
EVOLUÇÃO E INTEGRAÇÃO, NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, DAS ÁREAS “T & D” (“TRAINING AND DEVELOPMENT”)¹

José Nagel²

Proposta atual de adoção de novas tecnologias nas áreas estratégicas de educação e pesquisa: uma análise crítica, baseada na visão conceitual de DRUCKER, na perspectiva de crescimento organizacional.

I- Introdução. II- Novos Paradigmas. III- Criação pelo Congresso Nacional do Instituto Serzedello Corrêa –ISC. IV- Formulação da Política de Educação e Pesquisa. V- Implantação da Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização – ENICEF. VI- Impactos atuais e futuros do treinamento no TCU dentro da atual gestão: 1. Parceria com as demais Unidades; 2. Diretividade no treinamento; 3. Enriquecimento de cargos; 4. Não individualização do Ensino; 5. Educação à distância. VII- Conclusões

I - Introdução

Estes tempos, próximos à virada do século e início do novo milênio – com a globalização da economia, o aumento da competitividade, as reformas estruturais, econômicas, administrativas, previdenciárias e do aparelho do Estado, a abolição dos monopólios estatais, o aparecimento de novas práticas sociais, políticas e empresariais, a melhoria dos padrões de qualidade e produtividade, a explosão tecnológica – são tempos, como todos sabem, de crises, desafios e de profundas e rápidas mudanças, em todos os setores.

Também, nas áreas de treinamento e desenvolvimento estão projetadas mudanças. Isso sem falar que a educação existe justamente para promover mudanças individuais e organizacionais.

A sociedade está exigindo, cada vez mais, que as instituições, as autoridades, os agentes públicos e as pessoas, em geral, transformem-se e aprendam, “*observando tendências, percebendo e antecipando necessidades do mercado, avaliando sucessos e erros do passado, e absorvendo as lições que a consciência e os princípios nos ensinam*”³

-
1. Aula inaugural na abertura do Curso de Formação de AFCE/ISC/TCU, proferida no dia 22 de fevereiro de 1999.
 2. Diretor-Geral do ISC/TCU.
 3. Artigo de COVEY, publicado no livro “O Líder do Futuro – Visões, Estratégias e Práticas para uma nova era”, Peter Drucker Foundation, Ed. Futura, 1996. Stephen R. Covey é autor de diversos best-sellers, cuja lista inclui: “Os sete hábitos das pessoas mais eficazes”, “Liderança baseada em princípios” e “First things first – como definir prioridades num mundo sem tempo”.

No caso dessas observações, como assinalado, estão limitadas especificamente à proposta atual de adoção de novos paradigmas e tecnologias nas áreas estratégicas de educação e pesquisa, numa perspectiva de crescimento organizacional da Instituição a que pertença há mais de 20 anos.

De início, devo registrar que foi com um misto de, pelo menos, três sentimentos (*orgulho, alegria e preocupação*) que assumi, há pouco mais de um mês a direção do INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA – unidade organizacional do TCU responsável pelas atividades de seleção e formação dos novos servidores, bem como treinamento e desenvolvimento profissional voltados para integração, qualificação e capacitação de seu corpo técnico.

Orgulho – por não deixar de constituir uma elevada honra para qualquer servidor do Tribunal ser convidado, pelo Presidente da Instituição a que pertence, para dirigir uma das cinco Unidades Básicas⁴, ainda mais quando, como ocorre **in casu**, tenha acabado de ocupar, por dois anos, outra de igual ou maior relevância: a SEGECEX, o que muito me honrou pela confiança em mim depositada pelo então Presidente, Ministro Homero Santos.

Alegria – porquanto, numa feliz e agradável coincidência, no passado, para ser mais preciso de 1983 a 1988, tive o privilégio de exercer o cargo de Diretor do então Departamento de Pessoal (atual Secretaria de Recursos Humanos – SRH), ocasião em que foi possível participar, por assim dizer, do nascimento do antigo Centro de Seleção e Treinamento – CST, que aliás deu origem ao ISC, numa das primeiras alterações de estrutura do ex-Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento⁵, à época diretamente subordinado ao órgão de pessoal.

Preocupação – no entanto, ao saber dos desafios e responsabilidades da missão atribuída pelo Exmº Sr. Presidente, Ministro Iram Saraiva, que, por sua alentada experiência e conhecida trajetória no magistério, pretende transformar o ISC em entidade eminentemente educadora e pesquisadora, com vistas à “*melhoria da qualidade e produtividade das atividades e objetivos do Tribunal*”.⁶

Com efeito, estou confiante que estas minhas palavras possam esclarecer, detalhar e explicitar as diretrizes e prioridades da atual Presidência do TCU, na

4. A Secretaria, consoante art. 85 da Lei nº 8.443/92, incumbi prestação de apoio técnico e a execução dos serviços administrativos do TCU, e, de acordo com artigo 122 do Regimento Interno (aprovado pela Resolução Administrativa nº 15, de 15 de junho de 1993 – DOU de 21/06/93), tem as seguintes unidades básicas, diretamente subordinadas ao Presidente: I – Secretaria Geral das Sessões – SGS; II – Secretaria Geral de Controle Externo – SEGECEX; III – Secretaria Geral de Administração – SEGEDAM; IV – Secretaria de Controle Interno – SECOI; e V – Instituto Serzedello Corrêa – ISC.
5. Por meio da Resolução Administrativa nº 7, de 06/03/86, a Corte transformou o Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento, do Departamento Pessoal, em “Centro de Seleção e Treinamento do Tribunal de Contas da União” (DOU de 11/03/86, Seção I, p. 3.672).
6. Exatamente uma das competências do ISC, que, embora formalmente sempre tenha estado expresso no art. 6º, inc. II, in fine, da Resolução nº 19, de 09/11/94, agora ganhará mais força e vigor na atual gestão.

inspirada meta de investir ao máximo na “inteligência” e no “cérebro” dos gerentes e de todos os demais servidores da Instituição, especialmente através de trabalhos, pesquisas, estudos avançados e cursos de alto nível, dando, sem dúvida alguma, significado e grandeza à expressão de STEWART (1997): “*capital humano que gera a nova riqueza das organizações*”.⁷

Afinal, como declarado por S.Ex^a, em reiteradas oportunidades, no momento, já estão disponibilizados aos servidores do Tribunal, notadamente os da sede, melhores instalações físicas, modernos recursos tecnológicos, benefícios de transportes, refeitórios, assistência médica, programa de qualidade etc .

Agora, será preciso oferecer, essencialmente, um plano de carreira estável e constitucionalmente estruturado; a abertura dos canais de comunicações, com pesquisas de opinião, pedidos de sugestões de novas idéias e coletas de dados; e, mais do que tudo, uma crescente perspectiva de qualificação, capacitação e especialização técnica, justamente para que o TCU possa, eficaz e competentemente, enfrentar a velocidade das mudanças e os novos desafios da competitividade e da excelência, exigidos das organizações modernas.

