

Universidade Gama Filho
Tribunal de Contas da União - Instituto Serzedello Corrêa
Kátia Maria Nolêto Lôbo

**OS EVENTOS EXTERNOS DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DO TCU NO
CONTEXTO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Brasília - DF
2009

Kátia Maria Nolêto Lôbo

**OS EVENTOS EXTERNOS DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DO TCU NO
CONTEXTO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Trabalho de monografia elaborado como quesito necessário à conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* da Universidade Gama Filho, para obtenção do título de especialista em Gestão da Educação Corporativa.

Orientador: Me. Vinicius Pinto Corrêa

Brasília – DF

2009

Autora: Kátia Maria Nolêto Lôbo

**Título da Monografia: OS EVENTOS EXTERNOS DE CAPACITAÇÃO DOS
SERVIDORES DO TCU NO CONTEXTO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Esta monografia, elaborada como quesito para obtenção do título de especialista na Universidade Gama Filho, em Gestão da Educação Corporativa, será apreciada pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Orientador: Professor Mestre Vinícius Pinto Corrêa
Centro Universitário do Distrito Federal - UDF

1º Avaliador: Professor Mestre Marcelo de Araújo Almeida
Universidade Gama Filho- UGF

2º Avaliador: Professor Mestre Rafael de Alencar Lacerda
Universidade Gama – Filho - UGF

Brasília, dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me iluminar e dar forças para esta caminhada.

Ao meu esposo e filhos, razões de todas as minhas conquistas, pelo incentivo e carinho.

Ao professor orientador Me. Vinicius Pinto Corrêa, pelas valiosas contribuições, apoio, paciência e por me fazer acreditar que chegaria até aqui.

Aos professores, coordenadores e colegas do Curso de Pós-graduação em Gestão da Educação Corporativa pela dedicação e pelos conhecimentos compartilhados.

Ao Tribunal de Contas da União pelo apoio para a realização deste curso.

Aos colegas Geraldo César Malheiro, Lygia do Socorro Athayde dos Santos, Alcione Soares de Souza, Antonio José Passos Pinheiro e Artur Chaves Lima, pela ajuda na obtenção de dados para este singelo trabalho.

À amiga Maria das Graças da Silva Duarte de Abreu, pelo profissionalismo, simpatia e apoio enquanto coordenadora executiva deste curso.

O maior aprendizado que podemos obter na vida é a certeza de que não conseguiremos chegar a lugar algum sem a valiosa ajuda do próximo.

A autora

RESUMO

Este trabalho se propôs a fazer o levantamento e a apresentação dos dados relativos à participação de servidores do Tribunal de Contas da União - TCU em eventos externos de capacitação entre os anos de 1999 a 2009, bem como a evolução dos gastos do TCU nesse período com esses eventos. Os objetivos específicos do estudo foram: Apresentar conceitos e teorias de autores e estudiosos da matéria sobre aprendizado, treinamento, aquisição de conhecimento externo, educação corporativa e Universidades Corporativas; Descrever o papel do Instituto Serzedello Corrêa - ISC enquanto unidade gestora das ações de educação corporativa do TCU; Descrever a forma como a Educação Corporativa vem sendo desenvolvida e o estágio de gestão de pessoas em que se encontra o TCU e, finalmente; Apresentar dados relativos a participação de servidores do TCU em eventos externos entre os anos de 1999 a 2009, com demonstrativos sobre quantidade de eventos autorizados, número de participantes, número de horas aula de treinamento por ano e valores gastos no período. Os resultados apresentados mostram a evolução pela qual o ISC vem passando nos últimos anos, em especial, quanto à busca de conhecimento de seus servidores por meio de eventos externos. A crescente participação de servidores em congressos, seminários, *workshops*, cursos, encontros e fóruns demonstra o interesse do nosso quadro técnico e da Administração do TCU na busca da constante capacitação e atualização como forma de melhor atingir seus resultados institucionais

LISTA DE ABREVIATURAS

- BMRR** – Biblioteca Ministro Ruben Rosa
- CEDOC** – Centro de Documentação
- CHA** – Conhecimentos, habilidades e atitudes
- DIDEC** – Diretoria de Desenvolvimento de Competências
- DIGER** – Diretor-Geral
- Ead** – Educação a Distância
- ISC** – Instituto Serzedello Corrêa
- SA** – Serviço de Administração
- SECON** – Serviço de Apoio à Gestão do Conhecimento
- SECOR** – Serviço de Coordenação Executiva de Ações Educacionais
- SEDUC** – Serviço de Planejamento e Projetos Educacionais
- SEGECEX** – Secretaria-Geral de Controle Externo
- SEGED** – Serviço de Gestão Documental
- SEGES** – Serviço de Gestão de Competências
- SEPOG** – Serviço de Pós-Graduação e Pesquisa
- SESED** – Serviço de Secretaria e Apoio à Educação Continuada
- SESEL** – Serviço de Seleção e Integração
- SIAFI** – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
- TCU** – Tribunal de Contas da União
- TD&E** – Treinamento, desenvolvimento e educação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Tipos de aprendizagem organizacional (Guns) – p. 19

Quadro 2 : Meios de obtenção de conhecimento externo (Anand, Glick e Manz) – p. 21

Quadro 3: Pilares do aparecimento das Universidades Corporativas (Meister) – p.25

Quadro 4: Mudança de paradigma entre os antigos centros de treinamento e a educação corporativa (Meister) – p.26

Quadro 5: Comparação entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva – p.27

Quadro 6: Princípios de sucesso dos sistemas da educação corporativa (Eboli) – p.28

Quadro 7: Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas (Eboli) - p.30

Quadro 8: Funções básicas do Tribunal de Contas da União – p.36

Quadro 9: Referencial do ISC – p.39

Quadro 10: Programas educacionais do ISC – p.45

Quadro 11: Número de eventos externos patrocinados – p.49

Quadro 12: Número de participantes por ano - 52

Quadro 13: Quantitativo de servidores participantes em eventos externos por ano e carga horária – p.54

Quadro 14: Eventos externos no exterior – p.58

Quadro 15: Quantitativo dos valores gastos por ano – p.61

Quadro 16: Despesas com diárias, adicional de embarque e desembarque e passagens vinculadas a eventos externos de capacitação (SIAFI) – p.63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade de eventos externos autorizados - p.50

Gráfico 2: Média de horas de treinamento dos servidores lotados na Sede – p.51

Gráfico 3: Média de horas de treinamento dos servidores lotados nas regionais – p.52

Gráfico 4: Número de servidores participantes lotados na Sede – p. 55

Gráfico 5: Número de servidores participantes lotados nas regionais – p.56

Gráfico 6: Número de horas de treinamento dos servidores lotados na Sede – p.56

Gráfico 7: Número de horas de treinamento dos servidores lotados nas regionais – p.57

Gráfico 8: Valores gastos com eventos externos – p.62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desenho estratégico do ISC – p.38

Figura 2: Organograma do ISC – p.40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Objetivo geral.....	15
1.2. Objetivos específicos	15
1.3. Justificativa.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1. O aprendizado nas organizações.....	17
2.2. Aquisição de conhecimento externo	20
2.3. Treinamento como ferramenta estratégica nas organizações.....	21
2.4. Educação corporativa e Universidades Corporativas	24
2.4.1. Conceitos e objetivos	25
2.4.2. Princípios e práticas	28
2.4.3. Crescimento das Universidades Corporativas no Brasil e no Mundo.....	31
3. METODOLOGIA.....	32
3.1. Tipo de pesquisa	32
3.2. Coleta de dados	33
3.3. Amostra pesquisada	34
3.4. Contexto da aplicação da pesquisa	34
3.4.1. O Tribunal de Contas da União - História	34
3.4.2. Competências do TCU	35
3.4.3. Funcionamento do Tribunal.....	35
3.4.4. Funções Básicas do TCU.....	36
3.4.5. O Instituto Serzedello Corrêa - ISC	37
3.4.6. Organograma do ISC	39
3.4.7. Estágio da gestão de pessoas em que se encontra o TCU.....	41
3.4.8. Educação corporativa no TCU.....	46
3.5. Análise dos dados e Resultados encontrados.....	48

3.5.1. Dados sobre eventos externos no TCU	48
3.5.2. Número de eventos externos autorizados entre 1999 a 2009.....	49
3.5.3. Número de participantes e média de horas de treinamento	52
3.5.4. Valores gastos	61
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

1. INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica na área da informática e das telecomunicações impôs mudanças não só ao cotidiano das pessoas, mas também ao ambiente corporativo. As recentes descobertas no campo da informação, em especial as redes virtuais de comunicação, ajudaram a construir uma nova ordem econômica e inauguraram a verdadeira “era do conhecimento”.

Desta forma, a maior mudança ocorrida no meio corporativo foi a consolidação do conhecimento como ativo mais importante para as organizações e que resultou em profundas mudanças nas relações de emprego. Se até o final dos anos 80, a cultura predominante nas empresas era baseada na suposta proteção e estabilidade oferecidas aos empregados, a partir da metade da década de 90, o desenvolvimento do capital intelectual passou a ser a chave para a sobrevivência e competitividade necessárias.

Neste sentido, o que diferencia uma empresa e garante sua permanência no mercado não é somente o seu avanço tecnológico, mas a qualidade do atendimento e dos serviços oferecidos. A constante busca pelo conhecimento e aperfeiçoamento, passa a ser, dentro do cenário apresentando, fator importante para a empregabilidade dos indivíduos e sobrevivência das organizações.

Na esfera pública também ocorreram grandes transformações decorrentes da reforma administrativa deflagrada em meados da década de 90. A aprovação da Emenda Constitucional 19 alterou os dispositivos da Constituição Federal de 1988 referentes à Administração Pública e ao servidor público e ficou conhecida como a Emenda da Reforma Administrativa.

Com a assinatura da mencionada emenda, mudanças importantes foram implementadas: a extinção do chamado “regime jurídico único”, a modificação das regras sobre estabilidade, criação de subsídios em substituição a vencimentos, para citar os mais relevantes.

A partir de então, a necessidade de modernização dos serviços públicos prestados à coletividade, bem como a implantação de uma política de seleção, capacitação e remuneração de servidores públicos passou a ser cada dia maior e urgente.

Em algumas esferas da Administração Pública já são perceptíveis os resultados decorrentes das inúmeras iniciativas de modernização em áreas como planejamento, comunicação organizacional e gestão de pessoas.

O Tribunal de Contas da União, cujo papel principal é o controle externo das contas públicas, para fazer frente aos seus principais desafios e objetivos estratégicos e acreditando que as pessoas são o principal fator de sucesso da organização, tem investido no contínuo desenvolvimento e aprimoramento de seu quadro técnico.

O Instituto Serzedello Corrêa é unidade de apoio estratégico e gestor das ações de educação corporativa do Tribunal de Contas da União. As ações de educação corporativa que promove estão organizadas em Programas Educacionais:

- Integração e Formação de Futuros Servidores
- Incentivos à Educação Continuada
- Desenvolvimento de Competências Gerenciais
- Desenvolvimento de Competências Pessoais
- Desenvolvimento de Competências Técnicas
- Pós-graduação e Pesquisa
- Reinserção Profissional
- Programas Internacionais

Dentre os programas educacionais, o de “Incentivos à Educação Continuada” tem por objetivo fomentar a educação continuada dos servidores do TCU, por intermédio da concessão de bolsas de estudo e benefícios legais comuns aos servidores públicos, provendo diversas formas de incentivos aos seus servidores, dentre as quais destacamos: concessão de bolsa de idioma estrangeiro, autorização de redução de jornada de trabalho para estudos acadêmicos, autorização de usufruto de licença para capacitação, autorização e custeio para participação de servidores em eventos externos de capacitação.

