

# O Programa de Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos do Tribunal de Contas da União: um exemplo de atuação estratégica das escolas de governo



**Adriano Cesar Ferreira**

**Amorim** é servidor do TCU, graduado em Engenharia Agrônômica pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) e pós-graduado em Gestão Orçamentária e Financeira no Setor Público pelo Centro Universitário do DF (UDF).

## RESUMO

As organizações públicas e privadas têm constituído unidades de educação corporativa com o objetivo de apoiar o alcance dos objetivos estratégicos e o cumprimento das missões institucionais. No setor público, essas unidades têm sido, muitas vezes, chamadas de escolas de governo. O Instituto Serzedello Corrêa (ISC) é a escola de governo vinculada ao Tribunal de Contas da União (TCU) e, como sua unidade de educação corporativa, desenvolve ações educacionais que dão suporte ao atingimento dos objetivos estratégicos de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública e facilitar o exercício do controle social. Além disso, as ações educacionais do ISC exercem importante papel no fortalecimento da função pedagógica do TCU, de caráter preventivo, que consiste na orientação e na capacitação dos órgãos públicos e da sociedade civil com o objetivo de melhorar a gestão e o desempenho da administração pública, reduzir a ocorrência de irregularidades e incrementar o



controle social. Com esses objetivos foi criado o Programa de Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos que oferece a servidores públicos das três esferas de governo dos três poderes da República e a membros da sociedade civil cursos a distância nas áreas de licitações e contratos, responsabilidade fiscal, prestação de contas, fiscalização de gastos públicos, planejamento e orçamento, entre outras. Entre 2009 e 2012, foram ofertadas mais de 100.000 vagas, entre cursos promovidos diretamente pelo ISC ou por meio de parcerias com outros órgãos e entidades. As avaliações realizadas pelo ISC têm demonstrado que essas ações educacionais tiveram impacto positivo no desempenho profissional dos participantes. Os resultados mostram que eles aplicam o que foi aprendido, aproveitando as oportunidades de uso das competências e diminuindo as falhas nas atividades vinculadas ao conteúdo do curso. Além disso, atuam com mais motivação, agilidade e eficiência na execução das atividades, sugerindo mais mudanças nas rotinas de trabalho e beneficiado

os colegas por meio da aprendizagem indireta. Os resultados alcançados pelo programa demonstram o potencial de atuação das escolas de governo na melhoria do desempenho dos servidores e no aperfeiçoamento da gestão pública e do controle social.

Palavras-chave: Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa. Escolas de Governo. Educação Corporativa. Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos.

#### **ABSTRACT**

*Public and private organizations have constituted corporate education units in order to support the reach of its strategic goals and the fulfillment of its institutional missions. In the public area these units have been many times called government schools. The Serzedello Corrêa Institute (ISC) is the government school bound to the "Federal Court of Accounts - Brazil" (TCU) and, as its corporate education unit, develops educational actions that give support to the*

reaching of its strategic goals of contributing to the improvement of the public management and facilitate social control exercise. Besides that, ISC's educational actions employ an important role in the strengthening of TCU pedagogic function, of preventive character, that consists in the orientation and capacitating of public agencies and civil society with the means of improving management and the public administration performance, reduce the happening of irregularities and increase social control. With those goals, the *Capacitating of Public Servants and Citizens Program* was created, on which, offers to public servants of all three government fields of the Republic three powers and to members of civil society distance learning courses on the fields of hiring and bidding, fiscal responsibility, rendering of accounts, operative oversight of public spending, budget and planning, among others. Between 2009 and 2012 were offered more than 100.000 vacancies, among courses directly promoted by ISC or by means of partnerships with other agencies and entities. The evaluations performed by ISC have shown that those educational actions had a positive impact in the professional performance of the participants. Results showed they have applied what was learned, have taken advantage of the competencies usage and have decreased flaws on activities bound to the course contents. Besides that, they have acted more motivated, agile e efficient on tasks execution, suggesting more work routine changes and benefiting their peers by means of indirect learning. The results reached by the program have shown the government schools acting on the increasing of public servants performance of the public management and social control.

*Key words: Federal Court of Accounts - Brazil, Serzedello Corrêa Institute,*

*government schools, corporate education, Public Servants and Citizens capacitating.*

## 1. INTRODUÇÃO

As unidades responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público, comumente conhecidas como escolas de governo, tradicionalmente têm se preocupado com a capacitação de servidores pertencentes aos quadros dos órgãos e entidades aos quais se vinculam, especialmente com o objetivo de fornecer a esses servidores os conhecimentos necessários ao bom funcionamento da organização.