Em seu livro “Gerenciando na Velocidade da Mudança”, CONNER⁸ (1995) fez uma abrangente análise sobre a enorme incidência de mudanças no cenário das organizações, comparando as décadas de 70 e 90, sendo o resultado surpreendente:

TIPO DE MUDANÇA	ANOS 70	ANOS 90
<i>Nenhuma mudança</i>	60%	1%
<i>Mudanças esporádicas gradativas</i>	35%	24%
<i>Mudanças contínuas simultâneas</i>	5%	75%

BRIDGES (1996), falando também sobre “A Velocidade da Mudança”, adverte:

*“A mudança bastante freqüente nos força a desenvolver novas práticas (...) não temos refletido sobre as implicações do que Peter Drucker observou recentemente: **toda organização precisa elaborar o gerenciamento da mudança dentro da própria estrutura.**”*

Acrescentando:

“Em um ambiente de rápidas mudanças, entretanto, uma empresa pode ir à falência apesar de seus empregados trabalharem com perfeição”.⁹

7. STEWART, Thomas., Intellectual capital. *New wealth of organization dou bleday*, Nova York, 1997.

8. CONNER, Daryl R., ob. Cit., ed. IBPI press, RJ, 1995.

9. BRIGES, Willisn, artigo publicado no citado livro “O líder do Futuro”, p. 39/40.

Daí as preocupações demonstradas já nos primeiros atos normativos, editados pela Presidência, em relação ao ISC, pondo em destaque a desejada busca pelo “melhor aproveitamento do capital humano do Tribunal” e por o Tribunal desenvolver a capacidade de aprendizagem contínua sobre seu próprio ambiente”.

Além dessas medidas, duas outras, também logo no início da gestão, podem ser consideradas principais, nesse contexto: uma relativa à quebra de tradicionais “zonas de confortos” (mudança de horário, rodízio de dirigentes e alteração de clientelas); e outra, transformação do ISC em unidade educadora conforme os novos paradigmas de T&D. De preferência, sem recorrer a modismos gerenciais ou motivacionais, modelos e abordagens de movimentos e teorias¹⁰, mas, sobretudo, a estudos, projetos, experiências e respostas, no ambiente e na estrutura do próprio Tribunal.

II – Novos paradigmas

O novo deverá ser apenas o enfoque, a parceria e, principalmente, a confiança¹¹ de que todos, gerentes e servidores, da mesma maneira, são responsáveis pelo crescimento organizacional e pela busca da excelência e das boas práticas, possibilitando que cada um se destaque na exata proporção de sua responsabilidade e de seu comprometimento, dentro de uma certeza inafastável de que as pessoas têm capacidades, aptidões, conhecimentos e limitações individuais.

-
10. Modelos: Desenvolvimento Organizacional (DO); Teoria Z, Análise transacional, Qualidade de vida no trabalho, Orçamento base zero, Liderança situacional, Análise de valores, Neurolinguística, Teoria 3-D, Sistemas de informação gerencial, Terceira onda, 5S, Kaizen, Zero defeito, *Job Enrichment*, Downsizing, KANBAM, PDI, TQC, JIT, KI, ISO-9000 etc. Teorias: Administração científica (FREDERICK WINSLOW TAYLOR -1911), Técnicas do estilo das relações humanas (ELTON MAYO - 1933), Modelo burocrático (MAX WEBER - 1940), Administração por objetivos (PETER F. DRUKER - 1954), Teoria dos dois fatores (FREDERICK HERZBERG - 1959), Teoria X e Teoria Y (DOUGLAS MCGREGOR - 1960), Propriedades da estrutura mecânica e da orgânica (TOM BURNS/ G.M. STALKERS – 1961), Participação no processo de tomada de decisão (VICTOR H. VROOM - 1964), Modelo contingencial de liderança eficaz (FRED E. FIEDLER - 1967), Hierarquia das necessidades humanas (ABRAHAM H. MASLOW – 1968), Sistemas de administração (RENSIS LIKERT - 1971), Grade gerencial (ROBERT R. BLAKE / JANE S. MOUTON - 1972), Organizações desumanizadoras (E. F. SCHUMACHER - 1973), Hierarquia dos objetivos organizacionais (D. W. JOHNSON / T.T. JOHNSON – 1975), Gerência da qualidade total (W. EDWARDS DEMING - 1980), Gerenciamento de excelência (TOM PETERS / ROBERT H. WATERMAN - 1982), Modelos de evolução das empresas (LARRY E. GREINER – 1986), Reengenharia (MICHEL HAMER/JAMES CHAMPY – 1993) Transformação de negócios (FRANCIS J. GOULART / JAMES N. KELLY – 1995).
 11. Confiança, segundo declarações do Exmo Sr. Ministro-Presidente IRAM SARAIVA, em reunião com os Secretários do TCU, será o caminho, a moeda corrente nas relações e no ambiente de trabalho, em busca do fortalecimento e da maior credibilidade da Instituição; confiança no trabalho em equipe; confiança na responsabilidade, na produtividade, na cooperação e no comprometimento dos servidores e confiança no gerenciamento.

Desses novos paradigmas¹², emerge a convicção de que a despesa com treinamento só representará investimento se for assegurado retorno, transferência de conhecimentos, melhoria tecnológica e crescimento organizacional.

DRUCKER (1993) previu que, *verbis*:

“Desde o início, o livro impresso forçou as escolas a modificarem drasticamente o que ensinavam. Antes dele, a única maneira de aprender era copiar laboriosamente manuscritos ou ouvir palestras e recitações. Subitamente eis que as pessoas podiam aprender lendo. Nós vivemos hoje os estágios iniciais de uma revolução similar, e talvez ainda maior. O computador é infinitamente mais “amistoso” do que o livro impresso.

*As escolas serão cada vez mais forçadas a usar computadores, televisão, filmes, fitas de vídeo e fitas de áudio. O professor será cada vez mais um supervisor e um mentor (...). O trabalho do professor será ajudar, orientar, servir de exemplo, incentivar. É bem possível que o seu trabalho deixe de ser primordialmente transmitir a matéria em si”.*¹³

Eis, então, o que chamamos de proposta do novo modelo: uso de computador, da Intranet, da televisão, do vídeo, e da auto-aprendizagem, tendo ainda como modalidades de novos paradigmas (cf. Portarias n^{os}. 23/99¹⁴ e 37/99¹⁵) o seguinte:

- orientar e executar atividades que desenvolvam as áreas estratégicas de educação e pesquisa para o efetivo cumprimento da missão do Tribunal;
- proceder ao levantamento das qualificações e à identificação dos interesses de desenvolvimento profissional dos servidores, a fim de permitir o melhor aproveitamento do capital humano do Tribunal;
- autorizar a ampliação de intercâmbio e a cooperação técnica com instituições nacionais e estrangeiras na área de “educação e pesquisa”;

12. “Paradigmas são referenciais que usamos continuamente para balizar nossas decisões. Paradigmas são “lentes” que condicionam a nossa “visão de mundo”, dando-lhe as suas cores e formas (...). Os paradigmas são uma forma de expressar valores, crenças, referenciais e mitos que orientam nossas vidas, dando consistência às nossas ações individuais, grupais e empresariais”. BOOG, Gustavo G., “ Os Novos. Paradigmas do Mundo dos Negócios”, in: “Manual de treinamento e Desenvolvimento”, SP, ABDR, *Makron Books* do Brasil Editora Ltda.