A Resolução-TCU nº 212, de 25 de junho de 2008, que dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do TCU, define evento externo como sendo aquele totalmente promovido e organizado por instituição outra que não o TCU, para os quais o ISC adquire vagas para participação de servidores do TCU.

Referidos eventos podem ter formato de congresso, conferência, seminário, fórum, encontro, *workshop*, oficina, reunião, treinamento, curso de curta, média ou longa duração, dentre outros. Podem ocorrer na mesma cidade na qual o servidor participante se encontre lotado, ou em cidade diversa, o que poderá implicar gastos com diárias, passagens e ajuda de custo, além dos custos com a própria aquisição de vagas nesses eventos.

Nos últimos anos verificou-se o aumento do número de solicitações de participação de servidores do TCU em eventos externos. Este fato demonstra o interesse do quadro técnico e da própria Administração do TCU na busca constante de capacitação e atualização como formas de melhor atingir seus resultados institucionais.

Assim, em razão desse aumento da procura por eventos externos de capacitação e do conseqüente reflexo nos gastos com matrículas e deslocamento de servidores para esses eventos, é importante conhecer e quantificar a aplicação desses recursos.

1.1. Objetivo geral

A finalidade do presente trabalho é fazer o levantamento e a apresentação dos dados relativos à participação de servidores do Tribunal de Contas da União em eventos externos de capacitação entre os anos de 1999 a 2009, bem como a evolução dos gastos do Tribunal nesse período com esses eventos.

1.2. Objetivos específicos

- Apresentar conceitos e teorias de autores e estudiosos da matéria sobre aprendizado, treinamento, aquisição de conhecimento externo, educação corporativa e Universidades Corporativas.
- Descrever o papel do Instituto Serzedello Corrêa, enquanto unidade gestora das ações de educação corporativa do TCU.
- Descrever a forma como a Educação Corporativa vem sendo desenvolvida e o estágio de gestão de pessoas em que se encontra o TCU.
- Apresentar dados relativos a participação de servidores do TCU em eventos externos entre os anos de 1999 a 2009, com demonstrativos sobre quantidade de eventos autorizados, número de participantes, número de horas aula de treinamento por ano, valores gastos no período.

1.3. Justificativa

As mudanças que estão ocorrendo no Mundo Corporativo também estão sendo sentidas na esfera pública e tem sido cada vez maior a necessidade de modernização dos serviços públicos prestados à coletividade.

A sociedade anseia cada vez mais por moralidade e qualidade na administração pública. A tolerância do contribuinte com o mau uso dos recursos públicos é cada vez menor, fazendo com que os órgãos públicos busquem aplicar os recursos públicos da forma mais econômica e eficiente.

Conforme já foi dito, nos últimos anos houve um aumento expressivo de solicitações de participação de servidores do TCU em ações de capacitação por eventos externos. Esse aumento é atribuído à necessidade de aprimoramento dos servidores face à modernização administrativa pela qual tem passado não só o TCU, mas toda a Administração Pública.

Levando-se em consideração os custos envolvidos, a quantidade de eventos patrocinados pelo TCU e o crescente número de participantes, é muito importante que se conheça a realidade da utilização desse incentivo.

O presente trabalho justifica-se no sentido de demonstrar a evolução da participação dos servidores do TCU em eventos de treinamentos externos nos últimos anos, apresentando dados sobre o número de eventos autorizados, de servidores participantes, de horas aula por ano e valores gastos nesse período.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente item abordará o referencial teórico, que servirá de base para a pesquisa desenvolvida nesse trabalho. A literatura será revista com foco nos principais conceitos de aprendizado, treinamento, ação de educação, educação corporativa e universidade corporativa.

Também serão analisados os normativos do Tribunal de Contas da União que regulamentam e conceituam educação corporativa, eventos e eventos externos.

Informações históricas sobre o Tribunal de Contas da União e sobre o Instituto Serzedello Corrêa serão buscadas em documentos, relatórios e em publicações próprias disponibilizadas na sua página da internet.

2.1. O aprendizado nas organizações

O aprendizado é inerente ao ser humano e é a causa de sua evolução e sobrevivência. Acompanha o homem por toda a sua existência, desde o momento de seu nascimento até a vida adulta e continua presente em sua vida profissional.

O crescente desenvolvimento da tecnologia, no campo da telecomunicação e da informática, tem imposto um ritmo acelerado ao cotidiano das pessoas e no ambiente corporativo isso não tem sido diferente. A busca pelo conhecimento é uma constante.

Assim sendo, o conhecimento nas organizações resulta das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem. Davenport & Prusak (2001) definem conhecimento organizacional como “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT & PRUSAK, 2001).

Segundo os autores, o conhecimento nas organizações está sob os formatos tácito e explícito. Enquanto o **conhecimento tácito** (subjetivo) está totalmente ligado ao ser humano, específico ao contexto social e individual, sendo de difícil formalização e transmissão, o **conhecimento explícito** (objetivo) se refere ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática. Envolve o conhecimento dos fatos; é obtido principalmente através da informação; quase sempre pode ser adquirido pela educação formal; e está documentado em livros, manuais, bases de dados, páginas na internet, entre outras formas.

Em razão da importância e do interesse que desperta, a literatura sobre o tema tem avançado muito nos últimos tempos. Os conceitos de “aprendizagem organizacional” e de “organizações que aprendem” consolidaram-se a partir dos anos 80. No entanto, a expressão “organizações que aprendem ou de aprendizagem” é menos usada atualmente em razão de poucas instituições terem conseguido alcançar este patamar, dessa forma, o termo “aprendizagem organizacional” é agora usado como uma expressão pelas duas abordagens.

Kiernan (1998) afirma que “uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções”.

Peter Senge (1990) defende que as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem e que as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para continuamente estarem em processo de aprendizagem:

- **maestria pessoal:** relacionada com o autoconhecimento;
- **modelos mentais:** que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo;
- **objetivos comuns:** aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos;
- **aprendizado em grupo:** relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas; e
- **pensamento sistêmico:** um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos ferramentas, que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo.

De acordo com Fleury e Fleury (1997), a “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Segundo este mesmo autor, o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, mas implica, também, na definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

GUNS (1998) define aprendizagem organizacional como “a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização” e a classifica em aprendizagem de tarefas, sistêmica, cultural, de liderança, de equipe, estratégica, empreendedora, reflexiva e transformacional.

O quadro seguinte apresenta e explicita os nove tipos de aprendizagem organizacional na visão do autor:

Tipos de Aprendizagem	Orientação
De tarefas	Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas
Sistêmica	Diz respeito aos processos da organização e o seu desenvolvimento e melhorias
Cultural	Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos
De liderança	Está voltada para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte
De equipe	Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe
Estratégica	Está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias
Empreendedora	Trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempresas
Reflexiva	Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização
Transformacional	Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos

Quadro 1 : Tipos de aprendizagem organizacional

Fonte: Guns (1998)

Assim, podemos entender que a aprendizagem organizacional é o processo pelo qual uma organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder aos seus ambientes externo e interno, sendo importante compreender que ocorre por meio de ações formais, informais e até intuitivas de seus atores.

2.2. Aquisição de conhecimento externo

O aumento do volume de conhecimentos envolvidos nos processos decisórios modernos e a exploração de novos conhecimentos associados a novas tecnologias, faz com que as organizações necessitem buscar conhecimentos externos, fora de seus limites.

De acordo com Leonard-Barton (1992), as organizações buscam adquirir conhecimentos externos quando existe uma deficiência de competência interna, isto é, uma inadequação ou carência interna de um *know-how* estratégico. Segundo o autor, são poucas as organizações que desenvolvem capacidades estratégicas sem importar algum saber externo.

Figueiredo (2003) define processos de aquisição de conhecimentos externos como aqueles em que os indivíduos adquirem conhecimentos, tácitos ou explícitos, fora da organização, seja por meio da importação de saber externo, de assistência técnica, de treinamentos ou de palestras ministradas por especialistas.

Choo (2003) entende que a aquisição de conhecimentos externos pode ocorrer de diversas formas e destaca os relacionamentos estratégicos das organizações com clientes, fornecedores e parceiros, que resultam em conhecimento que acelera a aprendizagem. Outro exemplo é a prática do benchmarking ou a realização de visitas técnicas a outras organizações.

Anand, Glick e Manz (2002), basendo-se na natureza e no volume do conhecimento almejado pelas organizações, apresentaram os seguintes tipos de aquisição externa de conhecimento: Obtenção de pequenos volumes de conhecimento explícito, Obtenção de pequenos volumes de conhecimento tácito, Obtenção de grandes volumes de conhecimento explícito e Obtenção de grandes volumes de conhecimento tácito.

No quadro abaixo são demonstrados os meios de obtenção de cada um desses conhecimentos.

Obtenção de Conhecimento	Explícito	Tácito
Pequenos Volumes	Processos informais que dispensam interações mais intensas. Ex: crescimento no volume de vendas e novas promoções de vendas lançadas pela concorrência; troca de e-mails, relatórios, publicações técnicas, associações profissionais com parceiros, investidores e contatos sociais dos gerentes	Informações relativas a reações governamentais diante de processos de fusão, opiniões legais, etc.
Grandes Volumes	Relatórios de créditos sobre amostras de consumidores, comportamento ou satisfação do consumidor; intercâmbio eletrônico de informações	Alianças estratégicas ou redes organizacionais

Quadro 2 : Meios de obtenção de conhecimento externo.

Fonte: Anand, Glick e Manz (2002)

É importante ressaltar o risco que o grande volume de processos de aquisição externa de conhecimento apresenta, no sentido de repasse, a empresas concorrentes, de informações estratégicas e conhecimentos sobre tecnologias proprietárias, uma vez que tais conhecimentos, inadequadamente utilizados, podem se traduzir em danos das mais diversas ordens.

2.3. Treinamento como ferramenta estratégica nas organizações

Conforme dito, as organizações contemporâneas tem passado por transformações rápidas e intensas, e, para que possam se manter no mercado, com padrão de qualidade em níveis competitivos, precisam estar preparadas, garantir qualidade e buscar um maior desenvolvimento do seu profissional.

Para se diferenciarem e fortalecerem no mercado, precisam criar novas estratégias para a melhor prestação do seu serviço, para tanto é necessário contar com pessoas capacitadas e motivadas, que vistam a camisa da organização e percebam o papel que ocupam.

Não adianta apenas motivar o empregado; é preciso também qualificá-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Desta forma, a motivação e a qualificação são as duas ferramentas necessárias ao crescimento do empregado e ao da organização.

Robbins (2002) comenta que “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”, na medida em que incentiva o funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem. Acrescenta que “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

MARRAS (2001) define treinamento como “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Chiavenato (1999) entende que “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Com efeito, enquanto o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções, o desenvolvimento de pessoas é direcionado aos novos cargos a serem abertos na organização, com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

De acordo com Chiavenato (1999) “O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”. Segundo este autor “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”, uma vez que tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

Robbins (2002) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

O treinamento nas organizações, mais do que capacitar seus colaboradores, faz gerar crescimento tanto individual como organizacional, podendo trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa.

Assim, um profissional melhor qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor, conseqüentemente a maior produtividade do empregado contribui efetivamente para os resultados da organização.

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2001) destaca dois importantes objetivos: específicos e genéricos.

No seu entendimento, **objetivos específicos** são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades, devendo ser realizados em treinamentos claros e precisos de acordo com a necessidade estabelecida.

O autor define, ainda, **objetivos genéricos** como sendo aqueles que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização.

