

# Pós-Graduação no Tribunal de Contas da União: busca de qualificação profissional com geração de conhecimento próprio

Carlos Wellington Leite de Almeida

## Introdução

O Tribunal de Contas da União (TCU) investe na capacitação de seus recursos humanos. Com isso, procura atender melhor às expectativas da sociedade brasileira, a qual espera ver o Controle Externo contribuindo, efetivamente, para a regularidade no uso dos recursos públicos, para o combate à corrupção e para o aperfeiçoamento da gestão pública. O Tribunal procura dotar seus quadros de pessoal qualificado para atender a essas demandas e, por meio do incentivo ao aperfeiçoamento em nível de pós-graduação, busca a qualificação profissional com geração de conhecimento próprio. Adicionalmente, procura prestar sua parcela de contribuição ao esforço educacional do Brasil.

O texto a seguir avalia a atuação institucional do TCU no incentivo à realização de cursos de pós-graduação por seus servidores. Delineia a orientação geral conferida a essa iniciativa, identifica as medidas efetivas de concretização do apoio aos estudos e relaciona as atividades de educação com as necessidades do Controle Externo. Ao final, identifica princípios norteadores da educação no Tribunal e menciona a possibilidade de que o órgão venha a se tornar um centro disseminador de conhecimentos em controle da Administração Pública.

## Cursos de Pós-Graduação para o Tribunal de Contas da União

A decisão de capacitar servidores em nível de pós-graduação contribui decisivamente para o aperfeiçoamento do Controle Externo e para a implementação de um efetivo sistema de educação corporativa em Controle Externo. Além disso, vai ao encontro da atual orientação na ação do TCU, a qual inclui o incremento das ações de caráter preventivo, ainda que sem descuidar do combate repressivo à corrupção e à malversação de recursos públicos. Em entrevista concedida à revista da Corte,

**Carlos Wellington Leite de Almeida** é Analista de Controle Externo do Tribunal de Contas da União.

o Presidente do Tribunal reforçou a importância de se aliar medidas preventivas às medidas repressivas no combate ao mau uso do dinheiro público. De acordo com o Ministro Valmir Campelo, a atuação do Tribunal é fundamental justamente por fiscalizar com rigor a aplicação de recursos, sendo as auditorias e outras medidas fiscalizatórias instrumentos de capital importância para a redução e para a obstrução do desvio de dinheiro dos cofres públicos.

É nesse sentido que se eleva a importância das iniciativas de capacitação de servidores em pós-graduação. A literatura especializada contemporânea destaca, com empenho, que entre os principais focos do aperfeiçoamento das instituições no desempenho de suas atividades está a melhoria da capacidade técnico-operacional de seus recursos humanos. Por ocasião do VI Congresso Febraban de Recursos Humanos, realizado em outubro de 2003, em São Paulo, o corpo docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), deixou claro que cabe às instituições, ao adotar modelos de educação corporativa, formar e desenvolver talentos, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional.

O Tribunal possui regras específicas claramente voltadas para o apoio à capacitação de seus servidores. No que se refere aos cursos de pós-graduação, três são os mecanismos básicos de incentivo: redução de jornada de trabalho sem redução salarial (podendo-se chegar à dispensa total das atividades nos casos previstos em Resolução), promoção de curso de pós-graduação em caráter interno e custeio, total ou parcial, de curso realizado em entidade de ensino superior. Além disso, por meio de Resolução, o Tribunal definiu, expressamente, que o cumprimento de metas institucionais não pode ser usado como argumento para obstar a participação de servidor em curso de pós-graduação. Esta decisão confirma a determinação de se incentivar o corpo técnico a buscar seu auto-aperfeiçoamento, bem como a relação de confiança que existe entre a instituição e seus servidores, em

cujo cerne está o entendimento de que o estudo e o ganho em capacitação são benéficos para o controle externo e devem ser priorizados.

Para o TCU, a capacitação de seus agentes em nível de pós-graduação visa a dotar o corpo técnico de ferramentas intelectuais adequadas à fiscalização dos recursos públicos e a gerar conhecimento próprio para a instituição no exercício do controle externo. Com isso, incrementa o Tribunal sua capacidade de cumprir a missão que lhe é atribuída, a saber, a de *assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade*. A geração de conhecimento próprio, em especial, contribui decisivamente para o que se denomina, no seio dos estudos conduzidos no Tribunal, *Domínio da Informação*, isto é, a *capacidade de reconhecer, captar, tratar e tornar disponíveis, interna e externamente, informações relevantes para o acompanhamento da gestão pública e o suporte à tomada de decisão*. O TCU dá início, portanto, a um círculo virtuoso de geração e consolidação de conhecimentos que contribuirão, cada vez mais, para o desempenho de suas múltiplas e complexas funções: fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e de ouvidoria, algumas das quais resultam em atuações de caráter eminentemente pedagógico.