13. DRUCKER, Peter F., “As Novas Realidades”, Ed. Pioneira, 1993, p. 213.

14. Portaria n^o 23, de 11 de janeiro de 1999, do Exmo. Sr. Ministro-Presidente IRAM SARAIVA, que delega competência ao Diretor-Geral do Instituto Serzedello Corrêa (BTCU n^o 01, de 18/01/99).

15. Portaria n^o 37, de 21 de janeiro de 1999, do Exmo. Sr. Ministro-Presidente IRAM SARAIVA, que dispõe sobre planos e programas referentes a cursos de formação, treinamento e desenvolvimento profissional dos servidores do TCU (BTCU n^o 04, de 01/02/99).

- promover, em conjunto com as demais unidades, a adoção de medidas objetivas no sentido da padronização de rotinas e da maximização do retorno do investimento feito em educação, assim como da parceria nas ações de treinamento e desenvolvimento profissional dos servidores, do diagnóstico de necessidades e da proposição das áreas de conhecimento prioritárias em educação e pesquisa.
- ofertar cursos de treinamento e oportunidades de desenvolvimento profissional, observando sempre as especificidades de cada unidade e de cada cargo ou função;
- desenvolver a capacidade de aprendizagem contínua sobre seu próprio ambiente, a fim de produzir reações apropriadas e mobilizar recursos para melhoria na qualidade e na produtividade de suas atividades e objetivos;
- realizar cursos destinados ao público externo, que proporcionem melhor conhecimento da missão do TCU;
- adotar medidas imediatas, ante a superveniência de legislação, inovações na Administração Pública ou decisões importantes tomadas pelo TCU, quando for o caso, para a realização dos eventos pertinentes;
- privilegiar a capacitação integral dos servidores, objetivando não apenas o aperfeiçoamento de conhecimentos técnicos específicos, mas também a reflexão sobre questões fundamentais da Administração Pública, da Reforma do Estado e do Controle das Finanças Públicas;
- utilizar o sistema aberto de treinamento programado a distância, de forma a permitir que o participante possa estar distante do ponto de emissão do conhecimento, ampliando enormemente o leque geográfico de abrangência do efeito educativo;
- dar preferência, na composição do corpo docente, aos servidores ativos e inativos do TCU;
- os eventos externos de treinamento e desenvolvimento devem ser enquadrados nas áreas de conhecimento consideradas prioritárias pelo Comitê de Educação e Pesquisa.

Com efeito, durante os últimos 10 anos, o TCU introduziu profundas alterações na estrutura, abordagem e enfoque nas importantes e indispensáveis áreas de treinamento e programas de recursos humanos, culminando com a criação, pelo Congresso Nacional, do Instituto Serzedello Corrêa¹⁶ e, mais recentemente, com o

16. Art. 88 da Lei nº 8.443/92: “Fica criado, na Secretaria, diretamente subordinado à Presidência, um instituto que terá a seu cargo: I – a realização periódica de concursos públicos de provas ou de provas e títulos, para seleção dos candidatos à matrícula nos cursos de formação requeridos para ingresso nas carreiras do Quadro Pessoal do Tribunal; II – a organização e a administração de cursos de níveis superior e médio, para formação e aprovação final dos candidatos selecionados nos concursos referidos no inciso anterior; III – a organização e administração de cursos de treinamento e de aperfeiçoamento para os servidores do quadro de pessoal; IV – a promoção e a organização de simpósios, seminários, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionadas com as técnicas de controle de Administração Pública;

estabelecimento de sua Política de Educação e Pesquisa¹⁷ e a implantação da Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização – ENICEF¹⁸, consciente de que mesmo servidores concursados e competentes só realizarão um bom e eficiente trabalho se possuírem e desenvolverem potencialidades e habilidades especiais.

III – Criação, pelo Congresso Nacional, do Instituto Serzedello Corrêa - ISC

O treinamento, no TCU, sempre foi considerado um dos principais instrumentos da qualidade e produtividade para o cumprimento de sua missão institucional.

Pelo menos três fases antecederam à criação do ISC:

- 1º) Até 1985: a do SERVIÇO DE SELEÇÃO E APERFEIÇOAMENTO, do Departamento de Pessoal do TCU, quando o alvo principal era apenas coordenar os concursos para admissão de pessoal e ensinar os servidores a trabalhar com os assuntos e matérias da competência do Tribunal.
- 2º) A partir de 1986: a do CENTRO DE SELEÇÃO E TREINAMENTO, subordinado à Presidência, ocasião em que tem início, propriamente, as funções de planejamento, execução e controle da política adotada pelo Tribunal na área de Seleção e Treinamento de pessoal dos quadros da Secretaria, por meio de dois Núcleos, o de Seleção e o de Treinamento, e seus respectivos “Chefes”.
- 3º) Em 1992, o CST sofre uma grande mudança,¹⁹ passando a planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e promover a execução das atividades referentes a recrutamento, seleção, formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos e a pesquisa sobre matéria pertinente ao Controle Externo, no âmbito do TCU, contando com uma Seção de Administração e quatro Núcleos: de Recrutamento e Seleção; de Capacitação e Aperfeiçoamento; de Acompanhamento e Avaliação e de Pesquisa e Documentação,²⁰ então dirigidos por “Supervisores”.

V – a organização e administração de biblioteca e de centro de documentação, nacional e internacional, sobre doutrina, técnicas e legislação pertinentes ao controle e questões correlatas. Parágrafo único. O Tribunal regulamentará em Resolução a organização, as atribuições e as normas de funcionamento do instituto referido neste artigo.”