Muitas dessas unidades, entretanto, vêm incorporando aos processos educacionais os princípios da educação corporativa, assumindo um papel mais estratégico no contexto das organizações, buscando vincular as ações aos objetivos estratégicos da organização, ao mesmo tempo que espriam as iniciativas para além dos limites do quadro funcional, atingindo a cadeia de valor composta por “clientes”, “fornecedores” e pela própria sociedade, que é a destinatária final das políticas públicas conduzidas por esses órgãos e entidades.

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC), escola de governo vinculada ao Tribunal de Contas da União (TCU), tem procurado atuar segundo esses preceitos de educação corporativa, ofertando ações educacionais que desenvolvem competências de servidores públicos e cidadãos que, de alguma forma, tenham a capacidade de influenciar no alcance dos objetivos estratégicos e no cumprimento da missão institucional do TCU, estejam eles dentro ou fora dos quadros do Tribunal.

O Programa de Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos foi desenvolvido pelo ISC com esse propósito. O Programa constituiu-se de ações educacionais voltadas ao desenvolvimento de competências de servidores

públicos em geral e ao fortalecimento do controle social exercido pelos conselhos municipais e pelos cidadãos.

Esse Programa alinha-se aos objetivos estratégicos do TCU e é peça fundamental no exercício da função pedagógica do Tribunal, de caráter preventivo, que consiste na orientação e na capacitação dos órgãos públicos e da sociedade civil a fim de melhorar a gestão e o desempenho da administração pública, reduzir a ocorrência de irregularidades e incrementar o controle social.

Este artigo procura contextualizar esse programa como um exemplo de atuação estratégica das escolas de governo, segundo os princípios que norteiam a educação corporativa, especialmente quanto à preocupação com o cumprimento da missão institucional do órgão ao qual estão vinculadas e a possibilidade de atuação no fortalecimento da cadeia de valor que orbita em torno dessas organizações.

## 2. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Educação corporativa pode ser entendida como o esforço institucional estruturado de desenvolvimento continuado do potencial humano, compreendendo toda a cadeia de valor composta dos fornecedores e clientes da organização, dela própria e da sociedade, com o objetivo de contribuir para o alcance de metas e resultados essenciais à sobrevivência e ao crescimento sustentado da organização. (Meister, 1999:11)

Martins (2005), por sua vez, define educação corporativa como um conjunto de ações que visam desenvolver conhecimentos, habilidades e competências alinhadas ao interesse estratégico da organização e, por conseguinte, capazes de incrementar o potencial competitivo.

No TCU, educação corporativa é conceituada como o

processo corporativo formado pelo conjunto de práticas de desenvolvimento de pessoas e de aprendizagem organizacional com o objetivo de adquirir, desenvolver e alinhar competências profissionais e organizacionais, permitir o alcance dos objetivos estratégicos, incentivar a colaboração e o compartilhamento de informações e conhecimentos, estimular processos contínuos de inovação e promover o aperfeiçoamento organizacional. (Brasil, 2008)

Os conceitos sobre educação corporativa podem diferir conforme a fonte considerada, porém é comum o entendimento quanto à necessidade de alinhamento entre as ações de desenvolvimento e os objetivos estratégicos da organização.

Outro ponto a ser destacado é que a educação corporativa assume um espectro de atuação bastante amplo, ultrapassando os limites da própria organização, seja ela pertencente ao setor público ou ao setor privado, pois ambos, governos e empresas, têm como pressuposto a necessidade de contribuir para o desenvolvimento e para a integração da cadeia de valor, composta pela própria organização, pelos fornecedores, clientes, e pela sociedade. (Souza, 2005: 277)

Para conduzir os processos de educação corporativa, as instituições públicas e privadas têm constituído unidades sob diversos modelos de organização e diferentes denominações.

Muitas organizações utilizam a denominação “universidade corporativa” para identificar essas unidades de educação corporativa e diferenciá-las das universidades acadêmicas e das tradicionais unidades de treinamento de pessoal. Entretanto, independentemente da terminologia utilizada, o importante é a vinculação da estratégia de atuação aos conceitos de educação corporativa mencionados anteriormente.