Além disso, ao disponibilizar formação em nível de pós-graduação a seus servidores, o Tribunal presta sua parcela de contribuição ao esforço educacional no Brasil, conforme previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional<sup>1</sup>. De acordo com esse diploma legal, a educação superior tem por finalidade, entre outras, formar pessoal nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua. O TCU, portanto, incentiva efetivamente a capacitação de seus recursos humanos, de forma a torná-los aptos a prestar o melhor serviço possível à sociedade civil, quando no desempenho de atribuições inerentes à complexa atividade de supervisão do uso do dinheiro público.

---

<sup>1</sup>BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996, Seção I

**P**apel fundamental do Instituto Serzedello Corrêa

No âmbito das atividades de educação do Tribunal, papel fundamental compete ao Instituto *Serzedello Corrêa* (ISC). A essa unidade de apoio estratégico do órgão compete o desenvolvimento de todas as ações de capacitação que digam respeito aos quadros de pessoal da Corte de Contas. O Instituto conta com setores especializados no planejamento das ações de capacitação, na execução de eventos internos e externos, na capacitação de pessoal em nível de pós-graduação, na gestão e consolidação de conhecimento, além de autonomia orçamentário-financeira para que possa desincumbir-se das tarefas que lhe são atribuídas. Vale ressaltar que, não obstante o caráter central do ISC nas ações de educação e na gestão de conhecimento, o Tribunal age, nesse sentido, de maneira marcada por intensa cooperação inter-setorial, cabendo a todas as

profissionais requeridas. Por competências organizacionais, os estudos já realizados identificam o conjunto das melhores práticas para o cumprimento da missão institucional e a construção da visão de futuro do Tribunal. Por competências profissionais devem ser entendidos os conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito expresso pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto. Vale ressaltar que, não obstante o caráter inovador do *Projeto Atena*, o esforço pela identificação de competências necessárias para o Tribunal já data de há alguns anos.

Transformando, a seguir, em ação concreta a diretriz de se obter as competências organizacionais e profissionais para o exercício do Controle Externo pelo TCU, o Instituto conduz diferentes programas e linhas

<b>EVENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO</b>	<b>SERVIDORES BENEFICIADOS</b>
PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE EXTERNO (PGCE)	45
GESTÃO CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (GCA)	34
GESTÃO EM LOGÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (GLA)	36
GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL (GCO)	34
ESPECIALIZAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS (EAPP)	37
ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA DE OBRAS PÚBLICAS (EAOP)	15
PÓS-GRADUAÇÃO POR EVENTO EXTERNO	29
PROGRAMA <i>PÓS NOS ESTADOS</i>	11
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>

Fonte: Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas da União

unidades que o integram importantes parcelas no esforço pela capacitação de recursos humanos.

Ao ISC compete, de início, mapear as competências institucionais requeridas para o contínuo aperfeiçoamento do Controle Externo. Para tanto, atualmente, conta com importante núcleo de estudos específicos, o *Projeto Atena*. Ao *Projeto Atena*, composto por pessoal com extensa experiência na área de educação corporativa, cabe implantar um modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências capaz de contribuir para a melhoria do desempenho do TCU. Com esse propósito, tem procedido ao mapeamento e à validação das competências organizacionais e das competências

de ação de capacitação. No que se refere à capacitação em nível de pós-graduação, os dados compilados até abril de 2004 permitem identificar mais de 240 servidores contemplados com ações desse tipo, o que representa a qualificação de cerca de 11% do quadro técnico<sup>2</sup>. O quadro a seguir descreve, resumidamente, as ações empreendidas e os resultados alcançados, em termos de servidores beneficiados com iniciativas de pós-graduação. É importante destacar que os números apresentados contemplam apenas os casos nos quais o Tribunal custeou, total ou parcialmente, os estudos de seus agentes. Não são computados os casos em que houve apenas autorização para participação em cursos externos de pós-graduação. Portanto, o número de servidores que contaram com o apoio do Tribunal

<sup>2</sup>De acordo com o Relatório de Atividades do 3º Trimestre de 2003, o TCU contava, à época, com um total de 2.062 servidores.

para qualificar-se em nível de pós-graduação é ainda mais significativo.