17. Resolução nº 099, de 11 de dezembro de 1997.
18. Resolução nº 115, de 19 de agosto de 1998.
19. Conforme Resolução Administrativa n.º 125, de 24 de março de 1992 (DOU de 27/03/1992, págs. 4022/4023).
20. Competências dos Núcleos, conforme RA n.º 125/92: NÚCLEO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: planejar, orientar, coordenar, avaliar e promover a execução das atividades de recrutamento e seleção de recursos humanos do Tribunal de Contas da União; NÚCLEO DE CAPACITAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO: planejar, orientar, coordenar, avaliar e promover o ensino de formação e a capacitação profissional e, ainda, coordenar e acompanhar a saída de servidores para participarem de programas de aperfeiçoamento profissional em outras instituições; NÚCLEO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO: definir objetivos, normas e prioridades para os cursos oferecidos pelo Centro e para programas de integração e relações no

Em realidade, o ISC, como salientado, só surge com a edição da Lei Orgânica do TCU (art. 88 da Lei n.º 8.443/92), na qual, aí sim, foram delineados os conceitos modernos de treinamento, pesquisa, recrutamento e seleção.

A partir daí, o Instituto vem sucessivamente se reformulando, tendo sua principal raiz no Regimento Interno do TCU, que, em seu art. 128 estabelece:

*“O Instituto Serzedello Corrêa tem por finalidade planejar, promover, coordenar e avaliar a execução das atividades referentes ao recrutamento, seleção, formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos do Tribunal de Contas da União, bem como promover e organizar simpósios, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionados com as técnicas de controle da administração pública e, ainda, administrar biblioteca e centro de documentação, nacional e internacional, sobre doutrina, técnicas e legislação pertinentes ao controle e matérias correlatas”.*²¹

Vê-se que o ISC nasceu de um processo natural de modernização. Aliás, como aconteceu na maioria das Instituições que necessitam de profissionais de alto

trabalho, orientando, coordenando e avaliando sua realização, assim como efetuar estudos sobre metodologia de ensino, avaliação de aprendizagem e de desempenho, elaborar material didático e oferecer orientação pedagógica; NÚCLEO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO: planejar e desenvolver as atividades de pesquisa, tratamento de informação e o incentivo à produção científica nas áreas do interesse do Controle Externo, bem como coordenar a participação do Tribunal em atividades de pesquisas desenvolvidas junto a instituições ou organizações internacionais.

21. O Regimento Interno do TCU foi aprovado pela Resolução Administrativa nº 15 de, 15 de junho de 1993, entrando em vigor em 1º de julho de 1993 (DOU, de 21/06/93). A Resolução nº 006, de 15/12/93, que dispõe sobre a estrutura da Secretaria do TCU, em seu art. 10, manda que o ISC também execute as atividades de recrutamento, seleção, formação, treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos e promova simpósios, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionadas com a doutrina, a organização e as técnicas de controle da administração pública. O ISC passou por três alterações estruturais. A Resolução n.º 019, de 09/11.94, que dispõe sobre a organização do ISC, estabeleceu a primeira estrutura do Instituto Serzedello Corrêa: I - Serviço de Coordenação e Integração de Treinamento: a) Núcleo de Recrutamento e Seleção; b) Núcleo de Treinamento e Avaliação; c) Núcleo de Apoio Operacional. II - Serviço de Documentação e Editoração (Seção de Editoração. III - Núcleo de Pesquisa e Planejamento. IV - Seção de Apoio Administrativo, sendo alterada por duas outras Resoluções, a de n.º 090, de 04/06/97, que estabeleceu que o ISC contaria com: I - Assessoria; II - Divisão de Recrutamento e Treinamento: a) Serviço de Coordenação de Concurso; b) Serviço de Recrutamento e Seleção; c) Serviço de Coordenação e Treinamento; d) Serviço de Aperfeiçoamento Profissional ; III - Divisão de Documentação: a) Serviço de Processamento Técnico da Informação; b) Serviço de Pesquisa e Atendimento ao Usuário; c) Serviço de Circulação, Empréstimos e Reprografia; IV - Divisão de Programação, Pesquisa e Publicações: a) Serviço de Programação e Controle; b) Serviço de Pesquisa e Publicações; c)

nível, criando assim escolas, centros, academias, institutos, enfim, estabelecimentos de ensino diretamente vinculados aos órgão interessados: Instituto Rio Branco, ENAP, ESAP, ESAF, escolas preparatórias, academias de formação militar, escolas de magistratura e ministério público, Academia Nacional de Polícia etc.

Dessa maneira, apesar de não eliminar ou subtrair o papel das universidades, esses estabelecimentos vinculados às organizações públicas passam a lidar com uma clientela diferente formada por gerentes, administradores públicos e uma grande maioria de múltiplas categorias profissionais.

A Lei Magna do País, por meio da chamada Reforma Administrativa, consagrou em seu texto (Art. 3º, §2º), *verbis*:

“A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a formação na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.”

Com isso, cada organização procura desenvolver sua cultura, seus valores, atitudes, comportamentos, virtudes e requisitos para formação na carreira, dentro de sua estrutura organizacional.

A definição dessa identidade deve constituir tarefa exclusiva do respectivo estabelecimento de ensino da própria organização empregadora.

É que, no dizer de DRUCKER(1993), na obra sobre “As Novas Realidades”, “A educação não pode mais restringir-se às escolas. Toda instituição empregadora tem que proporcionar educação a seus membros. (...) a educação terá que transmitir ‘virtude’ ao mesmo tempo que ensina as habilidades necessárias para se agir com eficácia.”²² E, aqui, antes de encerrar este capítulo, não poderia deixar de me referir à questão do tamanho e composição do ISC.

Serviço de Editoração e Publicações) e V - Divisão de Apoio Operacional: a) Serviço de Execução Orçamentária e Financeira; b) Serviço de Apoio Administrativa; c) Serviço de Apoio a Cursos; d) Serviço de Informação e Avaliação) e, de n.º 115/98, que, ao criar a ENICEF, fixou nova estrutura para o Instituto: I – Assessoria; II – Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização – ENICEF: a) Serviço de Pós-Graduação; b) Serviço de Treinamento; III – Divisão de Seleção e Treinamento: a) Serviço de Seleção; b) Serviço de Treinamento e Pós-Graduação; IV – Divisão de Apoio Operacional: a) Serviço de Apoio Administrativo; b) Serviço de Execução Orçamentária e Financeira; c) Serviço de Apoio a Eventos Internos; d) Serviço de Contratação e Acompanhamento de Eventos Externos; V – Divisão de Pesquisa e Publicações: a) Serviço de Desenvolvimento de Pesquisa; b) Serviço Administrativo de Pesquisa; c) Serviço de Editoração e Publicações; VI – Divisão de Documentação: a) Serviço de Processamento Técnico da Informação; b) Serviço de Pesquisa e Atendimento ao Usuário; c) Serviço de Circulação, Empréstimo e Reprografia.

22. Peter F. Drucker (ob. cit.) , p. 208. e 210.

Vem-se estabelecendo já há algum tempo a idéia de que qualquer Centro de Estudos, Escola de Governo poderia ter uma estrutura não muito grande, a exemplo das Escolas Judiciais, que funcionam com apenas quatro a cinco diretores, telefone, fax e poucas secretárias.