Souza (2005:276) distingue da seguinte forma as universidades corporativas das universidades acadêmicas e das tradicionais unidades de treinamento de pessoal:

- a. **universidades corporativas:** são iniciativas das organizações que as criaram e seu funcionamento obedece a interesses e a prioridades dessas organizações; têm foco em resultados e em conhecimentos críticos para o negócio, voltando sua atuação para o desenvolvimento da cadeia de valor, que compreende, além da organização, os fornecedores, clientes e a própria comunidade;
- b. **universidades acadêmicas:** têm compromissos sociais abrangentes, não se vinculando a interesses específicos de determinado segmento ou de determinada organização;
- c. **unidades de treinamento tradicionais:** destinam-se ao atendimento a demandas internas, de caráter operacional, para atender necessidades pontuais da organização.

O principal diferencial de uma unidade de educação corporativa, portanto, é a preocupação com o cumprimento da missão organizacional e o alcance dos resultados institucionais da organização à qual pertence.

### 3. AS ESCOLAS DE GOVERNO

Escola de governo é uma denominação que vem sendo utilizada como forma de identificar as entidades ou unidades que possuem como função precípua o desenvolvimento de servidores públicos.

A Constituição Federal de 1988, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, assim se refere às escolas de governo:

Art. 39. (...)

(...)

§ 2º 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 promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

(...)

Na esteira do texto constitucional, surgiram algumas definições para o termo “escola de governo”.

Pacheco (2000:36; 2002:77), as define como

aquelas instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários do Tesouro.

O Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, define escolas de governos como

instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (Brasil, 2006)

O que parece ser um consenso é que essas instituições fazem parte do aparato do Estado, o que afasta qualquer pretensão de autonomia total em relação ao governo e, por conseguinte, devem estar alinhadas às políticas públicas voltadas para melhoria da gestão, combinado

com capacidade analítica e propositiva sobre tais políticas. (Pacheco, 2002:78)

#### **4. AS ESCOLAS DE GOVERNO COMO UNIDADES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

As empresas vêm transformando as unidades de treinamento em universidades corporativas, em parte pela incapacidade demonstrada pelas universidades tradicionais em cumprir com o papel de formação e desenvolvimento de quadros, mas também em decorrência da necessidade de atender às próprias especificidades. (Marini, 2004)

No setor público a situação não é diferente. As organizações públicas têm instituído as unidades de educação corporativa abrigadas sob a denominação “escolas de governo” com papel semelhante ao das chamadas universidades corporativas, respeitando, entretanto, as características particulares da administração pública.

De forma semelhante às universidades corporativas desenvolvidas por grandes empresas privadas para assegurar o alinhamento da capacitação aos valores e desafios estratégicos que tais empresas enfrentam, o governo necessita de que as escolas assumam um papel de “escola corporativa de gestão”, alinhando-se às políticas e diretrizes de governo no sentido da melhoria da gestão pública. (Pacheco, 2002:75:78)

Por outro lado, cada vez mais, os governos recorrem à sociedade em busca de parcerias para o desenvolvimento de ações. As formas e mecanismos variam, mas o fato torna-se uma prática cada vez mais adotada e, em alguns casos, até mesmo institucionalizada, a incorporação de diferentes atores sociais na definição e na gestão de políticas públicas. (Zouain, 2003)

Essa prática nos revela uma nova concepção de Estado que se aproxima e incorpora a sociedade por meio de atores sociais. A própria

Constituição brasileira estabeleceu inúmeros mecanismos e instrumentos de gestão que preveem a incorporação de atores sociais na gestão pública, em especial, nas áreas da saúde, meio ambiente e educação. (Zouain, 2003)

Essa forma ampliada de conceber o conceito de público e da ação de governar modifica não só o universo de atuação das chamadas escolas de governo, mas também sua missão. Em vez de ser concebida como instrumento de modernização do Estado, a missão passa a ser a de desenvolver e ampliar a capacidade de governo e aprimorar a ação dos atores sociais que interagem com o Estado e atuam na esfera pública. (Zouain, 2003)

As escolas de governo são, nesse sentido, verdadeiras unidades de educação corporativa do setor público, pois devem alinhar as ações às políticas e diretrizes estratégicas do governo e incorporar ao seu campo de influência atores externos como forma de aperfeiçoar a capacidade do Estado em elaborar, implementar e acompanhar políticas públicas.

Por fim, as escolas de governo, como centros de excelência, devem buscar avaliar a efetividade de ações, ou seja, passar da ideia de produtos para a ideia de resultados a serem alcançados com a capacitação. (Pacheco, 2002:81)

Assim, além de medir a satisfação dos treinandos ao final dos cursos, as escolas de governo devem buscar avaliar o impacto de suas ações e ainda a satisfação das organizações-clientes. (Pacheco, 2002:82)

#### **5. O INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA (ISC)**

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC) é uma unidade de apoio estratégico do TCU que tem por finalidade propor políticas e diretrizes de educação corporativa, seleção externa de servidores, gestão do conhecimento organizacional e gestão documental, bem como coor-

denar as ações delas decorrentes (art. 18 da Resolução-TCU nº 240, de 23/12/2010).