O ISC procura afirmar-se, continuamente, como um núcleo de excelência em termos da formação corporativa na Administração Pública. Ao centralizar a condução da política de formação do corpo técnico do TCU, estabelecer projetos específicos de mapeamento de competências requeridas e incentivar, mediante programas e linhas de ação de variado alcance, o Instituto incorpora em sua atividade diária o sentimento das chamadas “organizações inteligentes”, isto é, aquelas que são capazes de gerar conhecimento próprio e transformá-lo em ferramenta de atuação regular. O Instituto tem atendido não somente ao pessoal do próprio TCU, mas, também, a servidores de outros órgãos governamentais interessados em qualificar recursos humanos no controle e na supervisão da Administração Pública.

#### Pós-Graduação em Controle Externo

O Curso de Pós-Graduação em Controle Externo (PGCE) constituiu a maior e mais importante iniciativa do TCU, até o momento, em termos da busca da qualificação profissional de seus recursos humanos e da geração de conhecimento próprio. Constituiu a iniciativa em fazer do Instituto uma efetiva escola de pós-graduação, com a absorção e o desempenho e todas as responsabilidades atinentes à implementação e à gestão de uma especialização acadêmica inteiramente voltada para os propósitos do Controle Externo da Administração Pública Federal. O funcionamento da referida especialização foi autorizado em setembro de 2001 pelo Ministério da Educação<sup>3</sup> e, desde, então, 45 analistas de controle externo foram beneficiados com a possibilidade de se auto-aperfeiçoarem em suas áreas específicas de atuação profissional, com o custeio integral de seus estudos pela instituição.

O PGCE visou propiciar aos alunos o conhecimento relativo ao controle da Administração Pública e à avaliação e análise da atuação do Controle Externo. Importante iniciativa relativa à geração de conhecimento próprio disse respeito à obrigatoriedade de desenvolver monografias e trabalhos capazes de contribuir para a eficácia, a eficiência e a efetividade

do Controle. O curso contemplou as seguintes áreas de concentração: auditoria governamental, controle da regulação dos serviços públicos concedidos e análise e avaliação da gestão pública. Todas elas dizem respeito à atuação direta do TCU na supervisão do bom uso dos recursos públicos federais, com vistas ao benefício da sociedade.

A área de concentração em auditoria governamental priorizou servidores lotados nas unidades da Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex). O propósito foi o de qualificar recursos humanos para o desempenho das atividades de fiscalização conduzidas pelo Tribunal, as quais constituem, juntamente com as análises das tomadas e prestações de contas, o escopo da atividade tradicional de Controle Externo. A ênfase em auditorias representa a priorização de ações preventivas na defesa do erário público, uma vez que boas auditorias, ao contrário da simples análise de contas, resultam, naturalmente, em iniciativas de aperfeiçoamento da gestão e na identificação de potenciais irregularidades em fases anteriores ou concomitantes ao efetivo uso dos recursos públicos.

A área de concentração em controle da regulação dos serviços públicos concedidos teve como prioridade a qualificação dos servidores lotados na Secretaria de Fiscalização de Desestatização (Sefid). A Sefid é unidade técnica especializada do TCU que tem por finalidade fiscalizar e avaliar as privatizações de empresas estatais, a outorga de serviços públicos e a execução dos respectivos contratos. Constitui unidade de vanguarda na fiscalização de grandes temas relativos à Reforma do Estado, o que inclui os setores de energia elétrica, petróleo, serviço postal, telecomunicações, transportes, privatizações e administração de estações aduaneiras. A disponibilidade de servidores com adequada qualificação para a supervisão de setores tão sensíveis da atuação governamental permite reconhecer inegável ganho em termos de aperfeiçoamento do controle externo.

A área de concentração em análise e avaliação da gestão pública, por fim, priorizou o atendimento a servidores lotados na Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog) e na Secretaria de Macroavaliação Governamental (Semag).

<sup>3</sup>BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Ministerial nº 2.017, de 11 de setembro de 2001. Brasília, DF, 2001.

