Descrição Sumária
6 meses	696	Seleção entre os graduados do Curso Geral + menos de 39 anos de idade.	O curso é focado em mais desenvolvimento na habilidade lingüística, incluindo a conversação em inglês, assim como a habilidade profissional relacionada com as transações internacionais reais, Legislação Tributária Internacional, métodos de exame para transações internacionais e assim por diante. A Divisão de Pessoal seleciona os treinandos para este curso entre aqueles que completaram com sucesso o Curso Geral. Não há exame.

c) Treinamentos de Curta Duração:

Estes cursos são para servidores dos *Regional Taxation Bureaus* e dos *Tax Offices*. Eles são organizados separadamente para cada função dentro da NTA. São fornecidos tanto no Instituto Central, como nos Centros Regionais de Treinamento. Eles são explicados na tabela a seguir.

Curso	Período	Descrição Sumária
31 cursos no Instituto Central	De 3 a 30 dias	Treinamentos especializados relacionados a diferentes tipos de trabalho são direcionados primariamente aos servidores nos <i>Regional Taxation Bureaus</i> envolvidos com a orientação de <i>Tax Offices</i> .
219 cursos nos Centros Regionais de Treinamento	De 1 a 10 dias	Treinamentos fiscalizadores, avançados, intermediários e primários para servidores de <i>Tax Offices</i> , dependendo da sua experiência e posição.

d) Treinamento por Correspondência:

O propósito destes cursos é auxiliar os servidores a estudar por conta própria, provendo o conhecimento necessário para a aplicação da Legislação Tributária. Há quatro cursos: Contabilidade, Escrituração Contábil, Inglês I e Inglês II. Eles são descritos a seguir.

Curso	Período	Requisitos
Contabilidade	De 6 a 9 meses, incluindo 6 a 12 dias de instrução em sala-de-aula	10 anos ou mais de experiência
Escrituração Contábil	De 6 a 9 meses, incluindo 6 a 12 dias de instrução em sala-de-aula	1 ano ou mais de experiência
Inglês I	De 6 a 9 meses, incluindo 6 a 12 dias de instrução em sala-de-aula	1 ano ou mais de experiência
Inglês II	De 6 a 9 meses, incluindo 6 a 12 dias de instrução em sala-de-aula	1 ano ou mais de experiência

e) Seminário Internacional em Tributação (ISTAX):

Este seminário é conduzido pela NTA em colaboração com a JICA (Japan International Cooperation Agency). Seus objetivos são fornecer cooperação técnica a países em desenvolvimento, ajudá-los a melhorar seus sistemas tributários e administrações tributárias e promover uma amizade mútua entre os países participantes. Há dois cursos, o Curso Geral de Tributação e o Curso Sênior de Tributação, descritos na tabela a seguir.

Curso	Período	Descrição Sumária
Curso Geral de Tributação	3 meses	Dirigido a servidores tributários de nível intermediário vindos de países estrangeiros que sejam potenciais ocupantes de cargos gerenciais e tenham menos de 40 anos de idade.
Curso Sênior de Tributação	1 mês	Dirigido a servidores tributários de alto nível gerencial vindos de países estrangeiros.

f) Estudos em Administração Tributária para Países Específicos:

Como parte de seus esforços de cooperação internacional, a NTA, por meio de treinamento em administração tributária para países estrangeiros, tem o objetivo de dar suporte àqueles países que estejam melhorando seus sistemas tributários e suas administrações tributárias. Este curso é conduzido em cooperação com a JICA e tem sido realizado desde 1994. O período de treinamento é de cerca de duas ou três semanas, e o número de treinandos é aproximadamente dez em cada curso.

g) Estágio na NTA - Programa Internacional de Mestrado em Tributação:

Desde 1996, a NTA convida servidores tributários de países em desenvolvimento para obter o grau de mestre em universidades japonesas, a fim de adquirir conhecimentos e capacidades nas disciplinas de Finanças, Sistemas Tributários, Administração Tributária etc., de tal forma que eles possam contribuir para melhorar a administração tributária em seus respectivos países.

Este sistema é baseado na Bolsa de Estudos Japão – Banco Mundial, sendo concedida uma bolsa de estudos a cada treinando por aquele banco. O estágio é parte do curso de mestrado em uma universidade japonesa e é incluído nos créditos necessários para adquirir o grau de mestre. Implementando tanto o treinamento prático no NTC, quanto a educação acadêmica na universidade, a NTA objetiva desenvolver capacidades abrangentes em administração tributária.