Pode-se dizer, portanto, em face de suas atribuições e finalidades, que o ISC é a escola de governo vinculada ao TCU e, como tal, é responsável pelo desenvolvimento de ações educacionais que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal e o cumprimento de sua missão.

Nesse sentido, os programas educacionais do Instituto têm como foco principal o desenvolvimento de competências críticas para o negócio do TCU, tendo como público-alvo os servidores do quadro de pessoal do Tribunal, servidores de outros órgãos e entidades da administração pública e a sociedade.

## 6. O PLANO ESTRATÉGICO DO TCU

As ações educacionais do ISC buscam o alinhamento com os objetivos estratégicos do TCU como forma de dar suporte e contribuir para o cumprimento da missão institucional.

Assim, é importante conhecer o plano estratégico do Tribunal e contextualizar a atuação do Instituto nesse cenário.

A sociedade cada vez mais cobra moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública. O cidadão vem deixando de ser sujeito passivo em relação ao Estado e passa a exigir melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos. Nesse aspecto, o TCU assume papel fundamental na medida em que atua na prevenção, detecção, correção e punição da fraude e do desvio na alocação de recursos federais, bem como contribui para a transparência e melhoria da gestão e do desempenho da administração pública. (Brasil, 2011:15)

Nesse contexto, a missão institucional do TCU, expressa em seu Plano Estratégico, é “Controlar a Administração Pública para con-

tribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade”, e sua visão de futuro é “Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública”. (Brasil, 2011:45)

Os objetivos estratégicos, por sua vez, constituem elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico e determinam o que deve ser feito para que a organização cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro. (Brasil, 2011:60)

O Plano Estratégico do TCU define uma série de objetivos estratégicos que norteiam as ações do Tribunal na direção do cumprimento de sua missão. O Programa de Capacitação de Servidores Públicos do ISC foi desenhado tendo como foco o alcance dos objetivos estratégicos de i) contribuir para melhoria da gestão e do desempenho da administração pública; e ii) facilitar o exercício do controle social.

Ao TCU incumbe importante papel de contribuir para a melhoria da administração pública. Para tanto, deve tornar disponíveis para gestores públicos orientações, determinações, recomendações ou avaliações, visando corrigir falhas, evitar desperdícios, melhorar o desenho e a gestão de programas governamentais e políticas públicas, a gestão e o desempenho de órgãos e entidades, a formulação das políticas públicas, aumentar a qualidade de bens e serviços ofertados, ao desempenho dos controles internos, bem como contribuir para o aprimoramento da legislação federal e para a disseminação das melhores práticas observadas na administração pública federal. (Brasil, 2011:61)

O ISC, ao promover ações educacionais que desenvolvam competências de servidores de outros órgãos e entidades da administração pública, colabora fortemente para o alcance desse objetivo.

O segundo objetivo se refere à adoção de medidas que possibilitem a participação ativa do cidadão no controle da gestão pública,



inclusive quanto aos aspectos relacionados à probidade, à moralidade, à eficiência, à economicidade e à publicidade dos atos de gestão. (Brasil, 2011:63)

Os cursos voltados para os conselhos municipais e para a sociedade em geral buscam fortalecer e estimular a atuação do cidadão no exercício do controle social da gestão pública e, assim, aperfeiçoar a elaboração, a implantação e os resultados das políticas públicas.

## 7. A FUNÇÃO PEDAGÓGICA DO TCU

Além do enfoque estratégico conferido às ações educacionais, o ISC tem papel fundamental no suporte à atuação do TCU como órgão auxiliar do Congresso Nacional no desempenho do controle externo da administração pública.

A partir das competências definidas no art. 71 da Constituição Federal, na Lei Orgânica do TCU (Lei nº 8.443/92) e em outros dispositivos infraconstitucionais, são atribuídas ao TCU as seguintes funções: fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa, de ouvidoria e pedagógica.

Entre todas essas funções, a função pedagógica, eminentemente preventiva, traduz-se em ações de caráter orientador e informativo sobre melhores práticas e procedimentos que

levem ao uso regular e eficiente dos recursos públicos e à melhoria do desempenho da administração pública.