A Seprog tem por finalidade fiscalizar e avaliar os resultados de programas de governo. A Semag, por sua vez, tem por tarefa assessorar os relatores das contas do Presidente da República, dos presidentes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e do chefe do Ministério Público da União, na elaboração dos pareceres prévios a cargo do Tribunal e realizar análises sistêmicas e econômicas de programas de governo, da dívida pública, da arrecadação, da renúncia de receita, das transferências constitucionais e da dívida ativa.

É importante ressaltar que, nas três áreas de concentração, a noção de prioridade para atendimento à capacitação de pessoal lotado em determinada unidade técnica não inviabilizou a realização da pós-graduação por servidores lotados em outras unidades. Em qualquer dos casos foi possibilitada a matrícula de servidores que desempenhassem funções em unidades que não as priorizadas, mas cuja capacitação especializada pudesse contribuir para o ganho em eficácia, eficiência e efetividade na atuação do controle externo, como é o caso de analistas lotados nos gabinetes dos Ministros do TCU, os quais se dedicam ao assessoramento direto aos membros da Corte, dotados de poder decisório. Com isso o Tribunal reconheceu o caráter evidentemente multidisciplinar de suas funções, além de dedicar especial atenção ao tema da complementaridade que existe entre as atuações de seus diferentes setores de trabalho.

O PGCE representa um verdadeiro marco na qualificação de recursos humanos para o exercício da fiscalização da Administração Pública. Sua estrutura curricular específica para servidores do Controle contribui, sobremaneira, para o surgimento de um

***"O TCU, por meio do ISC, trata de oferecer a seus servidores oportunidades de capacitação em nível de pós-graduação mediante parcerias com entidades de educação de nível superior."***

núcleo de excelência, a partir do qual pessoal altamente capacitado para o exercício de suas funções passará a avaliar o uso do dinheiro público federal, com inegável retorno para a Administração e para a sociedade civil. Além disso, a geração de conhecimento próprio, diretamente voltado para o exercício do Controle, faz do TCU um potencial disseminador de boas práticas de gestão, disponíveis a qualquer cidadão, integrante ou não da Administração Pública, que queira aprofundar seus estudos ou conhecer melhor o que se faz para proteger o Erário do mau uso e da corrupção.

#### Parcerias com entidades educacionais

O TCU, por meio do ISC, trata de oferecer a seus servidores oportunidades de capacitação em nível de pós-graduação mediante parcerias com entidades de educação de nível superior. Nesses casos, o Tribunal custeia integralmente os estudos dos servidores beneficiados, devendo o conhecimento gerado ser obrigatoriamente aplicado em benefício da ação do controle externo, contribuindo para o seu aperfeiçoamento. Entre as iniciativas desse tipo incluem-se os cursos de especialização em Avaliação de Políticas Públicas e em Auditoria de Obras Públicas e os cursos de pós-graduação em Gestão Corporativa na Administração Pública, Gestão em Logística na Administração Pública e Gestão do Conhecimento. Os dados compilados até abril de 2004 informam que 159 servidores foram beneficiados com cursos de pós-graduação conduzidos em parceria com entidades educacionais.

O Curso de Especialização em Avaliação de Políticas Públicas (EAPP) foi realizado em parceria com a Escola de Políticas Públicas e Governo (EPPG), a qual constitui núcleo de estudos especializados da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Trata-se de especialização voltada para servidores públicos, membros de organizações não-governamentais e representantes do setor privado que atuam no desenho, avaliação e implementação de políticas públicas. No caso do TCU, 37 servidores foram contemplados pela iniciativa. Dividido em duas partes, uma de nivelamento e outra de conhecimentos específicos, o curso levou aos servidores do controle externo conhecimentos essenciais sobre economia, ciência política e administração e tratou, em profundidade,

dos principais conceitos, teorias e técnicas de análise de políticas públicas no Brasil.