3.1.5 - Informações gerais

Neste Ponto, é interessante mencionar como os instrutores e professores do NTC são escolhidos. Eles são designados pelo Comissário da NTA (professores ou instrutores designados para os Escritórios Centrais ou para o Instituto Central do NTC) ou pelos Comissários Regionais dos *Regional Taxation Bureaus* (instrutores trabalhando nos centros de treinamento regionais do NTC, exceto os Instrutores Chefes, que são indicados pelo Comissário da NTA). Deve ser ressaltado que isso é apenas uma questão de delegação de autoridade de designação.

Os instrutores e professores designados devem ter experiência nas disciplinas específicas a serem ensinadas e devem trabalhar no NTC por cerca de dois anos, em média. Depois disso, eles retornam aos *Tax Offices* ou aos *Regional Taxation Bureaus*, para ocupar posições gerenciais. Deve também ser dito que, para algumas disciplinas, há instrutores e professores contratados, como, por exemplo, professores universitários.

Também é bom mencionar que o NTC tem um curso formal direcionado aos instrutores e professores, a fim de provê-los com as técnicas e habilidades instrucionais necessárias, embora o número de treinandos atualmente seja limitado.

No que diz respeito à avaliação dos cursos, quando se fala no curso em si ou nos instrutores e professores, deve ser mencionado que o NTC adota uma maneira informal de avaliação. Os treinandos respondem questionários ou submetem relatórios escritos, a fim de expressar suas opiniões e sentimentos sobre os cursos, sobre os instrutores/professores e assim por diante. Os treinandos são avaliados formalmente por meio de exames ao fim de cada curso.

Finalmente, é interessante dizer que há alguma relação entre treinamento e promoção. Depois que os treinandos completam com sucesso o Curso Avançado I ou o Curso Avançado II, eles podem ser promovidos a um nível salarial mais alto, antes dos outros servidores ocupantes da mesma posição. Isto ocorre porque estes dois cursos são levados em consideração no que se refere ao aumento de salários.

3.2. Abordagem do ISC (Brasil):

A descrição seguinte é baseada principalmente nas referências VI.12, VI.13 e VI.14. Servidores do TCU e do ISC forneceram mais algumas informações.

O ISC foi criado em 1992 pela Lei nº 8.443/92, e possui apenas um Instituto Central em Brasília – DF, ou seja, não há centros regionais de treinamento. Sua missão é planejar, promover, coordenar e avaliar a execução de todas as atividades concernentes a recrutamento, seleção, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal no âmbito do TCU.

O ISC possui cerca de 70 funcionários (aproximadamente 3,48% do quadro total do TCU em dezembro de 1997). O orçamento para treinamento foi cerca de 0,26% do orçamento total do TCU (ano fiscal 1997).

Não há instrutores ou professores com dedicação exclusiva. Eles são servidores experientes nas disciplinas a serem oferecidas ou contratados, como, por exemplo, professores universitários. Para os servidores que são designados como instrutores, há um curso preparatório, cujo objetivo é provê-los com as técnicas e habilidades instrucionais necessárias.

3.2.1 - Programas de formação

Todos os servidores são recrutados por meio de concursos específicos. Há basicamente três carreiras: AFCE (Analista de Finanças e Controle Externo) – nível superior, TFCE (Técnico de Finanças e Controle Externo) – nível médio e AUCE (Auxiliar de Finanças e Controle Externo) – nível de primeiro grau. As carreiras de AFCE e de TFCE têm duas categorias, uma chamada “Controle Externo” e a outra chamada “Outros”.

Deve ser salientado que os candidatos à carreira de AFCE “Controle Externo” podem ter qualquer curso superior. Isto significa que não há qualquer restrição de formação dos mesmos.

Os concurso têm duas partes: uma prova escrita e um curso chamado “Programa de Formação”. Depois da divulgação dos resultados da prova escrita, os candidatos aprovados têm que participar dos Programas de Formação, que têm as características básicas mostradas na tabela seguinte.