Os Tribunais de Contas devem adotar como filosofia de controle a orientação e o aprimoramento no lugar da aplicação de sanções, pois para a sociedade é mais importante ter serviços públicos honestos, adequados e eficientes do que administradores condenados. Por isso, passaram a desenvolver, cada vez mais, a função pedagógica, realizando encontros técnicos, seminários, programas de orientação e cursos, promovendo a formação e o aprimoramento dos servidores públicos, especialmente os dos municípios. (Mileski, 2003:326)

A função maior do controle não é reprimir ou apontar culpados, e sim evitar a ocorrência de fatos a serem reprimidos e de culpados a serem identificados. (Águiar, 2001:246)

Hoje a sociedade não mais admite que os órgãos de controle apenas detectem a ocorrência de danos e determinem a adoção das providências corretivas; cobra a existência de ações concretas que evitem que tais danos ocorram. (Águiar, 2001:242)

As irregularidades identificadas pelos Tribunais de Contas nem sempre decorrem da ação dolosa dos agentes. Significativa parte dos processos que tramitam pelo TCU, por exemplo, somente existem em face do completo desconhecimento, por parte de gestores públicos,

das normas mais elementares de administração financeira e orçamentária. (Águiar, 2001:246)

Os beneficiários de recursos federais simplesmente ignoram que tinham de prestar contas; elaboram prestações de contas incompletas; prestam contas aos órgãos errados; contabilizam inadequadamente os recursos recebidos ou não fazem o adequado tombamento dos bens adquiridos. (Águiar, 2001:247)

Experiências desenvolvidas pelo TCU têm demonstrado que a ação pedagógica produz ótimos resultados sociais e financeiros. É necessário um trabalho regular de orientação aos gestores quanto à boa e regular aplicação dos recursos públicos. (Águiar, 2001:247)

## 8. O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS E DE CIDADÃOS

O ISC, como escola corporativa de governo vinculada ao TCU, conduz ações educacionais que dão suporte ao alcance dos objetivos estratégicos e à missão institucional do Tribunal.

Tendo como foco a missão institucional do TCU e seu papel como escola corporativa de governo, as ações educacionais do ISC não se restringem aos servidores do Tribunal - servidores e gestores de outros órgãos e entidades da administração pública, nas três esferas de governo e nos três poderes da República, além da sociedade, constituem o público-alvo dos programas educacionais do ISC.

Nessa linha, e tendo como norte o fortalecimento da função pedagógica do TCU como estratégia a ser adotada para o aperfeiçoamento da administração pública, o ISC desenvolveu o Programa de Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos, que se constitui em instrumento de aprimoramento da gestão pública por meio de ações educacionais voltadas aos servidores públicos e de promoção do controle social exercido pelos conselhos municipais e pelos cidadãos.

Esse Programa tem como objetivos principais:

- a. desenvolver competências de servidores públicos com o propósito de melhorar seu desempenho, aperfeiçoar a atuação dos órgãos e entidades da administração pública e diminuir a ocorrência de irregularidades;
- b. divulgar a atuação do TCU;
- c. compartilhar boas práticas e procedimentos que melhorem a gestão pública e reduzam a ocorrência de irregularidades;
- d. fornecer informações sobre o controle da administração pública, melhorando a comunicação entre os órgãos de controle, os gestores públicos e a sociedade;
- e. orientar a participação da sociedade quanto à gestão e à fiscalização da aplicação dos recursos públicos.
- f. relacionar os conteúdos relativos aos temas de estudo à vida profissional dos participantes por meio de exemplificação, de estudos de caso, de simulações e de debates e troca de experiências;
- g. fortalecer o intercâmbio de experiências, soluções, informações e ideias entre os órgãos integrantes da administração pública.

O Programa se desenvolve em três vertentes: ações educacionais voltadas aos servidores públicos em geral; ações educacionais voltadas ao aperfeiçoamento da atuação dos conselhos municipais; e ações educacionais voltadas ao atendimento de demandas específicas de órgãos e entidades da administração pública.

### a. Ações educacionais voltadas aos servidores públicos em geral:

Cursos realizados na modalidade de educação a distância, dirigidos aos servidores públi-

cos das três esferas de governo, dos três poderes da República, com o propósito de disseminar padrões normativos, procedimentos e boas práticas administrativas a serem observadas durante o cumprimento de suas atribuições. Tais cursos abordam conceitos gerais e fundamentos sobre temas transversais à grande parte dos órgãos e entidades da administração pública.

Entre 2009 e 2011, foram ofertados os seguintes cursos: Licitações e Contratos Administrativos, Introdução à Lei de Responsabilidade Fiscal, Prestação de Contas de Convênios e Planejamento e Orçamento Público, todos com carga horária de 30 horas semanais.