O Curso de Especialização em Auditoria de Obras Públicas (EAOP) foi realizado em parceria com a Universidade de Brasília (UnB) e resultou no aperfeiçoamento técnico de 15 servidores do Tribunal. Nos últimos anos o TCU tem intensificado sua ação fiscalizatória sobre as obras públicas executadas com recursos federais, contribuindo, de maneira decisiva, para a detecção de irregularidades que hajam provocado dano ao erário do União ou que encerrem potencial risco para provocá-lo. A sistemática de fiscalização anual de obras (Fiscobras), envolvendo as Secretarias de Controle Externo em todos os Estados do Brasil e conduzida sob a orientação e supervisão centralizadas da Secretaria de Fiscalização de Obras e Patrimônio da União (Secob), resultou na sucessiva entrega de valiosos relatórios ao Congresso Nacional. Nesses relatórios, o TCU promove uma verdadeira triagem das obras públicas custeadas pela União, definindo aquelas com indícios de irregularidades graves, aquelas com falhas e impropriedades de menor potencial lesivo e aquelas que se encontram em acordo com as normas vigentes e sem sinais de malversação do dinheiro público. A qualificação de recursos humanos em auditoria de obras representa, portanto, mais do que um reforço técnico: significa verdadeiro retorno para a sociedade brasileira, em termos da garantia do bom uso do dinheiro do contribuinte em ações de implantação de infra-estrutura.

Os cursos de pós-graduação em Gestão Corporativa e Gestão em Logística na Administração Pública (GCA

***"Os cursos tiveram como objetivo possibilitar aos participantes a aquisição de novas posturas diante dos desafios e tendências organizacionais, por meio de visão estratégica e globalizada, ampliando sua capacidade de tomada de decisões na perspectiva de antecipar e construir o futuro da organização, bem como propiciar conhecimento multidisciplinar para a gestão pública, mediante estímulo à competência empreendedora."***

e GLA) foram realizados em parceria com Instituto de Cooperação e Assistência Técnica (Icat), centro especializado da Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (AEUDF). Tiveram como público-alvo os servidores da área-meio do TCU (Secretaria-Geral de Administração, Secretaria de Controle Interno, Consultoria Jurídica e o próprio ISC), de forma a qualificá-los para o melhor desempenho das funções internas da instituição. Os cursos tiveram como objetivo possibilitar aos participantes a aquisição de novas posturas diante dos desafios e tendências organizacionais, por meio de visão estratégica e globalizada, ampliando sua capacidade de tomada de decisões na perspectiva de antecipar e construir o futuro da organização, bem como propiciar conhecimento multidisciplinar para a gestão pública, mediante estímulo à competência empreendedora.

Característica relevante dos cursos GCA e GLA diz respeito ao atendimento ao princípio da equidade de oportunidade. Isso porque não apenas os analistas de controle externo, categoria funcional que compõe o nível superior dos recursos humanos da Secretaria do Tribunal, foram beneficiados, mas, também, os técnicos de controle externo, categoria funcional de nível médio. Muitos desses profissionais exercem funções-chaves na administração logística, de pessoal, financeira e de material do órgão, não podendo seus talentos e seus conhecimentos serem perdidos por falta de incentivo à educação continuada. Com isso, o TCU reconhece que a capacitação acadêmica e profissional de seus servidores de nível médio já excede as exigências iniciais previstas em concurso público de admissão e, também, reconhece que seus quadros de nível médio são de alta capacidade intelectual e relevante valor institucional.

O curso de pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (GCO) foi realizado em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), por meio de seu Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (NIE). O NIE destina-se a complementar a estratégia da universidade e tem, como propósito, desenvolver metodologias de gestão do conhecimento que contribuam para o aprimoramento das práticas de gestão das empresas brasileiras e da administração pública.

O modelo curricular desenvolvido no âmbito do Tribunal teve como objetivo geral formar especialistas na área de gestão estratégica do conhecimento, para sistematizar o tratamento das informações e dados quando do exercício do controle externo. Os objetivos específicos incluíram preparar o aluno para conceber e liderar projetos e ações de gestão do conhecimento, a fim de dotar o TCU de pessoal especializado em identificar e desenvolver processos, produtos e serviços baseados em conhecimento, tecnologia e inovação; além de estimular o aluno a identificar e explorar o conhecimento implícito da organização e desenvolver novos ativos intelectuais como alavanca para a inserção competitiva do TCU na Sociedade do Conhecimento. Ao todo, 35 profissionais da Corte receberam qualificação de alto nível no que se refere à geração de conhecimento institucional e à sua gestão estratégica.

#### Pós-Graduação por evento externo

Como no que se refere às parcerias com entidades de educação superior, os cursos de pós-graduação que o TCU, por meio do ISC, custeia a seus servidores, representam a iniciativa de trazer para o âmbito do órgão o conhecimento existente nas universidades e escolas, permitindo aos quadros do Tribunal munirem-se dessas informações e gerar conhecimentos específicos para o controle externo. Os cursos realizados como eventos externos, diferentemente daqueles resultantes das parcerias institucionais, são solicitados pelos servidores interessados e submetidos ao exame do órgão, o qual decidirá pelo custeio ou não da pós-graduação pleiteada, conforme sejam atendidos os requisitos de interesse do Tribunal e de possibilidade orçamentário-financeira.