Em complemento, Marras (2001), divide os objetivos específicos em:

- **Formação Profissional:** que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades.
- **Especialização:** oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico.
- **Reciclagem:** é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.
- Robbins (2002) define dois métodos de treinamento:
- **Treinamento Formal**, aquele planejado com antecedência e com formato estruturado e
- **Treinamento Informal**, aquele não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos, com a finalidade de ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

Desta forma, o processo de treinamento sendo realizado de modo correto, respeitando a ordem de cada uma de suas etapas, contribui para a formação de profissionais bem treinados e mais qualificados para o moderno mercado, comprometidos em suprir as necessidades dos seus clientes e com o contínuo processo de aprendizagem, tão necessário nos dias de hoje. Para as empresas, o investimento em potencial humano se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para a fidelidade de seus clientes.

2.4. Educação corporativa e Universidades Corporativas

A Educação Corporativa surgiu no final do século XX, fruto da preocupação das organizações com a eficiência e com a competitividade necessárias à sua sobrevivência no novo mercado que surgiu com a globalização, repleto de riscos e oportunidades, de relações de competitividade e de cooperação.

Com o surgir desse novo mundo globalizado, interligado e existente em “tempo real”, a realidade das organizações mudou e estas passaram a exigir de todos os seus colaboradores, sem distinção de posição e de nível ocupado, a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, com efetiva contribuição para o sucesso dos negócios.

A Educação Corporativa surge a partir da necessidade das empresas de elevar as ações de desenvolvimento e treinamento de seus funcionários e colaboradores a um patamar mais estratégico, direcionando essas ações para programas que contemplem também aspectos culturais e comportamentais e não somente técnicos.

Assim, o surgimento das Universidades Corporativas resulta de todo um contexto mundial, sendo várias são as razões que levam uma empresa a criar uma Universidade Corporativa, dentre as quais Tobin (1998) destaca:

- **Valores** – crença de muitos líderes empresariais de que o conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios;
- **Imagem externa** – interesse na criação de uma ótima impressão nos clientes ou sócios; e
- **Imagem interna** – prestígio para o grupo responsável pelo estabelecimento da Universidade Corporativa.

Um dos aspectos fundamentais para o sucesso da Educação Corporativa é seu alinhamento às estratégias da organização, não sendo mais concebível o treinamento apenas para suprir determinada deficiência ou lacuna momentânea da organização.

A Educação Corporativa deve estar voltada para gerar resultados para a organização a longo prazo, tornando-as organizações mais competitivas e estáveis no mercado. Segundo Meister (1999) são cinco os pilares do aparecimento das Universidades Corporativas:

Pilares do aparecimento das Universidades Corporativas	
Organizações flexíveis	a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial
Era do Conhecimento	o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional
Rápida obsolescência do conhecimento	a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência
Empregabilidade	o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida
Educação para estratégia global	uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios

Quadro 3: Pilares do aparecimento das Universidades Corporativas

Fonte: Meister (1999)

2.4.1. Conceitos e objetivos

A Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competência, que objetiva desenvolver e instalar competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

Allen apud Vargas e Abbad (2006) define universidade corporativa como uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Segundo Eboli (2004), a finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa em uma organização, é fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”, de forma sistemática, estratégica e contínua.

Para Meister (1999), a Universidade Corporativa "É um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais". Segundo a autora, esta nova iniciativa, de caráter estratégico, é essencial para a sobrevivência competitiva das empresas na busca de uma força de trabalho capacitada e sintonizada com o espírito da mudança e das inovações.

Meister sugere, ainda, como fator fundamental de sobrevivência para as organizações, a educação permanente dentro dos quadros da empresa, com foco nos negócios.

Ao contrário dos tradicionais departamentos de treinamento que tendem a ser táticos, reativos, descentralizados e que propõem programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários, as universidades corporativas, mais estratégicas, tem orientação proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da empresa, apresentando programas de educação e treinamento permanentes e orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa (Meister, 1999).

Uma outra diferença que Meister (1999) destaca é que os tradicionais departamentos de treinamento voltam-se mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, enquanto que as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas; envolvendo também o conhecimento de valores e cultura da corporação, da indústria em que a empresa opera - fornecedores, clientes e concorrentes, e das competências básicas do negócio.

O quadro seguinte procura retratar a mudança de paradigma dos antigos centros de treinamento e desenvolvimento para as universidades corporativas na visão de Meister e facilitar a compreensão das implicações dessa mudança de paradigma em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO → EDUCAÇÃO CORPORATIVA		
Desenvolver habilidades	OBJETIVO	Desenvolver as competências críticas
Aprendizado individual	FOCO	Aprendizado organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades individuais	ÊNFASE	Estratégias de negócios
Interno	PÚBLICO	Interno e Externo
Espaço real	LOCAL	Espaço real e virtual
Aumento de habilidades	RESULTADO	Aumento da competitividade

Quadro 4 : Mudança de paradigma entre os antigos centros de treinamento e a educação corporativa

Fonte: Meister (1999)

Logo abaixo é apresentada comparação entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das Universidades Corporativas.

Área de Treinamento e Desenvolvimento	
Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
Missão	
Educar pessoas	Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
Objetivos	
Cumprir orçamentos	Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance
Centro de custos	Centro de lucros
Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
Estratégias	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena Visitas Entrevistas Benchmarking
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vinculação com a avaliação de desempenho	Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

Quadro 5: Comparação entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva

Fonte: Meister (1999)

2.4.2. Princípios e práticas

Muitos autores falam sobre os princípios e práticas de sucesso dos sistemas de educação corporativa, no entanto, Marisa Eboli (2004) apresenta a diferenciação conceitual entre princípios e práticas. Segundo a autora, “**Princípios** são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido.” (G.N.)

Na opinião da autora, os Sistemas de Educação Corporativa apresentam sete princípios de sucesso, que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, implementação e análise dos projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade se encontram detalhados logo abaixo.

PRINCÍPIOS DE SUCESSO DOS SISTEMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	
Competitividade	valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas
Perpetuidade	entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa
Conectividade	privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc...) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio
Disponibilidade	oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento

Cidadania	estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor
Parceria	entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é tarefa complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores. Parcerias Internas: estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa. Parcerias Externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho
Sustentabilidade	ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico

Quadro 6: Princípios de sucesso dos sistemas de educação corporativa

Fonte: Eboli (2004)

De acordo com Eboli, são os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. No entanto, para que a estratégia se torne realidade a autora entende “necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial (em especial o modelo de gestão de pessoas por competências), as quais favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida”.

A autora conceitua **práticas** como “as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas)”.

No próximo quadro são apresentados os setes princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa e as principais práticas a eles relacionadas.

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> - Obter o envolvimento e o comprometimento da alta cúpula com os sistemas de educação - Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio - Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências - Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> - Ser veículo de disseminação da cultura empresarial - Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar e implementar a educação inclusiva, contemplando o público interno e externo - Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências - Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento - Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada à educação - Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia) - Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam “a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> - Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais - Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem - Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio - Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio - Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema

Quadro 7: Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas

Fonte: Eboli (2004)

2.4.3. Crescimento das Universidades Corporativas no Brasil e no Mundo

Nos últimos anos, o número de universidades corporativas aumentou muito, principalmente nos Estados Unidos, onde surgiram e se desenvolveram, e tem crescido em outros países da Europa, Ásia e Oceania.

O número de organizações norte-americanas que possuem Universidade Corporativa cresceu cinco vezes de 1998 até os dias atuais. Estima-se que até o ano que vem este número ultrapassará o volume das universidades tradicionais existentes naquele país.

Segundo Eboli (2004) no Brasil, também se observa o aumento do número de Universidades Corporativas, tanto de empresas privadas como de empresas públicas. Atualmente temos em torno de cem empresas brasileiras ou multinacionais, nas esferas pública e privada, que já implementaram princípios e práticas de Universidades Corporativas em seus sistemas educacionais. Dentre elas encontramos: Abril, Accor, Albert Einstein, Alcatel, Alcoa, Algar, AmBev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BIC, BNDES, Braskem, Bristol-Myers, Squibb, Carrefour, Caixa Econômica Federal, Citigroup, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Correios, Datasul, Elektro, Eletronorte, Elevar, Elma Chips, Embasa, Embraer, Embratel, Ericson, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, Habib's, IBM, Illy Café, Inepar, Leader Magazine, Martins Distribuidora, McDonald's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Orbitall, Origin, Petrobrás, Previdência, Real ABN Amro Bank, Rede Bahia, Lojas Renner, Sabesp, Sadia, Secovi, Serasa, Siemens, Softway, Souza Cruz, Syngenta, TAM, Telemar, Telemig Celular, Tigre, Transportadora Americana, Ultragas, Unibanco, Unimed, Unisys, Valle, Visa, Volkswagen, Xerox.

Essas empresas, sensíveis à importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais, estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a empresa aprende e trabalha com novos processos e novas soluções.

Eboli (2004) salienta que “as empresas pioneiras na adoção de universidades corporativas demonstram uma capacidade invejável de “enxergar primeiro o futuro” e assim dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos humanos baseados nos mais modernos princípios de sistemas educacionais competitivos. Também enfrentam com coragem o enorme desafio de tornar as ações e os programas educacionais economicamente viáveis, procurando avaliar quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, adotando para isso indicadores vinculados ao sucesso”.

3. METODOLOGIA

Dentre as estratégias utilizadas para atingir os objetivos deste trabalho, utilizou-se num primeiro momento, da revisão bibliográfica. A leitura de livros e artigos de autores que tratam do tema, bem como a releitura do material disponibilizado pelos professores durante o curso, propiciou o conhecimento dos conceitos e das teorias sobre os temas abordados

Num segundo momento foi realizada pesquisa, coletânea e leitura de publicações, documentos, relatórios e normativos do Tribunal de Contas da União, disponibilizados em papel e na sua página da internet. Foi feita a seleção de todo o material que aborda o tema gestão de pessoas e educação corporativa no TCU e também relativos à sua história, criação, estrutura, funcionamento. Também se procedeu da mesma maneira para a obtenção de informações relativas ao Instituto Serzedello Corrêa.

Parte dos dados e das informações utilizadas neste trabalho foram extraídos do Portal do TCU na internet, mais especificamente do Relatório de Atividades – Exercício 2005, sistema de informações do ISC (ISCNET), de relatórios gerenciais e de processos físicos ou eletrônicos que tratam do assunto.

As informações coletadas foram classificadas e organizadas sob a forma de quadros e gráficos para melhor compreensão das informações levantadas.

Num primeiro momento a coleta de dados restringiu-se aos anos de 2006 a 2009, no entanto, sentiu-se a necessidade de ampliar o escopo do trabalho e coletou-se dados dos anos de 1999 a 2005 também. Assim, os dados coletados correspondem ao período de 1999 a 2009 (até o dia 11.12.2009) e são relativos a todos os eventos externos dos quais participaram servidores de todo o TCU, lotados na Sede e em todas as unidades da federação.

3.1. Tipo de pesquisa

Primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, a pesquisa bibliográfica é a busca de informações, seleção de documentos relacionados ao problema de pesquisa e o respectivo fichamento dessas referências para que sejam posteriormente utilizadas na identificação do material referenciado ou na bibliografia final (Macedo 1994).

As fontes bibliográficas são numerosas e podem ser assim classificadas:

- Livros de leitura corrente (Obras literárias ou Obras de divulgação)
- Livros de referência (Informativa ou Recessiva (Dicionários, Enciclopédias, Anuários e Almanques)
- Publicações periódicas (Jornais e Revistas)

- Impressos diversos

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. É também indispensável nos estudos históricos, pois em muitas situações é a única maneira de se conhecer os fatos (Antonio Carlos Gil).

No presente trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para a construção do referencial teórico e posterior comparação do mesmo com os dados levantados a partir da pesquisa documental. Foram utilizados livros de autores renomados, artigos publicados em congressos de âmbito nacional, além de referências buscadas na rede mundial de computadores (internet).