Em 2012, foram disponibilizados quatro novos cursos: Controles na Administração Pública, Planejamento Governamental, Estruturas de Gestão Pública e Prestação de Contas – Fundamentos da Democracia, Exercício de Cidadania, deixando-se de ofertar os cursos Introdução à Lei de Responsabilidade Fiscal e Planejamento e Orçamento Público.

#### **b. Ações educacionais voltadas ao aperfeiçoamento da atuação dos conselhos municipais:**

Conselhos municipais são instrumentos de controle social da gestão pública e têm como propósito ser um instrumento de cogestão entre o Estado e a sociedade no nível municipal, permitindo maior participação, controle e transparência na elaboração e implantação de políticas públicas nas áreas de educação, saúde, assistência social entre outras.

Visando capacitar os integrantes desses conselhos para um melhor desempenho das atribuições como atores do controle social, foram desenvolvidos os seguintes cursos autoinstrucionais na modalidade a distância: Vamos Fiscalizar os Gastos com Alimentação Escolar e Controle Exercido por Conselhos da Assistência Social.

#### **c. Ações educacionais voltadas ao atendimento de demandas específicas de órgãos e entidades da administração pública**

O ISC tem atuado na capacitação de servidores públicos de outros órgãos e entidades da administração pública, incluindo órgãos de fiscalização e controle, com o objetivo de atender demandas específicas de desenvolvimento.

Esses cursos geralmente abrangem temas de mais complexidade, podendo ser realizados tanto na modalidade presencial quanto por meio de educação à distância. Entre os diversos cursos ministrados podem ser citados:

- Auditoria Governamental
- Auditoria Operacional
- Instauração de Tomada de Contas Especial
- Licitações e Contratos Administrativos: jurisprudência do TCU
- Gestão de contratos de terceirização
- Auditoria em Tecnologia da Informação

### **9. OS RESULTADOS DO PROGRAMA**

Considerando apenas os cursos que compõem as ações educacionais voltadas para os servidores públicos, em geral, o ISC ofertou mais de 14.000 vagas em 2009, subindo para 21.380 matriculados em 2010 e alcançando a marca de 25.576 vagas em 2011. Em 2012, foram matriculados 12.752 participantes, o que perfaz um total de mais de 73.000 vagas ofertadas desde o início do Programa.

Especificamente no tocante às ações educacionais voltadas ao aperfeiçoamento da atuação dos conselhos municipais foram ofertadas em 2011, em parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), mais de 36.000 vagas para o curso “Vamos Fiscalizar os Gastos com Alimentação Escolar”, que atingiram profissionais de educação e membros

da sociedade civil que atuam na execução e no controle social dos recursos públicos destinados à educação. Além disso, participaram do curso “Controle Exercido por Conselhos da Assistência Social” aproximadamente 500 conselheiros que atuam nesta área.

Em relação aos cursos voltados para o atendimento de demandas específicas, foram ofertadas, em 2011, mais de 790 vagas em ações à distância e cerca de 230 vagas em cursos presenciais para diversos órgãos e entidades da administração pública. Em 2012, até o mês de julho, foram 150 vagas em cursos a distância e 290 vagas em ações educacionais presenciais para esse público.

No total, o programa já ofertou mais de 110.000 vagas desde a criação, constituindo-se em um importante esforço de capacitação de servidores públicos e da sociedade, com reflexos significativos no desenvolvimento e no aperfeiçoamento da gestão pública brasileira.

## 10. A AVALIAÇÃO DOS CURSOS

Os cursos de Licitações e Contratos Administrativos (LCA), Introdução à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Planejamento e Orçamento Público (POP) realizados no primeiro semestre de 2011 foram avaliados em dois momentos.

Primeiramente, foi realizada uma etapa de avaliação de satisfação dos participantes, imediatamente ao final de cada curso, com o objetivo de averiguar os seguintes aspectos: a programação de cada evento; os resultados esperados pelos participantes; a qualidade do ambiente virtual e o desempenho de tutores e monitores.

Os resultados dessas avaliações foram bastante positivos. Todos os relatórios de satisfação divulgados apresentaram em seus resultados indicadores (que representavam cada um dos aspectos supracitados) com conceitos

finais que variaram de “muito bom” a “ótimo”. Isto indica um elevado grau de satisfação dos participantes, que reflete também a qualidade dos cursos oferecidos.