Os dados consolidados até abril de 2004 informam que 29 servidores foram beneficiados com os custeios, parcial ou integral, de seus estudos de especialização. Entre os cursos realizados destacam-se os de MBA (*Master Business Administration*) em Gestão e Políticas Públicas e os de MPA (*Master Public Administration*) em controle externo. Além desses cursos, outros geraram conhecimentos especializados e pertinentes à fiscalização do Tribunal em áreas sensíveis da atuação política governamental, tais como o MBA em Gerência de Operações em Energia

**"O NIE destina-se a complementar a estratégia da universidade e tem, como propósito, desenvolver metodologias de gestão do conhecimento que contribuam para o aprimoramento das práticas de gestão das empresas brasileiras e da administração pública."**

e a Especialização em Controle e Gestão Municipal.

#### Pós-Graduação nas Unidades Regionais

No final do ano de 2003, o TCU lançou o Programa de Concessão de Bolsas de Estudo de Pós-Graduação para as Secretarias de Controle Externo nos Estados, o qual ficou conhecido como *Programa Pós nos Estados*. A iniciativa teve, além da já referenciada motivação de obter qualificação técnica de recursos humanos com geração de conhecimento próprio, o propósito de reduzir a histórica ausência de atuação do órgão, em termos de apoio à educação continuada, junto às unidades técnicas regionais. O programa consistiu do custeio parcial de cursos de pós-graduação realizados por servidores lotados nas Secretarias de controle externo nos Estados, atendendo aos princípios da parceria do Instituto *Serzedello Corrêa* com as demais unidades organizacionais do Tribunal, da equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional e do incentivo ao auto-desenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo.

Com o *Programa Pós nos Estados*, o Tribunal, por meio do ISC, logrou transformar em ação concreta o princípio da equidade de oportunidades. Servidores lotados nos diferentes Estados brasileiros, os quais desempenham tarefas especializadas de fiscalização de recursos públicos federais, passaram a contar com efetivo apoio para a continuidade de suas formações acadêmicas e suas qualificações profissionais. Os ganhos esperados em termos de aperfeiçoamento da ação do controle externo nas unidades da Federação e em termos de comprometimento do servidor para com o crescimento institucional são elevados.

Além disso, o *Programa Pós nos Estados* teve a virtude de possibilitar o aperfeiçoamento em áreas de conhecimento de pouca densidade na instituição. Ao deixar aos próprios servidores a responsabilidade de identificar cursos de pós-graduação que compatibilizassem as suas necessidades de auto-aperfeiçoamento com o interesse do controle externo, o Tribunal abriu importante oportunidade de ampliar o domínio profissional de recursos humanos. Assim, não somente as tradicionais áreas afim com o Controle, como o Direito, a Contabilidade e a Administração passaram a ser contempladas. Desde o momento da implementação do programa, os servidores viram-se livres para buscar aperfeiçoamento em, por exemplo, sistemas de irrigação, modais de transporte de cargas e questões ambientais.

### Conclusão

O TCU investe, firmemente, na capacitação de seus recursos humanos. As diversas iniciativas do órgão refletem a preocupação que têm seus dirigentes, bem como os servidores engajados no processo educacional-corporativo, com a entrega do melhor resultado possível à sociedade, em termos do controle externo da Administração Pública. Seja conduzindo por meios próprios os cursos de especialização requeridos para a qualificação de seus analistas e técnicos, seja estabelecendo parcerias com entidades de ensino superior, seja custeando os estudos realizados por servidores em ambiente externo, o TCU está visivelmente direcionado para o seu aperfeiçoamento institucional como fiscal do dinheiro público.

O apoio aos cursos de pós-graduação reflete duas orientações básicas no comportamento institucional do TCU: busca de qualificação profissional e esforço pela geração de conhecimento próprio. A primeira orientação diz respeito à melhoria dos recursos humanos, com vistas a oferecer ao serviço do controle externo profissionais de qualidade, capazes de efetivamente contribuir para o bom uso dos recursos públicos originários do contribuinte, combater a corrupção e aperfeiçoar o setor público da vida nacional, em benefício da sociedade. A segunda refere-se à geração de conhecimento

**"Desde o momento da implementação do programa, os servidores viram-se livres para buscar aperfeiçoamento em, por exemplo, sistemas de irrigação, modais de transporte de cargas e questões ambientais."**

específico para o exercício do controle externo, reconhecendo a necessidade de se gerar informações e dados específicos para o exercício do controle, bem como capacitando o Tribunal a agir como centro disseminador, em colaboração com outros órgãos da Administração Pública.