Essa seria também minha opinião, se a entidade, como ocorre na maioria das Escolas de Magistratura e Ministério Público, se limitasse a promover encontros, seminários e troca de experiências entre “juristas” e “especialistas”.

No entanto, o ISC, mesmo se quiséssemos, não poderia limitar-se a isso, posto que tem, por força de lei, sob sua responsabilidade, não apenas um prédio, um alojamento e dezenas de salas de aulas, mas muitas outras atribuições, tais como:

- planejar, orientar, coordenar, avaliar e promover a execução das atividades de recrutamento e seleção de recursos humanos do Tribunal de Contas da União (concursos públicos de provas ou de provas e títulos).
- planejar, orientar, coordenar, avaliar e promover a execução de ensino de formação (programas de formação para ingresso nas carreiras do quadro de pessoal do TCU);
- preparar as apostilas e os respectivos materiais instrutivos para cursos e programas de treinamento e desenvolvimento profissional;
- organizar cursos de capacitação profissional, instruir e controlar os realizados nas SECEXs - dos Estados;
- efetuar estudos sobre metodologia de ensino, avaliação de aprendizagem e de desempenho;
- promover o ressarcimento de bolsas de estudos de línguas estrangeiras, para autoridades e servidores;
- realizar pesquisas e colaborar na edição de duas publicações oficiais do Tribunal (“Revista do TCU” e “Auditorias TCU”);
- adotar as medidas em sede de cooperação técnica com instituições nacionais e estrangeiras; desenvolver pesquisas na área de Controle Externo etc.

IV – Estabelecimento da Política de Educação e Pesquisa

Nessa fase, desaparecem os programas de treinamentos específicos²³ e adota-se o conceito de educação, repercutindo numa autêntica socialização do trabalho,

-
23. A classificação anterior (conforme art. 7º da Resolução nº 019/94) previa: Programa de Treinamento e Qualificação – PTQ; Programa de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento – PAD; e Programa de Competência Técnica – PCT, então definidos, pela Portaria nº 04 de 21/01/91, da seguinte forma: “A primeira congrega as atividades de treinamento, entendido este como toda ação destinada a facilitar a aprendizagem útil ao desempenho de uma tarefa e que visa a dar atendimento às necessidades da organização, reduzindo (ou eliminando) as diferenças entre o nível de eficiência existente e o nível de eficiência desejado. São, portanto, atividades desenvolvidas a partir das necessidades da organização, com objetivos

dentro da perspectiva mais do homem integral. A educação se dirigiria ao homem como um todo, ao passo que o treinamento visaria particularmente ao trabalho.²⁴

Surgem, expressamente, nas disposições da Resolução nº 099/98, os conceitos atuais de formação, treinamento e desenvolvimento profissional, como modalidades de educação (*ex vi* do art. 3º), *verbis*:

§ 1º Formação é o processo que visa a preparar o candidato aprovado na primeira fase do concurso público para iniciar-se no exercício do cargo correspondente.

§ 2º Treinamento é o processo que visa a preparar o servidor para uma atuação sistemática e de melhor desempenho no ambiente de trabalho.

§ 3º Desenvolvimento profissional é o conjunto de processos que visam a preparar o servidor para exercer, em momento futuro, funções mais complexas e abrangentes do que as que atualmente desempenha.”

Na síntese bem acabada de CHIAVENATO²⁵ (1994), desenvolvimento “é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos” e treinamento “faz parte do desenvolvimento das pessoas. É um aspecto específico do desenvolvimento pessoal”, acrescentando:

“ O desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

organizacionais bem definidos e destinados a um público-alvo específico selecionado de acordo com os objetivos a serem atingidos. A segunda congrega as atividades de aperfeiçoamento profissional, entendido este como o conjunto de ações destinadas a aprimorar os conhecimentos técnicos individuais, e que buscam compatibilizar as necessidades da organização com os interesses de desenvolvimento profissional e intelectual dos indivíduos. São, pois, atividades que embora orientadas pelas necessidades da organização, têm como objetivo o desenvolvimento do indivíduo. Finalmente, a terceira grande linha de ação congrega as atividades que visam a capacitação técnica do CST, entendida esta como o conjunto de ações necessárias a dotar o Centro de uma infra-estrutura adequada e compatível com as suas atribuições. São, portanto, atividades direcionadas para o atendimento das necessidades específicas do CST, quer seja do ponto de vista do treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, quer seja em relação às ações administrativas.”

24. DAVID BOMFIN, *in* “Pedagogia no Treinamento”, ed. Qualitymark, 1995, p. 27.

25. CHIAVENATO, IDALBERTO, “Gerenciando Pessoas”, ed. Makron, 1994, p. 132/133.

O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofia.”

As estratégias para se tentar conseguir operacionalizar tais modalidades ficaram assim definidas (conforme art. 2º da Portaria nº 23/99):

- a) **ESTRATÉGIA ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO** – caracterizada, mediante convênio ou acordo de cooperação, pela transmissão e a produção de conhecimentos, capacitando o servidor para: gerar novos conhecimentos ou introduzir, com criatividade, os procedimentos e técnicas mais avançada na área de controle e fiscalização; lecionar e ministrar cursos com objetivo fundamental de transmitir os conhecimentos adquiridos; formular, coordenar e dirigir projetos de pesquisa, análise, diagnóstico e avaliação na sua respectiva área de concentração;
- b) **ESTRATÉGIA DE CAPACITAÇÃO DE EXECUTIVOS** - buscando enfrentar os desafios e adaptá-los em resposta às pressões do ambiente. Concentra-se essencialmente em grupos de pessoas que já exercem cargos de direção e concluíram o nível avançado dos cursos de gerenciamento;
- c) **ESTRATÉGIA DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL** – objetivando aprofundar o conhecimento de sua função, para quem possa lidar, no futuro, com problemas mais complexos e mais amplos. Pressupõe experiência prévia e capacidade para analisá-la e generalizá-la, dentro do contexto e da velocidade das mudanças organizacionais;
- d) **ESTRATÉGIA NO GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL** - tendo por objetivo preparar servidores para o exercício das funções de chefia e direção;
- e) **ESTRATÉGIA DE CONHECIMENTOS EM NOVOS MÉTODOS DE GESTÃO PÚBLICA** – para tornar os servidores, principalmente os assessores do Presidente, dos Ministros, dos Ministros-Substitutos e do Procurador-Geral, mais conscientes das mudanças dos métodos e sistemas de gestão pública; e

f) **ESTRATÉGIA DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA SETORIAL ESPECÍFICA** – enfatizando o conhecimento das habilidades específicas e visando à melhoria do desempenho em cada unidade organizacional e de cada cargo ou função.