3.2. Coleta de dados

Também utilizou-se da coleta de dados, com a leitura da legislação pertinente e de documentos internos do TCU. Essa pesquisa documental buscou embasar a contextualização institucional do trabalho e levantar dados objetivos, registrados nos normativos e documentos internos, que ilustrassem princípios e práticas de Educação Corporativa no Tribunal.

A pesquisa documental apresenta semelhanças com a pesquisa bibliográfica, diferenciando-se quanto à natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica compreende as contribuições dos diversos autores sobre um determinado assunto, a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (Antonio Carlos Gil).

Segundo Gil a pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Em primeiro lugar os documentos constituem uma fonte riquíssima e estável de dados, principalmente para pesquisas de natureza histórica. Outra vantagem está em seu custo mais baixo. Por fim, este tipo de pesquisa dispensa o contato com os sujeitos da pesquisa, em muitos casos este contato é difícil e até mesmo impossível.

É possível tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental, uma vez que nem sempre fica clara a distinção entre as duas. As fontes bibliográficas nada mais são do que documentos impressos para determinado público. Além disso, boa parte das fontes usualmente consultadas nas pesquisas documentais (jornais, boletins, folhetos) pode ser tratada como fontes bibliográficas.

Para a análise da legislação e dos documentos internos foi utilizada também a técnica de análise documental. A análise documental, embora constitua uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja

desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE e ANDRÉ, 1986 apud ABREU), pode representar limitações à técnica de pesquisa documental. Tais limitações dizem respeito à possibilidade do pesquisador descuidar-se do rigor na escolha do material e da objetividade da análise.

3.3. Amostra pesquisada

Para a realização da presente pesquisa foram considerados o universo de eventos externos de capacitação autorizados pelo TCU entre os anos de 1999 a 2009. Os dados coletados serão organizados por ano, unidade de lotação, valores envolvidos e apresentados sob a forma de tabelas e gráficos.

3.4. Contexto da aplicação da pesquisa

Num primeiro momento serão apresentados conceitos e teorias de autores e estudiosos da matéria sobre aprendizado, treinamento, aquisição de conhecimento externo, educação corporativa e Universidades Corporativas

Posteriormente serão trazidas informações sobre o TCU, tais como histórico, competências, funcionamento, funções básicas. Também se falará sobre o Instituto Serzedello Corrêa, seu organograma, seu referencial estratégico e programas educacionais. Será feita uma abordagem do estágio de gestão de pessoas no qual se encontra o TCU, bem como do estágio em que se encontra sua educação corporativa.

Finalmente serão apresentados dados sobre eventos externos, de informações sobre a participação de servidores da sede e das regionais, número de hora aula por ano e valores gastos com esse tipo de incentivo.

3.4.1. O Tribunal de Contas da União - História

O Tribunal de Contas da União – TCU foi criado em 7 de novembro de 1890. No entanto, a história do controle no Brasil remonta ao período colonial, com a criação, em 1680, das Juntas das Fazendas das Capitâneas e da Junta da Fazenda do Rio de Janeiro, ainda sob a jurisdição portuguesa.

Em 1808, foi instalado o Erário Régio e criado o Conselho da Fazenda, que tinha como atribuição acompanhar a execução da despesa pública. A Constituição Monárquica de 1824 transformou o Erário Régio no Tesouro, prevendo-se, então, os primeiros orçamentos e balanços gerais.

Em 23 de junho de 1826, Felisberto Caldeira Brandt, Visconde de Barbacena, e José Inácio Borges, apresentaram projeto de lei ao Senado do Império propondo a criação de um

Tribunal de Contas, mas as discussões em torno da criação de um Tribunal de Contas ainda durariam quase um século.

O Tribunal de Contas da União somente foi criado em 7 de novembro de 1890, por meio do Decreto nº 966-A, de iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa.

A Constituição de 1891, a primeira republicana, ainda por influência de Rui Barbosa, institucionalizou definitivamente o Tribunal de Contas da União.

Sua instalação, entretanto, só ocorreu em 17 de janeiro de 1893, graças ao empenho do Ministro da Fazenda do governo de Floriano Peixoto, Serzedello Corrêa.

O TCU sofreu diversas modificações em suas competências com as Constituições 1934, 1937, 1946 e 1967, mas foi somente com a Constituição de 1988 que o Tribunal de Contas da União teve a sua jurisdição e competência substancialmente ampliadas.

3.4.2. Competências do TCU

A Constituição Federal de 1988 conferiu ao TCU o papel de auxiliar o Congresso Nacional no exercício do controle externo. Nos artigos 71, 72, 73, 74 e 161 da mencionada Carta, encontram-se enumeradas as competências constitucionais privativas do Tribunal.

Além das atribuições previstas na Constituição, várias outras têm sido conferidas ao Tribunal por meio de leis específicas, a exemplo das atribuições conferidas ao Tribunal pela Lei de Responsabilidade Fiscal, pela Lei de Licitações e Contratos e, anualmente, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias.

3.4.3. Funcionamento do Tribunal

O Tribunal de Contas da União é um tribunal administrativo. Julga as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário (art. 71 da Constituição brasileira).

Conhecido também como Corte de Contas, o TCU é órgão colegiado formado por nove ministros. Seis deles são indicados pelo Congresso Nacional, um, pelo presidente da República e dois, escolhidos entre auditores e membros do Ministério Público que funciona junto ao Tribunal. Suas deliberações são tomadas, em regra, pelo Plenário – instância máxima – ou, nas hipóteses cabíveis, por uma das duas Câmaras.

O Ministério Público junto ao Tribunal é órgão autônomo e independente, cuja missão principal é a de promover a defesa da ordem jurídica. Compõe-se do procurador-

geral, três subprocuradores-gerais e quatro procuradores, nomeados pelo presidente da República, entre concursados com título de bacharel em Direito.

Para desempenho da missão institucional, o Tribunal dispõe de uma Secretaria, que tem a finalidade de prestar o apoio técnico necessário para o exercício de suas competências constitucionais e legais. Essa Secretaria é composta de várias unidades, entre as quais, a Secretaria-Geral das Sessões, a Secretaria-Geral de Administração e a Secretaria-Geral de Controle Externo, à qual estão subordinadas as unidades técnico-executivas sediadas em Brasília e nos 26 Estados da federação.

3.4.4. Funções Básicas do TCU

As funções básicas do Tribunal de Contas da União são as seguintes:

Fiscalizadora	compreende a realização de auditorias e inspeções, por iniciativa própria, por solicitação do Congresso Nacional ou para apuração de denúncias, em órgãos e entidades federais, em programas de governo, bem como a apreciação da legalidade dos atos de concessão de aposentadorias, reformas, pensões e admissão de pessoal no serviço público federal e a fiscalização de renúncias de receitas e de atos e contratos administrativos em geral
Consultiva	exercida mediante a elaboração de pareceres prévios e individualizados, de caráter essencialmente técnico, acerca das contas prestadas, anualmente, pelos chefes dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e pelo chefe do Ministério Público da União, a fim de subsidiar o julgamento a cargo do Congresso Nacional. Inclui também o exame, sempre em tese, de consultas realizadas por autoridades legitimadas para formulá-las, a respeito de dúvidas na aplicação de dispositivos legais e regulamentares concernentes às matérias de competência do Tribunal
Informativa	exercida quando da prestação de informações solicitadas pelo Congresso Nacional, pelas suas Casas ou por qualquer das respectivas Comissões, a respeito da fiscalização exercida pelo Tribunal ou acerca dos resultados de inspeções e auditorias realizadas pelo TCU. Compreende ainda representação ao poder competente a respeito de irregularidades ou abusos apurados, assim como o encaminhamento ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, de relatório das atividades do Tribunal
Judicante	ocorre quando o TCU julga as contas dos administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluindo as fundações e as sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público Federal, bem como as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário
Sancionadora	manifesta-se na aplicação aos responsáveis das sanções previstas na Lei Orgânica do Tribunal (Lei nº 8.443/92), em caso de ilegalidade de despesa ou de irregularidade de contas
Corretiva	Ao constatar ilegalidade ou irregularidade em ato de gestão de qualquer órgão ou entidade pública, o TCU fixa prazo para cumprimento da lei. No caso de ato administrativo, quando não atendido, o Tribunal determina a sustação do ato impugnado
Normativa	decorre do poder regulamentar conferido ao Tribunal pela sua Lei Orgânica, que faculta a expedição de instruções e atos normativos, de cumprimento obrigatório

	sob pena de responsabilização do infrator, acerca de matérias de sua competência e a respeito da organização dos processos que lhe devam ser submetidos
Ouvidoria	reside na possibilidade de o Tribunal receber denúncias e representações relativas a irregularidades ou ilegalidades que lhe sejam comunicadas por responsáveis pelo controle interno, por autoridades ou por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato. Essa função tem fundamental importância no fortalecimento da cidadania e na defesa dos interesses difusos e coletivos, sendo importante meio de colaboração com o controle

Quadro 8: Funções básicas do Tribunal de Contas da União

Fonte: Portal do TCU

O TCU atua, ainda, de forma **educativa**, quando orienta e informa acerca de procedimentos e melhores práticas de gestão, mediante publicações e realização de seminários, reuniões e encontros de caráter educativo, ou, ainda, quando recomenda a adoção de providências, em auditorias de natureza operacional.

3.4.5. O Instituto Serzedello Corrêa - ISC

O Instituto Serzedello Corrêa, previsto na Lei Orgânica do TCU - Lei nº 8.443/92 e instituído pela Resolução-TCU nº 19, de 09/11/1994, é unidade de apoio estratégico do Tribunal de Contas da União, subordinada à Secretaria-Geral da Presidência.

O Instituto Serzedello Corrêa é assim denominado em homenagem a Innocêncio Serzedello Corrêa, Ministro da Fazenda no período de 31/8/1892 a 30/4/1893, responsável pela regulamentação e funcionamento do Tribunal de Contas da União, cuja autonomia defendeu, não só como órgão que registrasse as despesas, mas, sobretudo, como instituição independente e moralizadora dos gastos públicos.

Sua finalidade é propor e conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do conhecimento organizacional, sendo responsável pelos seguintes processos corporativos:

- Seleção e Integração de Futuros Servidores;
- Educação Corporativa (Treinamento e Desenvolvimento Profissional);
- Gestão de Competências (Modelo de Gestão de Pessoas por Competências); e
- Gestão de Informações e Documentação (Biblioteca, Editora e Gestão Documental).

A figura seguinte apresenta o desenho estratégico que traduz e comunica o direcionamento institucional do Instituto Serzedello Corrêa, em sintonia com o Planejamento Estratégico do Tribunal.