A geração de conhecimento próprio merece destaque, por se tratar de questão crítica. Não se pode dizer que o Brasil possua densidade acadêmica suficiente em termos de controle, externo ou interno, da Administração Pública. Na verdade, a atual configuração do conhecimento pertinente conduz à conclusão de que a quantidade e a acessibilidade de informações dessa natureza, ainda que possam ser de boa qualidade, estão muito aquém do esperado. Não é sem motivo que estudiosos do ramo reclamam, freqüentemente, da falta de informações e dados academicamente trabalhados sobre o controle da Administração Pública. Os trabalhos e estudos, e, com particular importância, as monografias de especialização, deverão contribuir, no médio prazo, para a superação dessa deficiência.

A atuação do Tribunal, por meio de seu Instituto, no incentivo aos cursos de especialização, reflete o entendimento, orientador da moderna educação

corporativa, de que as instituições são capazes de aprender e de gerar conhecimento. É o conceito de instituição inteligente. Não foi por outra razão que, no âmbito dos esforços por mapear as competências requeridas para o bom desempenho do controle externo, o TCU decidiu capacitar pessoal não somente à geração de informações de dados, mas também à gestão de conhecimento, o que capacita seu pessoal a agir como ponta-de-lança da Administração Pública em termos da excelência no exercício do controle. A Corte de Contas da União toma a frente do processo cognitivo nessa área específica do conhecimento acadêmico e espera poder contribuir para com o aperfeiçoamento da gestão dos recursos públicos, em prol do cidadão.

Ainda, diversos princípios norteadores podem ser identificados na atuação institucional do Tribunal. Todos eles orientam o órgão na busca de profissionais de alto nível, capazes de atender às demandas crescentes da cidadania, as quais contrastam com recursos orçamentário-financeiros cada vez mais escassos. Entre esses princípios, destacamos:

**Princípio da educação continuada:** o TCU reconhece que a realização de concursos públicos caracterizados pela lisura, pela seriedade e pelo elevado teor de conhecimento requerido permite filtrar bons profissionais para admissão no seletivo mundo do controle da Gestão Pública. Contudo, ao mesmo tempo, reconhece que as exigências sabidamente pesadas do concurso estão longe de garantir a qualidade exigida de seus quadros técnicos, cuja atuação tem como marca a complexidade das ações e a multidisciplinariedade das análises levadas a efeito. Por isso, o apoio decidido aos eventos de pós-graduação confirma a compreensão institucional de que só a educação continuada é capaz de fazer o Tribunal navegar no sentido do auto-aperfeiçoamento e da melhoria de qualidade do produto que entrega à sociedade brasileira.

**Princípio da contribuição educacional:** o TCU, ao incentivar a realização de cursos de pós-graduação por seus servidores, presta sua parcela de contribuição para com o esforço educacional do Brasil, o qual cabe

a todos os brasileiros, atuem no setor público ou na iniciativa privada. Assume sua parte no gigantesco esforço de reverter índices indesejáveis de avaliação educacional, chamando para si a responsabilidade que lhe compete: formar pessoal qualificado para prestar o melhor serviço ao cidadão, único destinatário legítimo de qualquer ação ou investimento empreendido com dinheiro público

**Princípio do auto-desenvolvimento:** o Tribunal reconhece que o aperfeiçoamento da ação institucional é resultado direto do aperfeiçoamento de seus quadros. Assim sendo, desenvolver as capacidades acadêmicas e profissionais resulta no aperfeiçoamento do órgão como um todo e na crescente habilitação a bem fiscalizar o uso dos recursos públicos federais.

**Princípio da equidade de oportunidade:** o órgão de controle externo reconhece que seus servidores encontram-se em condições diferenciadas de acesso à educação e se debate por reduzir as diferenças, oferecendo oportunidades a todos. Entre os fatores que geram distinções destacam-se o hierárquico-funcional e o geográfico-regional.