É importante ressaltar que o estabelecimento dessa nova Política, propiciará, certamente, decisões mais seguras, não só a oportunidade de treinar, como também a ênfase a ser dada, uma vez identificadas situações específicas.

Um exemplo seria os chamados cursos de gerenciamento organizacional, uma vez que, de 1994 a 1998, foram realizados numerosos eventos, e nem por isso podemos falar em excelência gerencial.

Ora, atualmente, os especialistas defendem a “destruição e reconstrução cíclica” nas Instituições, lembrando que tudo na vida é formado por ciclos. Por isso, será preciso rever o ciclo da predominância dos cursos de gerenciamento organizacional.

Assim sendo, embora o ISC continue, por força de norma expressa²⁶, a oferecer cursos nessa área, os estudos realizados, aliás para reformulação dos próprios conteúdos programáticos, demonstraram que a aprendizagem do gerenciamento do final do século XX e início do próximo milênio não se baseará mais em cursos, livros ou modelos. Isto é, com ou sem preparação em cursos regulares, para que os gerentes venham ser bem-sucedidos, será preciso, além da descentralização, rodízio e visão compartilhada, que eles:

- passem mais tempo conversando com outros;
- trabalhem longas jornadas;
- aprendam a lidar com críticas e pressões;
- evitem desperdícios de tempo, com reuniões improdutivas, excesso de telefonema, etc.;
- organizem suas idéias;
- planejem seu dia, anotando e mentalizando seus objetivos;
- definam prioridades e metas, estratégias, divisão de poder e de autoridade;
- estabeleçam prazos de conclusão de tarefas;
- utilizem as ferramentas e se sintam parte da construção da comunidade organizacional, segura, protegida e empolgada;
- adotem sistemas, paradigmas, que se adaptem aos novos ambientes; assumam, quando for o caso, que o que está sendo feito não serve mais para a organização.

E, por último, deverão compartilhar a liderança em equipes cada vez mais autogerenciadas, transformando cada servidor em um gerente, dentro do sempre atual conceito proposto por PETER F. DRUCKER, há mais de 30 anos, *verbis*:

26. O art. 19, §§ 1º e 2º da Resolução nº 06/93, mantido recentemente por deliberação plenária (Decisão Nº 765/97 – BTCU 68/97 estabelece a obrigatoriedade de cursos de gerência).

“Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, à capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados (in “GERENTE EFICAZ”, LC Editora, 1967, p. 5).”

V- Implantação da Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização

Na verdade, a implantação da ENICEF poderia ser vista como mais uma estratégia facilitadora para se atingir o crescimento organizacional, na exata perspectiva de vir a se ocupar, efetivamente, da realidade e das necessidades da Instituição. E mais, essa concepção não significa reduzir a atuação da nova Unidade às atividades escolares e acadêmicas.

A mudança deve começar com a necessidade de se recrutar, formar e especializar **“profissionais de educação e pesquisa”** dentre os próprios servidores do TCU, observadas as características previamente definidas.²⁷ Além disso, é essencial estarem os servidores do ISC cada vez mais preparados para dar a melhor contribuição à Instituição, observando, estudando, pesquisando e interagindo tanto com o ambiente interno e externo, ou seja, onde se configurarem os sinais de mudanças, razão pela qual consigna o § 2º do art. 3º da Portaria 37/99, *verbis*:

“A superveniência de legislação, inovações na Administração Pública ou decisões importantes tomadas pelo TCU enseja do ISC, quando for o caso, as medidas necessárias à realização dos eventos pertinentes (cursos, seminários, workshops, palestras etc.).”

Por outro lado, de nada adiantaria enormes esforços e instalações, alojamentos, refeitórios, salas equipadas, muitos cursos e alunos, sem um processo conveniente de transmissão aos treinandos dos conhecimentos teóricos e práticos. Os integrantes da nova Escola deverão buscar, acima de tudo, aceitação dos servidores, organização, objetividade, comunicabilidade, criatividade, espírito de equipe, satisfação com o trabalho, bom senso e iniciativa.

27. TERRY Farnsworth, em sua obra “Formação e Treinamento de Executivos na Empresa”, SP, MacGraw-Hill, 1976, apresenta algumas características que o profissional de treinamento precisa ter: capacidade de convencimento de seus alunos, independentemente do nível hierárquico destes; saber enfrentar, autoritariamente e convincentemente, um interrogatório rigoroso e agressivo de suas idéias ou personalidades fortes e, às vezes, abrasivas em seu grupo de treinamento; ser capaz de captar e prender a atenção e influenciar o modo de pensar dos outros bem como e comunicar-se eficazmente.

Há ainda proposta de adoção do moderno princípio de se transferir o esforço de aprendizagem do instrutor para o aluno/treinando, com textos, estudos de caso, pesquisa, leituras obrigatórias e facultativas, elaboração de modelos, formulários e padrões.

No tocante à bibliografia, mais do que uma lista de obras, trabalhos e autores, haverá uma preocupação clara em desenvolver nos participantes uma das características básicas da técnica e da abordagem escolhida - levar o servidor participante a conhecer, pesquisar, reunir e pensar, com o maior número possível de informações e conhecimentos, sobre cada matéria ou assunto objeto dos próximos cursos do ISC.

Destarte, de acordo com a futura metodologia, o mais importante será o treinando tomar consciência de que terá autonomia para pesquisa, crítica e aperfeiçoamento das informações, princípios doutrinários e normas aplicáveis aos conhecimentos e habilidades transmitidas.

VI- Impactos atuais e futuros do treinamento no TCU dentro da estratégia da atual gestão

A seguir, são apresentados alguns dados sobre o “training” do Tribunal, período de 92/98, que justificam, por assim dizer, a evolução pretendida, após a certeza de ter sido desenvolvido uma ampla massificação de cursos básicos e pontuais, permitindo, a desejada busca de altos estudos e aprofundamento das pesquisas e projetos, rumo à especialização e à pós-graduação:

PARTICIPANTES		EVENTOS		CARGA HORÁRIA	
Ano	Quantidade	Sede	Estados	Sede	Estados
1992	584	15	*	84	*
1993	1.036	48	*	1.398	*
1994	680	26	07	2.274	**
1995	3.769	153	41	4.264	1.084
1996	5.057	196	43	5.490	1.369
1997	4.357	181	51	3.191	1.129
1998	4.778	198	98	3.643	1.803
TOTAL	20.261	817	240	20.344	5.385

(*) *não houve cursos nos Estados*

(**) *não há dados sobre a carga horária*

O quadro acima confirma a chegada do momento de mudanças. Em consonância com a fase atual do processo evolutivo do treinamento, que se encontra na