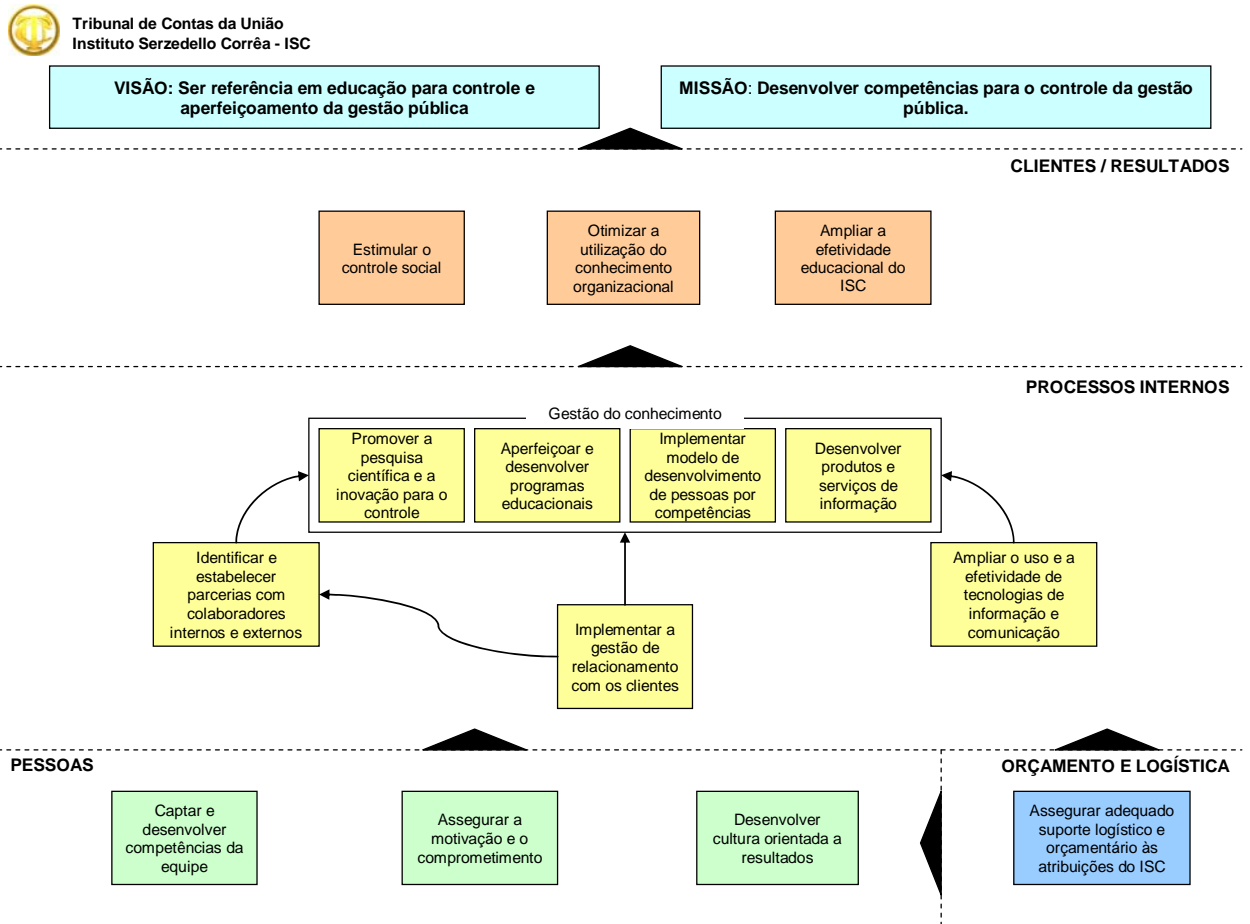


Figura 1: Desenho estratégico do ISC

Fonte: Portal do TCU

A seguir é apresentado o referencial do ISC, que foi atualizado no final de 2006, quando foi elaborado o mapa estratégico do ISC, com a indicação dos objetivos estratégicos nas perspectivas de clientes/resultados, processos internos, pessoas e orçamento/logística.

Negócio
Educação para controle da gestão pública e promoção da cidadania
Missão
Desenvolver competências para o controle da gestão pública
Visão
Ser referência em educação para controle e aperfeiçoamento da gestão pública
Valores
Comprometimento (com resultados, clientes, missão, aprendizado contínuo, regras) Gestão participativa (transparência) Parceria (fomento ao diálogo e a negociação) Respeito a diversidade Inovação Proatividade Assertividade Alegria (bom humor e entusiasmo)

Quadro 9: Referencial do ISC

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.4.6. Organograma do ISC

A estrutura orgânica do ISC está disciplinada atualmente pela Portaria-ISC nº 1, de 30 de janeiro de 2009. Conforme demonstrado na figura seguinte, o Instituto Serzedello Corrêa é composto por 3 diretorias de desenvolvimentos de competências e um centro de documentação, subordinados a uma diretoria-geral. Seus serviços encontram-se relacionados a cada uma das diretorias de acordo com o foco de suas atividades: Gestão Pública e Controle Social, Controle Externo e Gestão estratégica e Liderança.

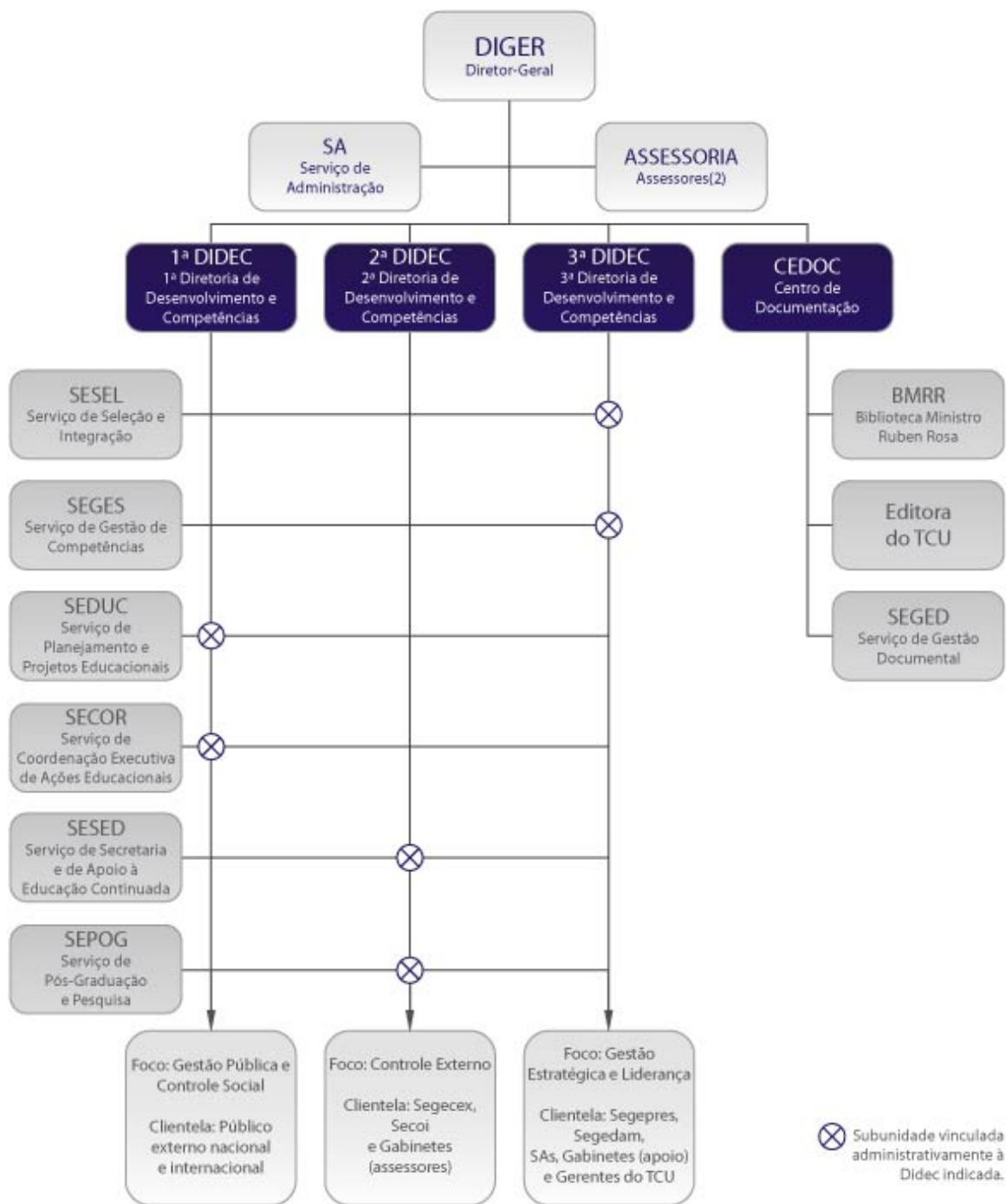


Figura 2: Organograma do ISC

Fonte: Portal do TCU

3.4.7. Estágio da gestão de pessoas em que se encontra o TCU

Um modelo de gestão de pessoas é a forma como o comportamento humano no trabalho é gerenciado em uma organização, seu propósito é definir diretrizes que orientem a atuação dos gestores perante todos que trabalham na instituição e também direcionem a atuação da área de recursos humanos.

Os tradicionais departamentos de pessoal evoluíram para modelos de gestão de pessoas mais modernos, vinculados à estratégia da organização e a gestão de pessoas por competências ganhou expressão como uma alternativa para os sistemas tradicionais baseados em cargos.

Implantar gestão por competências em uma organização implica redesenhar os processos de seleção, integração, movimentação, desenvolvimento, reconhecimento e gestão do desempenho de modo a favorecer os servidores no desenvolvimento das competências necessárias e queiram aplicá-las em prol dos resultados institucionais esperados.

No TCU, como etapa fundamental para essa tarefa, foi criado o Projeto Atena, que desenvolveu, entre os anos de 2006 a 2008, o Modelo Integrado de Gestão de Pessoas por Competências atualmente utilizado.

Nesse modelo, o processo de Gestão do Desempenho atual como elemento central de articulação dos processos de Seleção, Integração, Movimentação, Desenvolvimento e Reconhecimento. O foco do modelo é identificar, desenvolver e estimular as competências profissionais necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem.

No âmbito do TCU a competência é definida como a capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional.

O modelo tem como premissas o alinhamento estratégico e a gestão do conhecimento. O alinhamento estratégico objetiva que as práticas de gestão de pessoas estejam vinculadas à estratégia organizacional.

Já a gestão do conhecimento busca garantir condições propícias à identificação, aquisição, produção, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional.

Focado na promoção do bom desempenho e desenvolvimento da equipe, o modelo está baseado na integração e articulação dos diversos processos de gestão de pessoas:

- a) Desenvolvimento, para apoiar o desenvolvimento das competências dos servidores.
- b) Reconhecimento, visando a estimular os servidores a investir em desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho.
- c) Seleção, para selecionar os melhores profissionais para o TCU.
- d) Integração, que objetiva integrar novos servidores ao ambiente de trabalho.
- e) Movimentação, que busca otimizar a alocação das pessoas de acordo com os perfis existentes e os requeridos.

Desenvolvido o modelo, foi dado início à construção do arcabouço normativo necessário à implantação com a publicação da Resolução-TCU 187, de 5/4/2006, que dispõe sobre a política de gestão de pessoas no TCU. A resolução dispõe que a gestão de pessoas visa a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais.

Neste normativo estão definidos os principais conceitos para a gestão por competências no Tribunal, dentre os quais destacamos:

- **competência organizacional:** conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do Tribunal;

- **competência profissional:** capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional. As competências profissionais classificam-se em:

a) **competência pessoal:** requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais;

b) **competência técnica:** requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional; e

c) **competência de liderança e gestão:** necessária ao exercício de função gerencial.

- **espaço ocupacional:** contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores;

- **aprendizagem organizacional:** processo de criação, compartilhamento, disseminação e utilização de conhecimento que visa ao desenvolvimento das competências organizacionais.

Um outro passo importante na implantação da gestão de pessoas por competências foi dado com a publicação da Resolução-TCU 199, de 28/12/2006, que dispõe sobre a estrutura e competências da Secretaria do TCU.

O alinhamento com o Modelo Integrado de Gestão por Competências e seus processos componentes foi observado nas atribuições das unidades, em particular no caso da Secretaria de Recursos Humanos, que passou a ser denominada Secretaria de Gestão de Pessoas, e do Instituto Serzedello Corrêa, unidade de apoio estratégico responsável pelo treinamento e desenvolvimento dos servidores do TCU.