O fator hierárquico-funcional diz respeito à existência de dois níveis distintos na estrutura de recursos humanos do TCU, o de analistas e o de técnicos de controle externo. Os analistas constituem quadro cujo acesso ao cargo, mediante concurso público, já exige formação de nível superior. Os técnicos, que também ingressam no quadro da Secretaria mediante rigoroso certame público, são servidores para cujo acesso ao cargo é exigida formação de nível médio. O Tribunal reconhece que muitos deles já possuem diploma universitário e também os habilita a participarem de cursos de pós-graduação, negando-se, com muito acerto, a perder

***"O Tribunal reconhece que muitos deles já possuem diploma universitário e também os habilita a participarem de cursos de pós-graduação, negando-se, com muito acerto, a perder o conhecimento que pode ser gerado pela totalidade de seus quadros."***

o conhecimento que pode ser gerado pela totalidade de seus quadros.

O fator geográfico-regional diz respeito ao histórico afastamento das ações educacionais do Tribunal em relação aos servidores lotados nas secretarias nos Estados. Essa questão é especialmente crítica quando se trata da Região Norte, reconhecidamente carente em termos de instituições de ensino. Medida concreta fez-se acontecer com o *Programa Pós nos Estados*, por meio do qual o Tribunal passou a custear estudos realizados por servidores em instituições regionais de ensino superior.

Em qualquer caso, contudo, o TCU deixa claro o entendimento de que o aperfeiçoamento de recursos humanos constitui condição inequivocamente necessária para o atendimento das demandas da sociedade brasileira por maior eficácia, eficiência e efetividade no uso dos recursos públicos. Da mesma forma, assume claro posicionamento no sentido de que somente a formação de quadros capacitados permite fazer da instituição um núcleo de excelência na entrega de produtos adequados ao cidadão, o qual espera ver o dinheiro de seus tributos aplicados da melhor maneira e em acordo com os princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

***“Em qualquer caso, contudo, o TCU deixa claro o entendimento de que o aperfeiçoamento de recursos humanos constitui condição inequivocamente necessária para o atendimento das demandas da sociedade brasileira por maior eficácia, eficiência e efetividade no uso dos recursos públicos.”***

## Referências

- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 1, de 3 de abril de 2001. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 abr. 2001.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988, com alterações posteriores. Brasília, DF, 1988.
- BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992. **Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União**. Brasília, DF, 1992.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Ministerial nº 2.017, de 11 de setembro de 2001. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 set. 2001.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Conhecendo o Tribunal**. 2. ed. rev. e amp.. Brasília, DF: TCU, 2003. 64p.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Conhecendo o Tribunal**. Brasília: TCU, 2002. 60p.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de regulamentação do curso de Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial**. Brasília, DF: TCU, 2002.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Processo TC 021.254/2003-9. Programa de concessão de bolsas de estudo de pós-graduação para as Secretarias de Controle Externo nos Estados.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de regulamentação do curso Gestão Corporativa na Administração Pública**. Brasília, DF: TCU, 2002.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria ISC nº 1, de 7 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a organização interna das finalidades e competências do Instituto Serzedello Corrêa. **Boletim do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, v.3, 2003.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria ISC nº 14, de 7 de agosto de 2002. Dispõe sobre o curso de pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial. **Boletim do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, v.43, 2002.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria ISC nº 17, de 16 de setembro de 2002. Estabelece procedimentos e define a estrutura acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Controle Externo. **Boletim do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, v.46, 2002.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria TCU nº 199, de 11 de setembro de 2002. Dispõe sobre o Curso de Pós-Graduação em Controle Externo. **Boletim do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, v.46, 2002.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Atividades: 3º Trimestre 2003**. Brasília, DF: TCU, 2003.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução TCU nº 140, de 13 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a estrutura e competências das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2000.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução TCU nº 165, de 29 de outubro de 2003. Dispõe sobre o desenvolvimento das ações de educação no âmbito do Tribunal de Contas da União. **Boletim do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, v.15, 2003. Ed especial.
- CAMPELO, Valmir. "É melhor prevenir que remediar". **Revista do Tribunal de Contas da União**. Brasília, DF, n.95, jan./mar. 2003.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa e gestão do conhecimento como vantagem competitiva**. Apresentação realizada no VI Congresso Febraban de Recursos Humanos. São Paulo, 2003.
- RIO DE JANEIRO (Estado). Escola de Políticas Públicas e Governo . **Ementa relativa ao Curso de Especialização em Avaliação de Políticas Públicas**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.