28. O conhecimento e a informação das pessoas são ingredientes, na atualidade, para formar o “capital intelectual” de uma instituição, como que matérias-primas e produtos mais importantes das organizações. São ativos baseados no conhecimento.
29. Modelo discutido no Congresso Internacional de Treinamento – BATH – Inglaterra 1973. Adaptação do artigo de PONTUAL, Marcos - “Evolução do Treinamento Empresarial”, in Manual de Treinamento e Desenvolvimento, Coord. Gustavo Boog, SP, McGraw-Hill do Brasil,

Era do Conhecimento e da Informação²⁸ ou Fase Pós-Industrialização, na caracterização feita no Congresso Internacional de Treinamento e Desenvolvimento, realizado em Bath, Inglaterra, em 1973²⁹:

5ª FASE PÓS-INDUSTRIALIZAÇÃO:

- *Característica da Administração:*
 - *desenvolvimento do potencial de mão-de-obra na futura força de trabalho;*
 - *educação através das ciências do comportamento para fortalecimento do desenvolvimento gerencial;*
 - *promoção do bem-estar e benefícios indiretos.*
- *Estratégia existente e o futuro do treinamento:*
 - *atenção a ser dada à responsabilidade social;*
 - *ênfase na ação rápida.*
- *Características do Treinamento:*
 - *programas de sensibilidade;*
 - *desenvolvimento organizacional;*
 - *o treinamento nesta fase evoluiu para “picos” de flexibilidade e complexidade de atuação.*

Dentro dessa evolução ora emoldurada, a educação e a pesquisa, no âmbito do Tribunal, passam a ser concebidas para uma **organização fundamentada na informação**, na qual, segundo DRUCKER³⁰ (1993), – “*será também fundamentada no conhecimento, também formada basicamente de especialistas que dirigem e disciplinam o seu próprio desempenho mediante um feedback organizado de seus colegas e clientes.*”

Portanto, acrescenta DRUCKER, órgãos governamentais, empresas etc., terão de abandonar antigos hábitos e adquirir novos, enfrentando também novos problemas (ob. cit. pag. 184):

- *“Idealizar recompensas, maneiras de demonstrar reconhecimento e oportunidades profissionais para especialistas.*
- *Promover uma visão unificada numa organização de especialistas.*
- *Conhecer a estrutura administrativa necessária para uma organização de forças-tarefas.*
- *Assegurar que haja sempre administradores de cúpula disponíveis, garantir a sua preparação e testar sua atuação.*”

1980, caracterizando a evolução do treinamento em 5 fases: 1ª Fase Subdesenvolvimento; 2ª Fase em Desenvolvimento; 3ª Fase após o início da Industrialização; 4ª Fase Industrialização Avançada; 5ª Fase Pós-Industrialização.

30. DRUCKER, Peter F. , “As Novas Realidades - no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo”, Ed. Pioneira, 1993, p. 177.

Para se ter uma idéia da magnitude que se veste a proposta, logo no início de sua gestão, conforme anteriormente enfatizado, o Exmo. Sr. Ministro-Presidente Iram Saraiva, auspiciosa e decididamente, anunciou: primeiro, por meio da Portaria nº 23, de 11/01/99, a nova dimensão da competência da Direção Geral do Instituto; e, segundo, pela Portaria nº 37, de 21/01/99, uma profunda e completa reformulação dos futuros planos e programas dos cursos a serem oferecidos pelo ISC, dando ênfase na:

- 1) parceria com as demais Unidades;
- 2) diretividade no treinamento;
- 3) enriquecimento de cargos;
- 4) não-individualização de cursos; e
- 5) educação à distância e vídeo-educação.

1) PARCERIA COM AS DEMAIS UNIDADES

Tendo em vista que o papel reservado à educação e pesquisa passa a ser a melhoria da qualidade e produtividade; a maximização dos resultados e o atingimento dos objetivos e metas institucionais, surge, conseqüentemente, como desdobramento natural, a parceria do ISC com as demais Unidades da Secretaria, seja na composição do corpo docente, seja na definição das áreas de conhecimento prioritário, seja no levantamento das necessidades de treinamento.

Nasce, assim, a proposta de desenvolvimento do potencial da mão-de-obra na força de trabalho que a Instituição necessita para enfrentar as mudanças e os novos desafios.

Cada uma das Unidades, seus dirigentes e servidores, deverão oferecer contribuições, subsídios e incentivos ao funcionamento do Instituto.

Nesse sistema aberto de parceria, a vantagem é que a Instituição terá expectativas acerca de cada um dos parceiros e vice-versa: cada parceria, então, alimenta expectativas em relação à Instituição.

2) DIRETIVIDADE NO TREINAMENTO

Como se sabe, o “training” surge para solucionar dificuldades na realização do trabalho e no desempenho profissional.

TREINAR, resume TYSSEN³¹ (1977), significa ajudar as pessoas a adquirir habilidades relacionadas com o trabalho, habilidades que, ou tornam os funcionários mais produtivos em seu trabalho atual, ou preparam-nos para tarefas mais difíceis.

31. THEODORE G. TYSSSEN, in “Gerente pela primeira vez – um manual de sobrevivência”, ed. Nobel, 1997, p. 63.

32. TYSSSEN (1997) – ob. cit., p. 65.

Portanto, a diretividade no treinamento objetiva conseguir que os trainees apliquem no trabalho e nas tarefas desempenhadas as novas habilidades em que se exercitarem nos respectivos cursos. Para tanto, segundo o mencionado especialista,³² um bom programa seria:

- a) *Antes do treinamento, detectar o problema real, procurar alternativas, selecionar a solução mais aceitável, passar à ação;*
- b) *Desenvolver um módulo de treinamento por etapas; ensinar as etapas na sala de aula; assegurar-se de que todos os trainees estão compreendendo cada etapa; aplicar dramatização e exercícios de modo que todos possam praticar cada etapa;*
- c) *Fazer com que todos os trainees se comprometam com a prática dessas etapas no trabalho, de modo a poder desempenhá-las fácil e naturalmente. Instruir seus chefes a encorajá-los a aplicar as habilidades no trabalho.*”

Então, uma outra inovação será definir uma vinculação entre treinamento e desempenho de funções específicas, assim como horas dedicadas à educação e pesquisa *versus* tempo efetivamente trabalhado pelo servidor.

ROBERTO PALOMINOS³³ registra que a média mundial de horas de treinamento fica entre 5 e 7% do total dedicado ao trabalho. Na Europa e nos Estados Unidos, esse índice fica entre 100 e 140 horas/ano e, no Japão, por volta de 200 horas/ano.

No caso do Tribunal, encontramos servidores que se ocupam durante o ano em muitas horas de curso, enquanto outros em tempo algum participaram de treinamento.