A Resolução-TCU 199/2006 foi revogada pela Resolução-TCU 214, de 2008, que manteve esse alinhamento com o modelo e promoveu uma alteração estrutural na Secretaria-Geral de Controle Externo - SEGECEX, unidade básica da Secretaria do Tribunal que tem por finalidade gerenciar a área técnico-executiva de controle externo, que permitiu a criação do Serviço de Apoio à Gestão do Conhecimento - SECON, a quem compete promover a articulação com o Instituto Serzedello Correa na gestão do conhecimento e na avaliação das demandas de capacitação da Segecex (Portaria-Segecex nº 15, de 15 de setembro de 2008, art. 23, inciso II).

Atualmente, está sendo promovida a implementação do Modelo Integrado de Gestão de Pessoas por competências desenvolvido. Na dimensão estratégica do TCU, está sendo feita a articulação entre as definições estratégicas e os projetos de ação a serem desenvolvidos, num processo de priorização e desenvolvimento de competências.

Nesse processo, são mapeadas as competências organizacionais, conforme conceito definido na Resolução-TCU 187/2006, que contribuem como referência e priorização na gestão do desenvolvimento de capacidades que devem sustentar a efetividade do trabalho do Tribunal.

Essa articulação entre estratégia e desenvolvimento de capacidades é uma das oportunidades que o modelo de gestão por competência agrega ao TCU. No caso, é uma oportunidade já em concretização. É importante ressaltar que o Tribunal realizou o mapeamento dos perfis profissionais de 1600 servidores em 2006.

Os resultados estão sendo utilizados institucionalmente para o desenho de ações educacionais. Individualmente, o relatório de perfil pode ser utilizado pelo servidor para direcionar seus esforços de desenvolvimento profissional.

Outra oportunidade pode ser verificada ao visualizar-se a noção de competência como apresentando-se como referência a práticas próprias da gestão de pessoas, tais como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências.

No que se refere à seleção, tanto externa (captação de novos servidores) quanto interna (seleção de servidores para ocuparem funções ou comporem equipes), a implementação do Modelo Integrado de Gestão por Competências já é uma realidade. Os concursos públicos para provimento de cargos de Auditor e Técnico Federal de Controle Externo estão sendo elaborados considerando as competências desejadas que os candidatos devem demonstrar possuir. No caso das seleções internas, foi desenvolvida metodologia própria baseada em mapeamento de competências que, apesar de não ser de adoção obrigatória, tem sido cada vez mais utilizada.

Com relação ao desenvolvimento, procedeu-se a grande alteração na normatização das ações de educação no âmbito do TCU e na própria estrutura do Instituto Serzedello Corrêa, unidade de apoio estratégico encarregada do treinamento e capacitação do corpo técnico do TCU, no sentido de alinhar as ações de educação corporativa ao Modelo Integrado de Gestão por Competências.

Um dos dos passos mais relevantes no trabalho de implementação da gestão por competências na área de educação corporativa, foi a publicação da Resolução-TCU nº 212, de 25 de junho de 2008, que dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal de Contas da União. Este normativo revogou a Resolução-TCU 165/2003, anterior ao processo de implantação do Modelo Integrado de Gestão por Competências e passou a regular a matéria de forma alinhada com o modelo.

As ações de educação corporativa promovidas pelo Instituto Serzedello Corrêa estão organizadas em Programas Educacionais, que consideram as necessidades de desenvolvimento de competências profissionais e as diretrizes estratégicas do Tribunal de Contas da União.

Programas educacionais do ISC

Programa Educacional	Objetivo Geral do Programa
Programa de Integração e Formação para Futuros Servidores	Integração inicial no ambiente de trabalho e desenvolvimento básico de competências necessárias à atuação profissional dos futuros servidores do TCU.
Programa de Incentivos à Educação Continuada	Incentivar a educação continuada dos servidores do TCU, por intermédio da concessão de bolsas de estudo e benefícios legais comuns aos servidores públicos.
Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais	Desenvolver a gestão sustentável no TCU, em especial as competências de liderança e gestão, priorizadas pelo corpo diretivo, para atingir o sincronismo organizacional, desenvolver equipes e melhorar o desempenho.
Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais	Contribuir, em parceria com os gestores do TCU, para o desenvolvimento das competências pessoais por meio do diálogo de conceitos e proposição de desafios individuais e coletivos aos servidores das unidades, permitindo a melhor compreensão do significado do seu trabalho e interface com a estratégia, visando a otimização de resultados sustentáveis no TCU.
Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas	Capacitar servidores do TCU, assim como convidados que serão preferencialmente servidores públicos e agentes de controle, em assuntos técnicos do TCU. Para a seleção, os servidores serão identificados a partir do mapeamento de competências que reflete as lacunas entre as competências técnicas necessárias e as existentes.
Programa de Pós-graduação e Pesquisa	Apoiar a especialização profissional (formação pós-graduada) e a pesquisa científica com vistas à produção, aplicação e disseminação de conhecimentos relevantes para o TCU (inovação corporativa), englobando Especialização (Pós-Graduação lato sensu), Mestrado e Doutorado (Pós-Graduações stricto sensu).
Programa de Reinserção Profissional	Capacitar servidores afetados por mudanças ocupacionais ou com desempenho insuficiente crônico, visando sua reinserção profissional e uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Quadro10:Programas educacionais do ISC

Fonte: Elaborado pelo Autor

Embora já se percebam avanços em alguns processos de gestão de pessoas, ainda não é possível afirmar que o modelo de gestão por competências do TCU esteja plenamente implantado.

3.4.8. Educação corporativa no TCU

O desenvolvimento da educação corporativa do TCU deve ser visto dentro do contexto organizacional de gestão do seu corpo técnico. Nessa perspectiva, sobressai a implantação, ainda recente, da gestão de pessoas por competências, que implicou redesenhar os processos de seleção, integração, movimentação, desenvolvimento, reconhecimento e gestão do desempenho de modo a favorecer os servidores no desenvolvimento das competências necessárias à obtenção dos resultados institucionais esperados.

A criação do Projeto Atena, etapa fundamental para essa tarefa, desenvolveu o Modelo Integrado de Gestão de Pessoas por Competências atualmente utilizado.

O arcabouço normativo necessário à implantação desse modelo compreende os seguintes normativos principais:

Resolução-TCU 187, de 5/4/2006: dispõe sobre a política de gestão de pessoas no TCU.

A **Resolução-TCU 214, de 20/8/2008:** dispõe sobre a estrutura e competências da Secretaria do TCU. O alinhamento com o Modelo Integrado de Gestão por Competências e seus processos componentes foi observado nas atribuições das unidades, em particular no caso da Secretaria de Recursos Humanos, que passou a ser denominada Secretaria de Gestão de Pessoas, e do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), unidade de apoio estratégico responsável pelo treinamento e desenvolvimento dos servidores do TCU.

Portaria-ISC 11, de 19/12/2007: dispõe sobre a estrutura e competências no ISC. Promoveu uma reestruturação do Instituto Serzedello Corrêa de forma a seguir as diretrizes internacionais qualidade em treinamento e desenvolvimento da norma NBR ISO 10015 na execução o processo educacional do TCU, focado nos seguintes passos: diagnóstico das necessidades de desenvolvimento de competências, planejamento das ações educacionais, execução e respectiva avaliação.

Resolução-TCU 212, de 25/6/2008: dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal de Contas da União. Este normativo revogou a Resolução-TCU 165/2003, anterior ao processo de implantação do Modelo Integrado, e passou a regular a matéria de forma alinhada com o Modelo Integrado de Gestão por Competências e com as diretrizes de qualidade em treinamento e desenvolvimento da norma NBR ISO 10015. Previu também o projeto pedagógico de educação corporativa do TCU.

A mencionada Resolução-TCU nº 212/2008 fixa, em seu art. 3º, diversos conceitos para servir de base para o desenvolvimento das ações de educação no TCU, dentre os quais destacam-se os de educação corporativa e de ação educacional:

- **Educação corporativa:** 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 (Resolução-TCU nº 212/2008, art. 3º, inciso I).

Ação de educação: Conjunto articulado de atividades individuais e/ou grupais de ensino-aprendizagem, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento de pessoas com vistas à socialização, exteriorização, combinação e interiorização de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados valiosos para o trabalho e para a vida profissional (Resolução-TCU nº 212/2008, art. 3º, inciso II).

O referido normativo também lista, em seu art. 2º, **os princípios** que regem as ações relativas à educação corporativa:

- Parceria do Instituto Serzedello Corrêa com as demais unidades organizacionais do TCU e com outras instituições de educação, nacionais ou estrangeiras;
- Vinculação das ações de educação aos objetivos e estratégias do TCU;
- Avaliação de ações de educação com base na aprendizagem ou na mudança de comportamento dos participantes e no impacto produzido por essas ações nos resultados do TCU;
- Parceria do Instituto Serzedello Corrêa com as demais unidades organizacionais do TCU e com outras instituições de educação, nacionais ou estrangeiras;
- Incentivo ao auto-desenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo;
- Equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Busca de melhoria contínua e inovação de processos educacionais;
- Co-responsabilidade de gerentes com o processo de desenvolvimento do servidor e da equipe;
- Estímulo à inovação de processos de trabalho, produtos e serviços; e
- Compartilhamento de conhecimentos visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional.

3.5. Análise dos dados e resultados encontrados

Nesta parte do trabalho serão apresentados os resultados da pesquisa documental realizada.

3.5.1. Dados sobre eventos externos no TCU

Conforme dito, as ações de educação corporativa promovidas pelo Instituto Serzedello Corrêa estão organizadas em Programas Educacionais (Integração e Formação de Futuros Servidores, Incentivos à Educação Continuada, Desenvolvimento de Competências Gerenciais, Desenvolvimento de Competências Pessoais, Desenvolvimento de Competências Técnicas, Pós-graduação e Pesquisa, Reinserção Profissional e Programas Internacionais).

Dentre os programas educacionais mencionados, o de **Incentivos à Educação Continuada** tem por objetivo estimular a educação continuada dos servidores do TCU, provendo as seguintes formas de incentivos aos seus servidores: Bolsa de idiomas, Redução de jornada de trabalho, Licença capacitação e Participação em eventos externos.

A **Resolução-TCU nº 212, de 25 de junho de 2008**, que dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal de Contas da União, traz, em seu **artigo 3º, inciso V e Parágrafo Único, I**, as definições de evento e evento externo.

“Art. 3º Para os fins desta norma, considera-se:

.....
V – evento – é a ocorrência da ação de educação no contexto do processo educacional, realizado nas modalidades presencial e/ou a distância, e organizado em diversos formatos, tais como, curso, seminário, oficina, encontro, grupo focal, treinamento em serviço, reunião de orientação ou aconselhamento profissional (*coaching* e *mentoring*), ciclo de estudos, debate, entrevista, pesquisa, comunidade de práticas etc;

.....
Parágrafo único. O evento previsto no inciso V do caput deste artigo observa as seguintes modalidades:

.....
II – evento externo – evento totalmente promovido e organizado por instituição outra que não o TCU.”

Assim, evento externo é aquele para os quais o ISC adquire vagas para participação de servidores do TCU. Podem ter o formato de congresso, conferência, seminário, fórum, encontro, *workshop*, oficina, reunião, treinamento, curso de curta, média ou longa duração, dentre outros.

Esses eventos podem ocorrer na mesma cidade na qual o servidor participante se encontre lotado, em cidade diversa ou até mesmo em outro país.

Para que o servidor possa participar desses eventos, em algumas vezes, a Administração precisa arcar com os gastos com diárias, passagens e ajuda de custo, além dos gastos com a própria compra de vagas (matrícula) para esses eventos.

3.5.2. Número de eventos externos patrocinados entre 1999 e 2009

Entre os anos de 1999 a 2009, o ISC patrocinou a participação de servidores em um total de 3.042 eventos externos.

O número de eventos relativo a cada ano desse período se encontra explicitado no quadro seguinte.