	AFCE (Controle Externo)	Outras Carreiras
Período	Cerca de 5 meses	Cerca de 2 semanas
Número de Horas	Pelo menos, 600	Pelo menos, 60

Os Programas de Formação são obrigatórios, e os candidatos só serão nomeados pelo TCU, se eles obtiverem sucesso nos exames relacionados às disciplinas específicas do treinamento. As disciplinas estudadas, no caso dos AFCEs “Controle Externo” são basicamente: Organização e Noções Gerais sobre o TCU, Introdução ao Controle Externo, Direito Constitucional, Direito Administrativo, Auditoria, Orçamento, Contabilidade, Análise de Contas Governamentais, Economia, Finanças, Administração, Estatística, Filosofia, Técnicas de Redação e Relatório, Análise de Prática de Processos entre outras. No caso das outras carreiras, as disciplinas são basicamente Organização e Noções Gerais sobre o TCU e outras relacionadas ao trabalho prático do dia-a-dia.

3.2.2 - Programa de treinamento em gerenciamento organizacional

Um outro programa de treinamento muito importante é o de “Gerenciamento Organizacional”. Ele tem um total de 12 matérias, cada uma com um número de horas variando de 15 a 21 (o programa completo equivale a 197 horas). Este programa é obrigatório para aqueles servidores que ocupam posições gerenciais dentro da organização. Seu propósito é melhorar as habilidades e capacidades gerenciais dos treinandos. As disciplinas são oferecidas separadamente, e, como um requisito para ocupar um certo nível gerencial, o servidor tem que completar com sucesso um certo número de disciplinas, como mostrado a seguir.

Nível Gerencial	Número de Disciplinas
Básico (Até FC-07)	04
Intermediário (FC-08)	08
Avançado (FC-09 e FC-10)	12

3.2.3 - Cursos de curta duração (cursos internos)

Há também muitos cursos curtos relacionados a várias matérias, tais como, Auditoria, Contabilidade, Direito, Orçamento, Sistemas Informatizados do Governo Federal, Ferramentas de Informática, assim por diante. Esses cursos são chamados de cursos internos. Em geral, o número de horas para cada um deles varia entre

15 e 40. Para esses cursos, o ISC realiza pesquisas anuais com todas as unidades do TCU, a fim de saber quais são as necessidades de treinamento. O “Plano Operacional” anual de treinamento é elaborado usando-se a informação coletada. Algumas vezes, esses cursos são freqüentados por servidores públicos de outras instituições e também por pessoas de outros países, principalmente países de língua portuguesa.

3.2.4 - Outras atividades

a) Cursos Externos:

Estes cursos são conduzidos por outras instituições de treinamento. Os servidores são designados para eles, quando há um pedido de seus Secretários de Controle Externo. Estes pedidos são analisados pelo ISC, que leva em conta os critérios estabelecidos pela Resolução nº 100/97, o conteúdo do curso, a ligação dos seus objetivos com as atividades do servidor, o seu custo e o orçamento disponível.

b) Cursos Internacionais:

Estes cursos são promovidos por instituições de treinamento estrangeiras, por outras entidades internacionais ou ainda por organizações internacionais das quais o TCU faça parte. Depois que as vagas são oferecidas e a autorização é dada pelo Presidente do TCU, é aberto um processo seletivo entre os servidores que possuem os requisitos para o curso específico. Os servidores são, então, classificados, usando-se os critérios estabelecidos pela Resolução nº 100/97. Depois disso, o Presidente faz a designação dos servidores escolhidos para o curso específico. Quando os servidores retornam ao Brasil, eles devem participar de atividades organizadas pelo ISC, para disseminar os conhecimentos adquiridos.

c) Cursos de Pós-Graduação:

Há pós-graduações “latu sensu”, mestrados e doutorados. Elas são divididas em duas categorias: externas e internas. As externas são conduzidas por instituições externas e podem ser requeridas por qualquer unidade do TCU, pelo Comitê de Educação e Pesquisa do TCU ou pela Presidência. As internas são promovidas pelo ISC em seu prédio, juntamente com alguma reconhecida instituição de ensino superior. No caso dos cursos de pós-graduação internos, o ISC supervisiona a sua execução e fornece suporte administrativo. A seleção dos candidatos para ambas as categorias é conduzida utilizando os critérios estabelecidos pela Resolução nº 100/97.

d) Palestras:

As palestras têm o objetivo de trazer ao TCU personalidades de destaque na vida pública e acadêmica nacional ou internacional, a fim de expor e debater temas que tenham algum interesse para o TCU como um todo ou para alguns dos seus setores. O ISC cuida da organização destas palestras, com o auxílio da Assessoria de Cerimonial e de Relações Institucionais e, dependendo da origem do palestrante, da Assessoria de Relações Internacionais.

e) Bolsas de Estudo para Línguas Estrangeiras:

O seu objetivo é estimular o aprendizado de línguas estrangeiras pelos Ministros do TCU, outras autoridades do TCU e servidores em geral. No caso específico dos servidores, eles podem estudar até duas línguas estrangeiras em escolas

privadas, mas não simultaneamente, e requerer um reembolso de 50% das despesas respectivas, até um certo limite. A autorização, o reembolso das despesas e o monitoramento do desempenho dos servidores nos cursos são realizados pelo ISC.

f) Pesquisa:

Esta atividade objetiva o desenvolvimento ou o incremento de conhecimento sobre assuntos que tenham algum interesse para o TCU. Ela tem sido executada de uma forma não-sistemática, como pode ser observado em iniciativas isoladas para desenvolver procedimentos de auditoria para meio ambiente e para avaliação de políticas públicas. Atualmente, os esforços do ISC estão concentrados na elaboração de uma regulamentação específica a ser aprovada pelo TCU. Esta regulamentação estabelecerá os critérios para a iniciativa, exame, aprovação, implementação, monitoramento, avaliação dos resultados e disseminação dos conhecimentos adquiridos.

g) Projetos Especiais:

Presentemente, o ISC tem três projetos especiais, a saber, “Diagnóstico das Necessidades de Treinamento”, “Impacto do Treinamento no Trabalho” e “Aperfeiçoamento do Treinamento”.

O “Diagnóstico das Necessidades de Treinamento” tem uma experiência piloto em quatro unidades. Seus objetivos são identificar discrepâncias existentes nas unidades e gerar produtos educacionais específicos para as mesmas. No futuro, ele será estendido a todas as unidades.

O “Impacto do Treinamento no Trabalho” refere-se à avaliação da qualidade dos cursos oferecidos pelo ISC, no que diz respeito aos aspectos de desempenho do instrutor, satisfação dos treinandos, aprendizagem das disciplinas pelos treinandos e mudanças do desempenho profissional devida ao treinamento. Os resultados da avaliação final de cada treinamento e também questionários respondidos pelos treinandos são usados nesta avaliação. Este projeto foi desenvolvido por uma professora da Universidade de Brasília e foi aplicado com sucesso em 1997 e 1998.

O “Aperfeiçoamento do Treinamento” tem os objetivos de acompanhar os cursos internos e adaptá-los às necessidades das unidades. Juntamente com o “Impacto do Treinamento no Trabalho”, este projeto tem contribuído para a melhoria dos serviços oferecidos pelo ISC.

3.2.5 - Informações gerais

Deve ser mencionado que, como o ISC não tem centros regionais de treinamento, alguns cursos conduzidos nas Secretarias Estaduais usam instrutores contratados (por exemplo, os cursos relacionados com o “Programa de Treinamento em Gerenciamento Organizacional” e os cursos relacionados com ferramentas de informática). O papel do ISC, nestes casos, é estabelecer os conteúdos de cada curso e aprovar o currículo dos instrutores antes do início das aulas. No entanto, para alguns cursos, os instrutores do ISC viajam às Secretarias de Controle Externo Estaduais ou alguns dos servidores daquelas Secretarias viajam para o ISC em Brasília.

Finalmente, deve ser dito que não há relação direta entre treinamento e promoção no TCU. Entretanto, há uma avaliação de desempenho que leva em consideração os treinamentos, assim como o trabalho de cada servidor. Talvez, no futuro, esta avaliação de desempenho seja usada como um dos parâmetros para decidir acerca da promoção.

4. Comparação entre as duas abordagens

É interessante notar que ambos o NTC e o ISC têm uma parcela muito pequena no orçamento total da NTA e do TCU (respectivamente 0,96% e 0,26%). De modo similar, eles também possuem um pequeno número de servidores, quando comparados com o total (respectivamente 0,64% e 3,48%). No entanto, o número de servidores do NTC é mais de cinco vezes maior do que o do ISC. Os cursos mais longos e o maior número de treinandos administrados pelo NTC pode possivelmente justificar este fato.

Os Anexos “A” e “B” mostram que o NTC historicamente tem um maior número absoluto de treinandos (dados históricos de 1993 a 1998). A possível razão para isso é que o NTC tem uma estrutura muito maior e também um maior número de servidores a treinar. Por outro lado, quando analisamos o percentual de servidores treinados (Anexos “A” e “C”), os números do ISC são maiores. Neste caso, uma explicação razoável é que o ISC focaliza mais sua atuação em cursos de curta duração, enquanto o NTC concentra um grande esforço em programas de treinamento mais longos e mais estruturados. Entretanto, deve ser salientado que mais de 50% dos treinandos japoneses freqüentam cursos de curta duração (vide tabela 12-6-4, página 128, referência VI.9).