Apesar dos resultados satisfatórios obtidos nessa primeira etapa, buscou-se também avaliar em que medida tais cursos conseguiram promover melhorias de desempenho em longo prazo. A segunda etapa de avaliação compreendeu, portanto, a verificação do impacto desses cursos no cotidiano de trabalho dos participantes. O conceito de impacto se refere, principalmente, à influência exercida por esses eventos sobre o desempenho dos participantes em tarefa similar àquela aprendida por meio do programa instrucional.

Para esta avaliação, foram levados em consideração todos os indivíduos que participaram dos cursos de LCA, LRF e POP ocorridos nos meses de abril, maio e junho de 2011, num total de 4.931 pessoas.

O questionário utilizado para avaliar os três cursos era composto de 17 itens com o objetivo de medir quatro indicadores: impacto do treinamento no trabalho; fatores situacionais de apoio; suporte material; e consequências associadas ao uso das novas competências.

O indicador “Impacto do Treinamento no Trabalho” visou medir o quanto as competências adquiridas nos cursos alteraram o trabalho dos participantes. Esse indicador foi composto de sete itens medidos por meio de uma escala de concordância de cinco pontos.

O indicador “Fatores Situacionais de Apoio”, composto por quatro itens, visou medir a percepção do participante dos cursos em relação às oportunidades dadas pelos chefes, pelas características do trabalho e da organização para aplicar as competências aprendidas.

Já o indicador “Suporte Material”, composto de três itens, mediu a percepção do participante sobre a disponibilidade de ma-

teriais que viabilizassem a utilização das novas competências.

Por fim, o indicador “Consequências Associadas ao Uso das Novas Competências”, também composto por três itens, mediu as modificações no trabalho percebidas pelo participante depois da realização do curso.

Todos esses três últimos indicadores foram avaliados segundo uma escala de frequência de cinco pontos.

Além disso, os participantes responderam a algumas perguntas para caracterização da amostra. Eles informaram idade, sexo, órgão de origem e unidade federativa. A partir do órgão de origem, foram obtidas também informações sobre o poder de origem (Executivo, Legislativo, Judiciário, Outros) e a esfera de atuação (Municipal, Estadual, Federal, Outros) dos participantes.

Os participantes foram informados, via e-mail, sobre a realização da avaliação, que aconteceu de 5 a 6 meses após o encerramento da ação educacional. Nesse e-mail foi disponibilizado o acesso ao questionário, tendo sido enviados um total de 4.931 questionários, obtendo-se 578 respostas.

Para a análise dos dados sobre os itens individuais do questionário, foram obtidas as frequências de resposta de cada item, sendo que a frequência das respostas concordo em parte e concordo totalmente e discordo em parte e discordo totalmente foram agrupadas nas categorias concordância e discordância, respectivamente, para o primeiro indicador. Para os demais indicadores as frequências de sempre e frequentemente e raramente e nunca foram agrupadas dentro das categorias muito frequente e pouco frequente, respectivamente. Os dados de caracterização da amostra também foram analisados por meio da frequência das respostas.

Os resultados das avaliações permitiram identificar que o impacto no trabalho dos ser-

vidores foi positivo em relação ao desempenho individual, porém deixou a desejar em relação às mudanças provocadas nas organizações, pois o indicador “Impacto do Treinamento no Trabalho” foi avaliado como ótimo, na maioria dos casos, com os demais indicadores tendo sido avaliados de forma moderada, tendendo a boa (no caso de “Suporte Material” e “Consequências Associadas ao Uso das Novas Competências no Trabalho”); e moderada, tendendo a ruim, no caso de alguns itens da escala de apoio.

As respostas dos participantes indicam que eles têm utilizado o que aprenderam no curso, aproveitando as oportunidades de uso das competências, diminuindo as falhas nas atividades vinculadas, com mais motivação, rapidez e eficiência na execução dos trabalhos e sugerindo mais mudanças nas rotinas de trabalho e beneficiado os colegas por meio da aprendizagem indireta.

Um aspecto que merece atenção é o fato de que, mesmo tanto tempo após o treinamento (entre 5 e 6 meses), os participantes aplicam os conteúdos ensinados no treinamento. Esse dado indica que houve efetivamente aprendizagem por parte dos respondentes e não somente memorização momentânea dos conteúdos ensinados. A aprendizagem é um efeito imediato do evento educacional e pré-requisito para a ocorrência da transferência da aprendizagem – utilização, na organização, das competências aprendidas no evento educacional – entretanto, a transferência depende de outros fatores, como o suporte organizacional.