ANO	QUANTIDADE DE EVENTOS EXTERNOS AUTORIZADOS
1999	170
2000	246
2001	195
2002	158
2003	195
2004	191
2005	226
2006	337
2007	389
2008	575
2009	360 (*)
TOTAL	3.042

* valores apurados até o dia 11/12/2009

Quadro 11: Número de eventos externos patrocinados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados coletados indicam que o número de eventos externos patrocinados entre os anos de 1999 e 2004 se manteve numa média de 192,5 eventos por ano, sendo que de 2005 até 2008 registrou-se um crescimento de 154%.

A diminuição do número de eventos externos autorizados no ano de 2009 em relação ao ano anterior ocorreu em virtude de determinação do Presidente do TCU no sentido da adoção de medidas de contenção nos gastos. Referidas medidas foram necessárias em decorrência da grave crise que assolou a economia mundial e impôs a todos os gestores o dever de intensificar o cuidado na administração e aplicação dos recursos públicos.

O gráfico seguinte demonstra, de maneira mais clara, a variação ocorrida na quantidade de eventos autorizados entre os anos de 1999 a 2009.

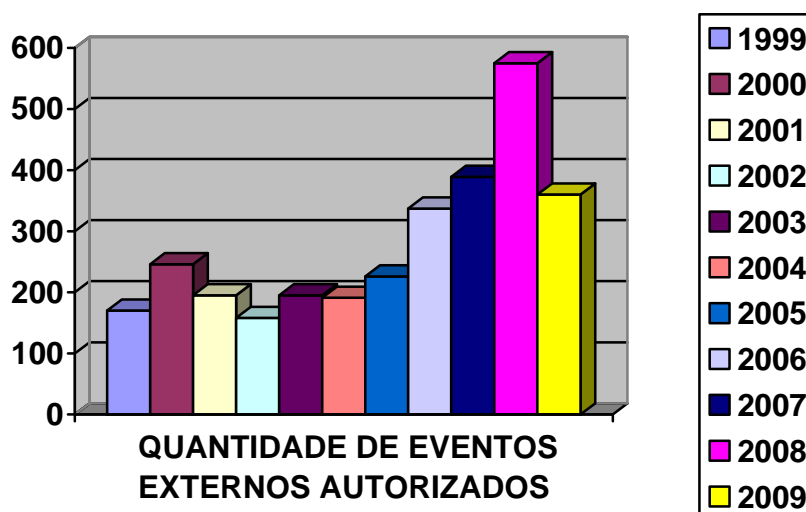


Gráfico 1: Quantidade de eventos externos autorizados

Fonte: Elaborado pelo autor

Importante registrar que embora tenha ocorrido variação na quantidade de eventos externos patrocinados entre os anos de 1999 e 2009, não se observou, nesse mesmo período, oscilações significativas no número médio de horas de capacitação, que se manteve na faixa de 20 a 25 horas/ano, tanto para os servidores da Sede como para os das regionais.

Os gráficos seguintes demonstram as médias de horas de treinamentos apuradas entre os anos de 1999 e 2009 relativas aos servidores da Sede e das regionais e a pequena variação ocorrida.

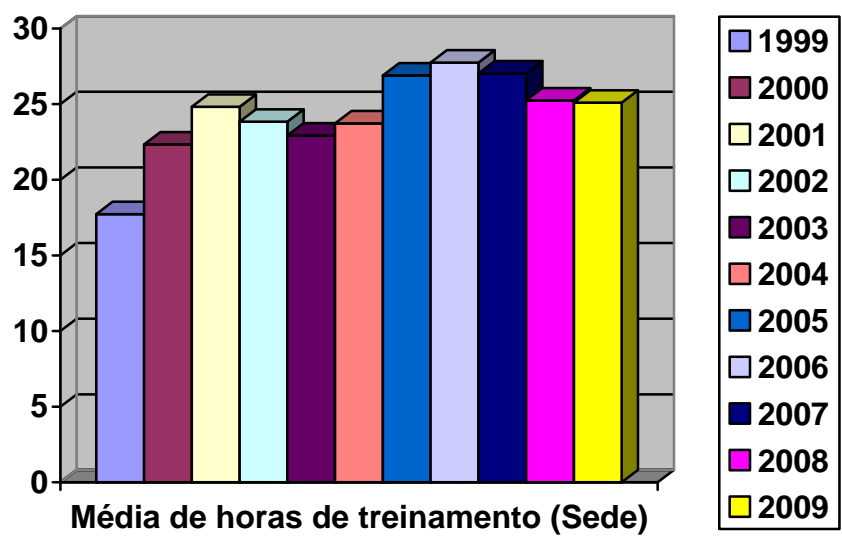


Gráfico 2: Média de horas de treinamento dos servidores lotados na Sede

Fonte: Elaborado pelo autor

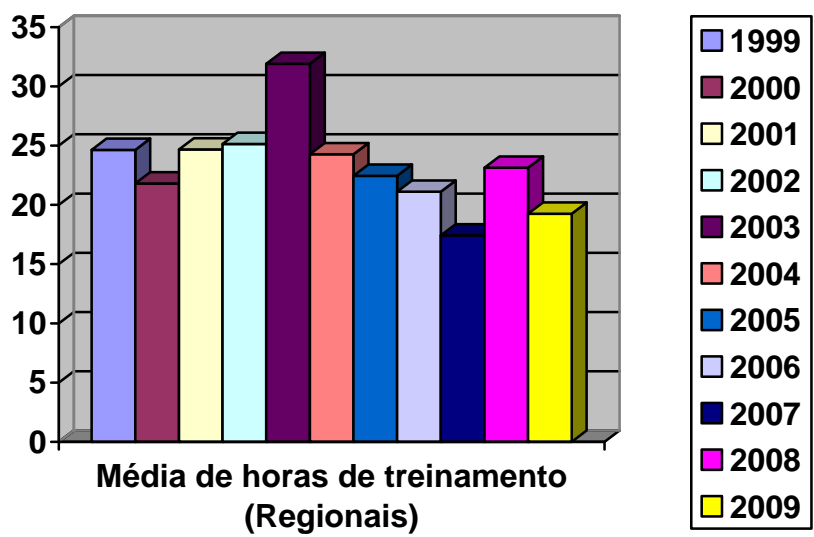


Gráfico 3: Média de horas de treinamento dos servidores lotados nas regionais

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5.3. Número de participantes e média de horas de treinamento

De 1999 a 2009, o número de servidores do TCU que participaram em eventos externos foi de 9.339, o que representa uma média de 849 servidores treinados por ano.

Vale frisar que, no decorrer de um ano, os servidores do Tribunal podem participar de mais de um evento educacional na modalidade de evento externo.

ANO	NÚMERO DE PARTICIPANTES
1999	1.255
2000	1.535
2001	652
2002	345
2003	444
2004	512
2005	642
2006	861
2007	1.009
2008	1.314
2009	770
TOTAL	9.339

Quadro 12: Número de participantes por ano.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os dados relativos aos anos de 2005 a 2009, observa-se que em 2005, 437 servidores lotados em unidades da Sede participaram de treinamentos na modalidade de eventos externos, totalizando 11.757 horas de treinamento, com uma média de 26,90 horas de treinamento por servidor. Por outro lado, o número de servidores lotados em secretarias regionais que participaram desses eventos nesse mesmo o ano chegou a 205, com 4.602 horas de treinamento e uma média de 22,45 horas de treinamento por servidor.

No ano de 2006, 505 servidores lotados em unidades da Sede participaram desses eventos com um total de 14.016 horas de treinamento e uma média de 27,75 horas por servidor.

Enquanto isso, o número de servidores lotados em secretarias regionais que participaram desses eventos no ano de 2006 totalizou 356, com um total de horas de treinamento de 7.515 e uma média de 21,11 horas de treinamento por servidor.

Em 2007, 553 servidores lotados em unidades da Sede participaram de treinamentos na modalidade de eventos externos, totalizando 14.949 horas de treinamento, com uma média de 27,03 horas de treinamento por servidor.

Já o número de servidores lotados em secretarias regionais que participaram desses eventos no ano de 2007 totalizou 456, com um total de horas de treinamento de 7.943 e uma média de 17,42 horas de treinamento por servidor.

Um total de 833 servidores lotados em unidades da Sede participaram de treinamentos na modalidade de eventos externos em 2008, totalizando 21.031 horas de treinamento, com uma média de 25,25 horas de treinamento por servidor. Nesse mesmo ano, o número de servidores lotados em secretarias regionais que participaram desses eventos no ano de 2008 totalizou 458, com um total de horas de treinamento de 10.592 e uma média de 23,13 horas de treinamento por servidor.

Conforme já mencionado, as medidas de contenção de gastos decorrentes da crise econômica mundial também acarretou uma diminuição do número de servidores treinados em 2009. Neste ano foi amplamente incentivada a participação de servidores em eventos internos promovidos pelo próprio ISC, especialmente os cursos na modalidade à distância que atingem um número maior de participantes e com custos bastante inferiores.

Nos casos estritamente necessários, foi dada prioridade a eventos externos realizados na mesma unidade de lotação do servidor, que representam economia com diárias e passagens.

Desta forma, considerado o período de 01 de janeiro até 11 de dezembro de 2009, 517 servidores lotados em unidades da Sede participaram de treinamentos na modalidade de eventos externos, totalizando 12.978 horas de treinamento, com uma média de 25,10 horas de treinamento por servidor. Até o dia 11 de dezembro o número de servidores lotados em secretarias regionais que participaram desses eventos no ano de 2009 totalizou 253, com um

total de horas de treinamento de 4.871 e uma média de 19,25 horas de treinamento por servidor.

O quadro seguinte agrupa e apresenta essas informações de maneira mais clara.

Ano	Lotação	Servidores participantes	Horas de treinamento	Média de horas de treinamento
1999	Sede	181	3.210	17,73
	Regionais	1.074	26.463	24,64
2000	Sede	384	8.577	22,34
	Regionais	1.099	23.954	21,80
2001	Sede	251	6.231	24,82
	Regionais	401	9.891	24,67
2002	Sede	185	4.411	23,84
	Regionais	160	4.022	25,14
2003	Sede	208	4.769	22,93
	Regionais	230	7.336	31,90
2004	Sede	329	7.807	23,73
	Regionais	183	4.442	24,27
2005	Sede	437	11.757	26,90
	Regionais	205	4.602	22,45
2006	Sede	505	14.016	27,75
	Regionais	356	7.515	21,11
2007	Sede	553	14.949	27,03
	Regionais	456	7.943	17,42
2008	Sede	833	21.031	25,25
	Regionais	458	10.592	23,13
2009	Sede	517	12.978	25,10
	Regionais	253	4.871	19,25

Quadro 13: Quantitativo de servidores participantes em eventos externos por ano e carga horária

Fonte: Elaborado pelo autor.

As condições de acesso aos incentivos educacionais oferecidos pelo Instituto são iguais para os servidores lotados na Sede e para os lotados nas Secretarias regionais localizadas nos 26 estados.

No entanto, por maiores que possam ser os esforços do ISC em propiciar condições de treinamento e desenvolvimento iguais para todos os servidores, percebe-se que a partir de 2004, a participação de servidores da sede em eventos externos passou a ser consideravelmente maior que a dos lotados nas regionais, chegando, em alguns anos, a quase 50%.

O Instituto Serzedello Corrêa, em atenção ao princípio da equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional, não está indiferente a esse problema e vem buscando alternativas para suprir essas lacunas. A oferta de eventos internos, especialmente de cursos na modalidade à distância tem se intensificado nos últimos anos e tem atingido patamar cada vez maior de servidores lotados nas regionais.

Comparando os gráficos que apresentam dados relativos à participação de servidores lotados na Sede e nas Secretarias regionais entre os anos de 1999 a 2009, podemos perceber as mudanças ocorridas nesses últimos anos.