Um outro fato interessante é que o NTC tem instrutores e professores com dedicação exclusiva, e isto não acontece com o ISC. A razão para isso é que, com os atuais programas de treinamento e estrutura administrados pelo ISC, não seria viável possuir instrutores e professores com dedicação exclusiva. O mesmo raciocínio poderia ser aplicado para o fato de o NTC ter um instituto central e também centros regionais de treinamento, ao passo que o ISC tem apenas um instituto central. É bom mencionar que ambas as organizações utilizam como instrutores ou professores servidores experientes nas disciplinas específicas a serem ministradas ou instrutores contratados, como, por exemplo, professores universitários.

Também vale à pena dizer que o ISC tem um curso preparatório para instrutores, a fim de provê-los com as técnicas e habilidades instrucionais necessárias. De forma similar, o NTC tem um curso com a mesma finalidade.

Uma outra similaridade é que os candidatos de nível superior que passam pelos concursos podem possuir qualquer título universitário, isto é, não há restrição relacionada com a formação acadêmica dos mesmos.

Comparando-se os programas de treinamento administrados por ambas as instituições, pode ser dito que o NTC tem programas mais longos, embora também possua um grande número de cursos de curta duração. Todos os cursos do NTC têm

um currículo altamente desenvolvido e estruturado, porque eles têm uma longa história e também porque eles são realizados todos os anos. Por seu turno, o ISC também possui alguns cursos longos, como os “Programas de Formação”, mas a maior parte de seus cursos são de curta duração.

Uma outra diferença importante pode ser notada no que se refere aos programas de treinamento dirigidos aos novos servidores. No ISC, os “Programas de Formação” são considerados como parte dos concursos. Dessa forma, eles são realizados antes de os servidores serem nomeados. O mesmo ocorre com outras organizações governamentais no Brasil. No Japão, o NTC conduz treinamentos dirigidos para servidores que já foram contratados pela NTA.

No que concerne à avaliação da qualidade dos treinamentos, deve ser dito que, quando são considerados o curso propriamente dito ou os instrutores/professores, o NTC adota um modo informal de avaliação, usando questionários e relatórios. Por outro lado, o ISC tem o projeto “Impacto do Treinamento no Trabalho”, que é uma maneira formal de avaliar o desempenho dos instrutores, a satisfação dos treinandos, a aprendizagem das disciplinas pelos treinandos e a mudança no desempenho profissional devida ao treinamento.

Também vale à pena mencionar algo sobre o relacionamento entre treinamento e promoção em cada uma das organizações. No TCU/ISC, não há um relacionamento direto, no que se refere a promoção. O fator mais importante é o tempo de serviço do servidor. Na NTA/NTC, este relacionamento existe apenas para aqueles que completam com sucesso o “Curso Avançado I” ou o “Curso Avançado II”, como já mencionado.

5. Conclusão

Neste ponto, é necessária uma referência aos objetivos estabelecidos na introdução do presente artigo. No que se refere aos objetivos “a” e “b”, pode ser dito que eles foram atingidos, porque as abordagens de treinamento de ambas as organizações foram estudadas e também porque alguns aspectos de ambas as abordagens foram comparados. No que diz respeito ao objetivo “c”, pode ser dito que a publicação do conteúdo deste trabalho poderia levar ao seu atingimento, mas ainda há algumas contribuições a oferecer ao NTC e ao ISC na forma das idéias e sugestões seguintes:

a) Relacionada ao *National Tax College*:

a.1) estudar a possibilidade de desenvolver uma maneira formal de avaliar não apenas os treinandos, mas também o desempenho dos instrutores e professores, a satisfação dos treinandos e a mudança no desempenho profissional devida ao treinamento.

b) Relacionadas ao Instituto Serzedello Corrêa:

b.1) estudar a viabilidade de desenvolver cursos mais longos, além dos já existentes, a fim de oferecer aos servidores um treinamento estruturado e a ser desenvolvido por mais tempo ao longo de suas carreiras;

b.2) estudar a possibilidade de desenvolver alguma relação entre treinamento e promoção, a fim de dar uma motivação adicional aos treinandos e também a fim de levar em conta um fator adicional, no que se refere a promoções.