É importante considerar as variáveis de suporte à transferência da aprendizagem, ou seja, o apoio dado pela organização para aplicação das competências desenvolvidas. Isso porque o suporte oferecido pela instituição influi significativamente na efetividade das ações educacionais. O suporte à transferência representa uma medida de percepção das condições encontradas no local de trabalho, facilitadoras

ou restritivas do uso dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos. Identificou-se que há espaço para melhora do suporte situacional das organizações. Os dados apontaram que há carência de suporte nos ambiente de trabalho dos respondentes, uma vez que nenhum dos itens teve alta frequência de respostas e que “às vezes” foi a resposta de, aproximadamente, um terço dos respondentes em quase todos os itens.

Por outro lado, segundo a percepção da maioria dos respondentes, o suporte material oferecido pela organização foi satisfatório na maioria das situações. Até o momento de realização da coleta de dados, o baixo suporte à transferência da aprendizagem não afetou a qualidade do trabalho, segundo a percepção dos respondentes. Porém, a falta de suporte adequado pode levar um bom treinamento a se perder.



## 11. CONCLUSÃO

As escolas de governo devem cada vez mais assumir papel estratégico dentro das organizações às quais estão vinculadas. Para tanto, entender o contexto estratégico dessas organizações é fundamental. Os programas educacionais devem ter como foco o alcance dos objetivos estratégicos e o cumprimento da missão institucional dos órgãos e entidades que mantêm essas escolas de governo.

Essa contribuição ao atingimento dos resultados institucionais não pode restringir-se ao desenvolvimento do quadro de pessoal da organização. Se há pessoas externas à organização que influenciam no cumprimento da sua missão, elas também devem ser contempladas pelos programas educacionais dessas escolas de governo.

Esse é o conceito de educação corporativa: ações educacionais alinhadas às estratégias da organização desenvolvendo competências em toda a cadeia de valor.

Foi com essa visão que Programa de Capacitação de Servidores Públicos e de Cidadãos foi concebido pelo ISC. As ações buscam contribuir para melhoria da gestão e do desempenho da administração pública e facilitar o exercício do controle social, que são objetivos estratégicos do TCU.

Além disso, esse programa tem-se mostrado uma ferramenta efetiva no fortalecimento da função pedagógica do Tribunal, que pelo caráter preventivo, assume importância cada vez maior na forma de atuação dos órgãos de controle.

As avaliações de satisfação e de impacto realizadas em alguns dos cursos desse programa demonstram que essas ações educacionais tiveram impacto positivo no desempenho profissional dos participantes, indicando o potencial da atuação das escolas de governo na melhoria do desempenho dos servidores e no aperfeiçoamento da gestão pública e do controle social.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Ubiratan. *A Ação Preventiva e Corretiva dos Tribunais de Contas*. Revista do Tribunal de Contas da União – v.32, n. 90, out/dez 2001.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Decreto nº 5.706*, de 23 de fevereiro de 2006.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. *Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas da União – 2011-2015*. Brasília: TCU, 2011. 72p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Resolução-TCU nº 212*, de 25 de junho de 2008 - Dispõe sobre as ações de educação no âmbito do Tribunal de Contas da União.

MARINI, Caio. *Gestão de Pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental*. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado Y de la Administración Pública, Madrid, España, nov. 2004.

MARTINS, Herbert G. *Para onde vai a universidade corporativa?* Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. Disponível em: < <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/producao>> . Acesso em: 10 jul. 2012.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*; tradução: Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999. 300p.

MILESKI, Helio S. *O controle da gestão pública*. 1 ed. Belo Horizonte: Forum, 2011. 493p.

PACHECO, Regina S. *Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil*. In: Revista do Serviço Público, ano 53, n. 1, jan/mar. 2002.

\_\_\_\_\_. *Escolas de governo: tendências e desafios – a ENAP em perspectiva*. In: Revista do Serviço Público, ano 51, n. 2, abr/jun. 2000.

SOUZA, José Carlos P. *Pós-Graduação e Universidades Corporativas: um estudo no setor público federal brasileiro*. In: Carvalho, Isamir M.; Mendes, Sérgio P. & Veras, Vivianne M. (Org.). *Gestão do Conhecimento: uma estratégia empresarial*. Brasília: Serviço Federal de Processamento de Dados, 2005. 339 p. Disponível em: <<http://www.livrogco.serpro.gov.br/capitulo-11/front-page>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

ZOUAIN, Deborah M. *Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas. Estudo de caso da FESPIRJ e FUNDAP/SP*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado Y de la Administración Pública, Panamá, oct. 2003.