Será preciso encontrar um certo grau de isonomia de oportunidades, sem perder de vista que diferentes pessoas aprendem de maneiras diferentes. DRUCKER (1993), lembra que o “aprendizado é tão pessoal quanto uma impressão digital”, e arremata: “*Não há duas pessoas que aprendem da mesma maneira. Cada um tem sua velocidade*”.³⁴

3) ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

Segundo CHIAVENATO (1994), “*enriquecimento de cargos representa efetivamente uma tentativa de crescimento pessoal. Consiste em aumentar deliberada e gradativamente os objetivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas do cargo*”.³⁵

33. In “Nem acaso, nem milagre – A gestão do compromisso”, ed. Gente, 1997, p. 27.

34. DRUKER, PETER F., “As Novas Realidades”, 1993, p. 212.

35. IDALBERTO CHIAVENATO. “Gerenciando Pessoas”, ed. Makron Books, 1994, p. 110.

A Portaria nº 37/99 previu que o ISC passará a oferecer, em caráter permanente, um curso para Analistas de Finanças e Controle Externo que não tenham realizado Programa de Formação, com o objetivo de ampliar e melhorar o respectivo desempenho.

Além disso, será enfatizado, em todos os momentos, as qualificações dos servidores “a fim de permitir o melhor aproveitamento do capital humano do Tribunal” (art. 2º, inc. II, da Portaria nº 23/99), sendo certo que enriquecimento de função é uma técnica que identifica cinco fatores que podem tornar um trabalho satisfatório: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e promoção.³⁶

4) NÃO INDIVIDUALIZAÇÃO DE CURSOS

O estágio atual indica que passamos do ensino ao aprendizado.³⁷

E já estamos prevenidos contra os males da educação institucionalizada e da individualização de cursos. Assim como o treinamento e o desenvolvimento profissional, no TCU, passaram a fazer parte da mesma política de educação com vistas ao crescimento organizacional.

Daqui para frente, não precisaremos mais oferecer a cada servidor um curso, um certificado, um treinamento. Vamos procurar de forma sistêmica, desenvolver novas práticas, novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes.

O treinamento passará a ser, como nunca deixou de ser, uma forma de educação. Sua característica essencial consistirá em educar para o trabalho e o melhor desempenho.

Nessa linha, o citado autor TYSSSEN³⁸ adverte, ao falar do chamado treinamento de habilidades flexíveis, que um tal programa de treinamento, para ser bem-sucedido, pode até considerar a possibilidade de, ao invés de treinar todos, alcançar apenas “um número aceitável de funcionários”, de maneira que passem a dominar as novas habilidades, que se espalhariam entre os demais.

Isso, certamente, virá a acontecer na medida que se implante uma sistemática realista, diante da insuficiência de recursos orçamentário-financeiros, de multiplicação dos conhecimentos via os próprios gerentes e servidores já treinados, que depois repassariam e se encarregariam de instruir os outros e reforçar suas habilidades nas tarefas e encargos institucionais.

E, assim, surgiria, ou se confirmaria, uma outra novidade: a multiplicação e a incorporação dos novos conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, valores e padrões caberiam aos próprios servidores já treinados, em especial aos gerentes, cuja

36. HERZBERG afirma que os fatores de satisfação do trabalho são os “motivadores”. Isto é, as pessoas se sentem motivadas para trabalhar mais quando podem alcançar algo tangível ao executar o seu trabalho, quando obtêm reconhecimento pelo seu trabalho, quando sentem que o trabalho em si é interessante etc.

37. PETER F. DRUKER, in “As Novas Realidades”, ed. Pioneira, 1993, p. 211.37.

38. TYSSSEN (1997) ob. cit.

missão básica e fundamental seria de coordenar as ações a serem desenvolvidas por todos da Instituição em prol da qualidade e produtividade.

5) EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA E VIDEO-EDUCAÇÃO

Modernamente, constitui uma solução para toda organização que possui filiais, sucursais, agências, delegacias ou unidades regionais e que quer evitar que os professores/instrutores se desloquem, uma vez que, além de deixar de oferecer o treinamento ou trabalho na sede, representaria custos mais elevados, com gastos de passagens e diárias.

E, no caso do TCU, a solução é ainda mais adequada, graças ao atual desenvolvimento tecnológico das áreas de processamento de dados e de transmissão de informações.

A pré-citada Portaria nº 37/99 anunciou que:

“Art. 8º. O ISC poderá ministrar cursos, utilizando o sistema aberto de treinamento programado à distância, de forma a permitir que o participante possa estar distante do ponto de emissão do conhecimento, ampliando enormemente o leque geográfico de abrangência do efeito educativo.”

Sabe-se que os sistemas de treinamento à distância oferecem as seguintes vantagens:

PARA O TREINANDO: atende à sua individualidade; aprende em seu próprio ritmo e em seu ambiente familiar; cria, estimula e desenvolve prática de estudo, leitura e raciocínio etc.

PARA A ESCOLA: menos custo per capita; otimiza investimentos, amplia o atendimento quantitativo; atende simultaneamente a várias regiões geográficas etc.

O Tribunal também deverá buscar recurso da video-educação na área de treinamento, utilizando-se de convênios com Instituições que já disponham desses recursos (TV-SENADO E CÂMARA, TV SENAC etc.). Com isso, ampliará significativamente a transferência de conhecimentos e adaptará o que está sendo feito, com os vídeos e as fitas gravadas para videocassete.

VII – Conclusões

Finalmente, podemos afirmar que a realidade atual e os desafios enfrentados pela Administração Pública e pelas Instituições tornam desnecessários e estéreis muitos dos cursos e treinamentos tradicionalmente realizados, garantindo veracidade à profética conclusão de DRUKER (1993):

39. PETER F. DRUKER, in “As Novas Realidades”, ed. Pioneira, 1993, p. 199.

40. MATEUS (25: 14/15) “Porque será como um homem que, estando para empreender uma viagem, chamou os seus servos e lhes entregou os seus bens. Deu a um cinco talentos, a outro dois, a outro um, a cada um, segundo a sua capacidade, e partiu”.

“Haverá mudanças também no que nós aprendemos e ensinamos e até mesmo no que nós entendemos por conhecimento”.³⁹

Portanto, o TCU, dando ênfase às habilidades e talentos de cada um, no processo de educação e pesquisa, estará também se preparando para o futuro. E quiçá cumprindo preceito bíblico de dar “a cada um, segundo a sua capacidade”, conforme Mateus 25:14,15, na “Parábola dos talentos”.⁴⁰

E, termino lembrando as palavras de SENGE⁴¹ (1995):

“Acredito que os executivos começarão a perceber cada vez mais que em um mundo de rápidas mudanças e crescente interdependência, o aprendizado é muito importante para ser deixado ao acaso.”

41. SENGE, PETER M., in “Conduzindo Organizações Voltadas para o Aprendizado”; na versão resumida do livro “Leading learning organizations”, 1995, publicada em O LÍDER DO FUTURO, ed. Futuro, 1996, p. 75.