Finalmente, mas não menos importante, o autor gostaria de expressar o seu agradecimento a todas as pessoas que o ajudaram a escrever este artigo, a saber, instrutores, professores e alunos do NTC, servidores da NTA, servidores do ISC e do TCU, coordenadores da JICA e também todos os colegas que participaram do presente seminário.

6 - Referências

- VI.1 _____, *“Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English”*, Fourth Edition, 1989, Oxford University Press, Oxford, Great Britain.
- VI.2 _____, *“Webster’s Third New International Dictionary of the English Language”*, 1976, Springfield, Massachusetts, USA.
- VI.3 CARDENAS, Adolfo I., *“Tax Staff Training: Issues and Prospects”*, 1997, Research Paper – Seminar on Taxation (General Tax Course), National Tax Administration & Japan International Cooperation Agency, páginas 331-351.
- VI.4 HOM, James B., *“The Challenges of the Income Tax Gap”*, 14 a 21 de setembro de 1998, JICA/NTA Senior Tax Seminar, Tokyo, Japan, página 15.
- VI.5 CORREA, Carlos Alberto; MORALES, Marisa Eliodora Acosta; FILISE, Latu Silatolu, *“Staff Training”*, 1993, Papers on Taxation, Seminar on Taxation (General Tax Course), National Tax Administration & Japan International Cooperation Agency, página 22.
- VI.6 SCHLEMENSON, Aldo, *“Organizational Structure and Human Resources in Tax Administration”* in *“Improving Tax Administration in Developing Countries”*, 1992, International Monetary Fund, Washington D.C., USA, página 367.
- VI.7 _____, *“National Tax Administration in Japan”*, 1998 Edition, National Tax Administration & National Tax College, Japan, páginas 347-355.
- VI.8 _____, *“An Outline of Japanese Tax Administration”*, 1997, National Tax Administration, Japan, páginas 126-132.
- VI.9 _____, *“Statistical Tables for International Seminar”*, 1998 Edition, National Tax College, Japan, páginas 123-130.
- VI.10 OSAWA, Yuichi, *“Staff Training”*, 14 de outubro de 1998, National Tax College & National Tax Administration, Wako City, Japan, páginas 01-17.
- VI.11 NUNES FILHO, Pedro; YOSHIYUKI, Nakagawa; KAMOLTHIP, Yuennan, *“Staff Training”*, 1995, Research Paper – Seminar on Taxation (General Tax Course), National Tax Administration & Japan International Cooperation Agency, páginas 01-21.

VI.12 ARAÚJO, Ricardo de Mello, “*Instituto Serzedello Corrêa: Estrutura Funcionamento e Atuação*”, 14 de agosto de 1998, Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedello Corrêa, Brasília, Brasil, páginas 01-21.

VI.13 _____, “*Relatório das Atividades do TCU: Exercício de 1997*”, 1998, Tribunal de Contas da União, Brasília, Brasil, páginas 48-51.

VI.14 _____, “*Resumo dos Dados de Pessoal de 1993 a 1998*”, 1998, Tribunal de Contas da União, Brasília, Brasil, páginas 01-03.

7 – Anexos

Ano	Treinandos		Total de Pessoal		% do Pessoal Treinado		Relação entre o Número
	NTC	ISC (Obs. 1)	NTA (Obs. 2)	TCU	NTC	ISC	Treinandos (NTC/ISC)
1993	14344	1036	56589	1814	25,35	57,11	13,85
1994	12888	680	56752	1875	22,71	36,27	16,95
1995	13012	3385	56961	1964	22,84	172,35	3,84
1996	12222	4263	57108	2067	21,40	206,24	2,87
1997	12323	3712	57202	2012	21,54	184,49	3,32
1998	12124	2475	57202	1966	21,20	125,89	4,90

Observações:

- O número de treinandos do ISC para 1998 é de janeiro a junho.
- O número total de treinandos do NTC em 1998 foi considerado igual ao número de 1997, porque tal número não estava disponível nas referências, e também porque as diferenças de uma ano para o outro não são muito significativas, apenas com o propósito de fazer uma comparação.

Fontes:

NTC - referência VI.9, Tabela 12-6-4, página 128 (dados sobre o número de treinandos).
 NTC - informação fornecida pelo pessoal do NTC (número de funcionários da NTA em 1993, 1994, 1995, 1996 e 1997 extraída da tabela 12-1-2 no livro “Statistical Tables for International Seminar” nas edições de 1994, 1995, 1996, 1997 e 1998).
 ISC - referência VI.14, páginas 01-03.