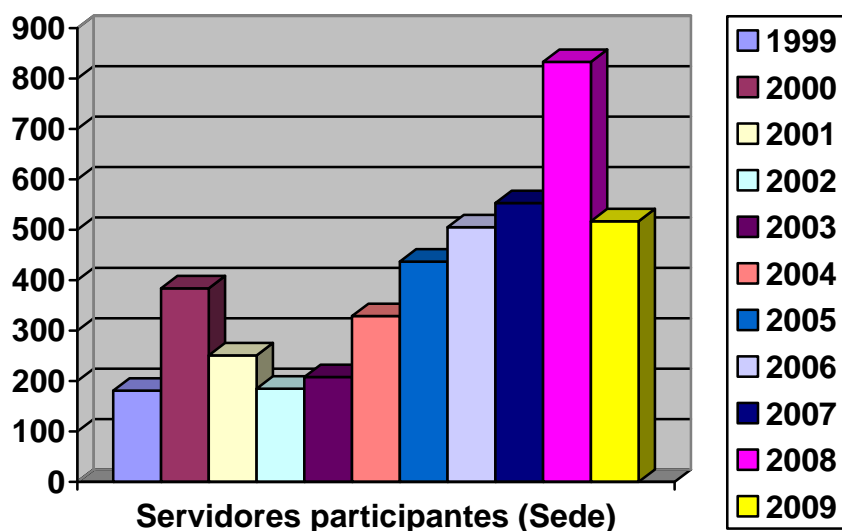


Gráfico 4: Número de servidores participantes lotados na Sede

Fonte: Elaborado pelo autor

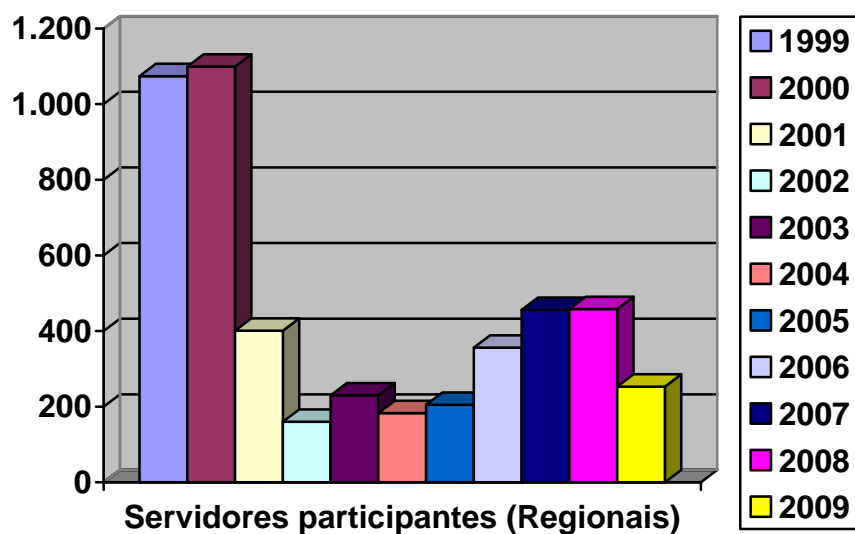


Gráfico 5: Número de servidores participantes lotados nas regionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao número de horas de treinamento, observa-se um crescimento considerável em relação aos servidores da Sede e uma diminuição em relação aos servidores das regionais. Esse fenômeno é resultado do aumento da participação de servidores das regionais ocorrido a partir de 2004.

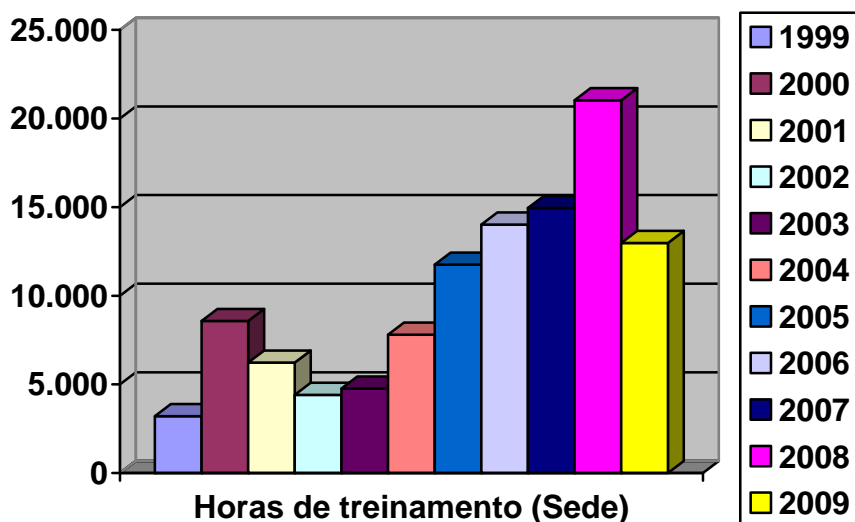


Gráfico 6: Número de horas de treinamento dos servidores lotados na Sede

Fonte: Elaborado pelo autor

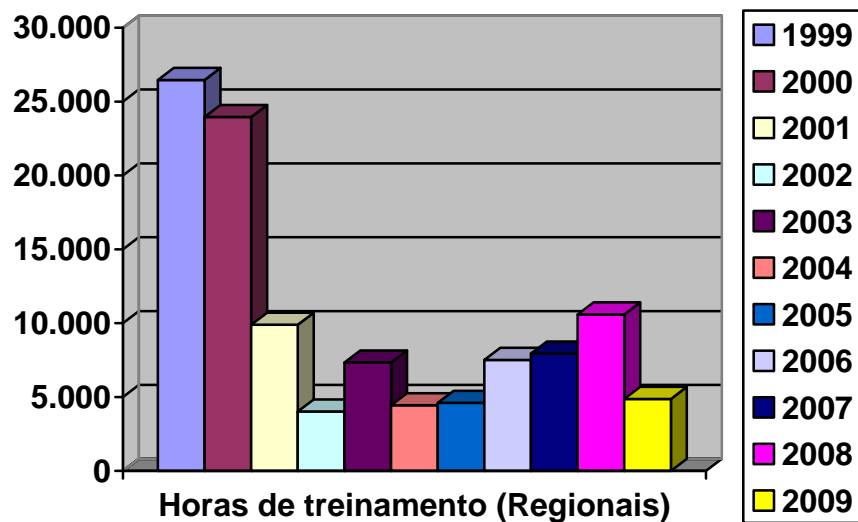


Gráfico 7: Número de horas de treinamento dos servidores lotados nas regionais

Fonte: Elaborado pelo autor

O TCU também autoriza a participação de servidores em eventos externos realizados no estrangeiro. A importância desses eventos reside não só na capacitação propiciada ao nosso corpo técnico, mas também ao fortalecimento da nossa imagem no exterior.

O quadro seguinte apresenta o número de eventos de capacitação externa realizados no exterior para os quais o Tribunal autorizou a participação de servidores.

Ano	Eventos Externos no exterior
1999	05
2000	01
2001	03
2002	03
2003	03
2004	03
2005	04
2006	11
2007	12
2008	27
2009	15

Quadro 14: Eventos externos no exterior

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos últimos anos essa participação tem sido cada vez maior. Em 2008 nossos servidores participaram de diversos treinamentos internacionais, dentre os quais destacamos:

- Seminário “A carga tributária sobre as empresas grandes e os preços de transferência. A carga sobre pessoas físicas, administração e gestão dos tributos”, realizado em Buenos Aires, Argentina, de 7 a 10.4.2008;
- Conferência e exposição anual da *Society for Human Resource Management* – SHRM, realizado em Chicago, EUA, de 22 a 25.6.2008;

- Curso sobre Auditoria de Dívida Pública, realizado em Quito, Equador, de 24.7 a 6.8.2008;
- Workshops “Implementação de CobiT para a administração e governo de TI” e “Cômputo forense na organização”, realizado em Santiago, Chile, nos dias 22 e 23.8.2008;
- Curso sobre Auditoria de Obras Públicas, realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde, de 8 a 13 de setembro;
- Congresso “*Partnership in innovation: from vision to reality and beyond*”, realizado em Washington, EUA, nos dias 7 e 8.10.2008;
- Curso “Auditoria interna em instituições financeiras”, realizado em Londres, Reino Unido, de 13 a 17.10.2008;
- Seminário “Auditoria financeira e de gestão. Verificação da qualidade da auditoria”, realizado em Cartágena de Índias, Colômbia, de 14 a 17.10.2008;
- Curso “Auditoria de serviços públicos, com ênfase em saúde e educação”, realizado em Bogotá, Colômbia, de 20 a 31.10.2008;
- Curso sobre Normas Internacionais de Auditoria, realizado em Cidade da Praia, Cabo Verde, de 27 a 31.10.2008;
- Curso de Auditoria de Performance nos Serviços Públicos, realizado em Lisboa, Portugal, de 2 a 5.12.2008.

Em 2009, até meados do mês de dezembro, os eventos para os quais o TCU havia autorizado a participação de servidores foram os seguintes:

- V Conferência de la Red de Monitoreo y Evaluación (M&E) en América Latina y el Caribe, realizado na Colômbia, de 5 a 6.11.2009;
- Workshop sobre Auditoria de Desempenho, realizado na Colômbia, de 26 a 30.12.2009;
- Taller de Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades de las EFS de la OLACEFS, realizado em Quito/Equador, de 15 a 26.6.2009;
- 14th European Congress of Work and Organization Psychology, realizado na Espanha, de 13 a 16.5.2009;
- Doutorado em Finanças e Contabilidade, realizado na Espanha, de 19 a 30.10.2009;
- I Curso sobre Evaluación de Políticas Públicas y Programas Presupuestarios, realizado na Espanha, de 13 a 30.10.2009;
- Mejores Prácticas en la Administración Tributaria - EaD, realizado na Espanha, de 27.4 a 12.7.2009;

- Presencial sobre o curso Sistema de Contratación y Compras Públicas, realizado na Espanha, de 21 a 25.9.2009;
- Regulación de Precios en Telecomunicaciones, realizado na Espanha, de 22 a 26.6.2009;
- XXIV Curso de Especialización en Derecho Constitucional, realizado na Espanha, de 12 a 21.1.2009;
- 8a. Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática - CISCI 2009, realizado nos Estados Unidos da América, de 10 a 13.7.2009;
- Conferência e Exposição Anual da SHRM, realizado nos Estados Unidos da América, de 26.6 a 1.7.2009;
- Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna, realizado no Peru, de 25 a 28.10.2009;
- Control Interno - EaD, realizado no Peru, de 4 a 27.5.2009;
- Taller de Detección de Necesidades para el Desarrollo de Capacidades de las EFS de la OLACEFS, realizado em Montevidéo/Uruguai, de 9 a 13.11.2009.

3.5.4. Valores gastos

De 1999 a 2008 houve um aumento considerável nos gastos com eventos externos, principalmente a partir de 2005, tendo sido o ano de 2008 o que apresentou os maiores gastos com eventos dessa natureza, chegando a um montante de R\$ 1.234.179,01.

No quadro seguinte observa-se a evolução dos gastos com eventos externos dos últimos anos.

Ano	Valores Gastos (R\$)
1999	161.127,00
2000	311.873,63
2001	195.052,51
2002	104.510,21
2003	173.826,78
2004	216.006,64
2005	683.250,73
2006	477.079,75
2007	768.362,18
2008	1.234.179,01
2009*	747.045,12
TOTAL	5.072.313,56

Quadro 15: Quantitativo dos valores gastos por ano

Fonte: Elaborado pelo autor.

A diminuição dos valores gastos com esses eventos verificada em 2009 também é decorrente da determinação do Presidente do TCU no sentido da adoção de medidas voltadas à contenção nos gastos.

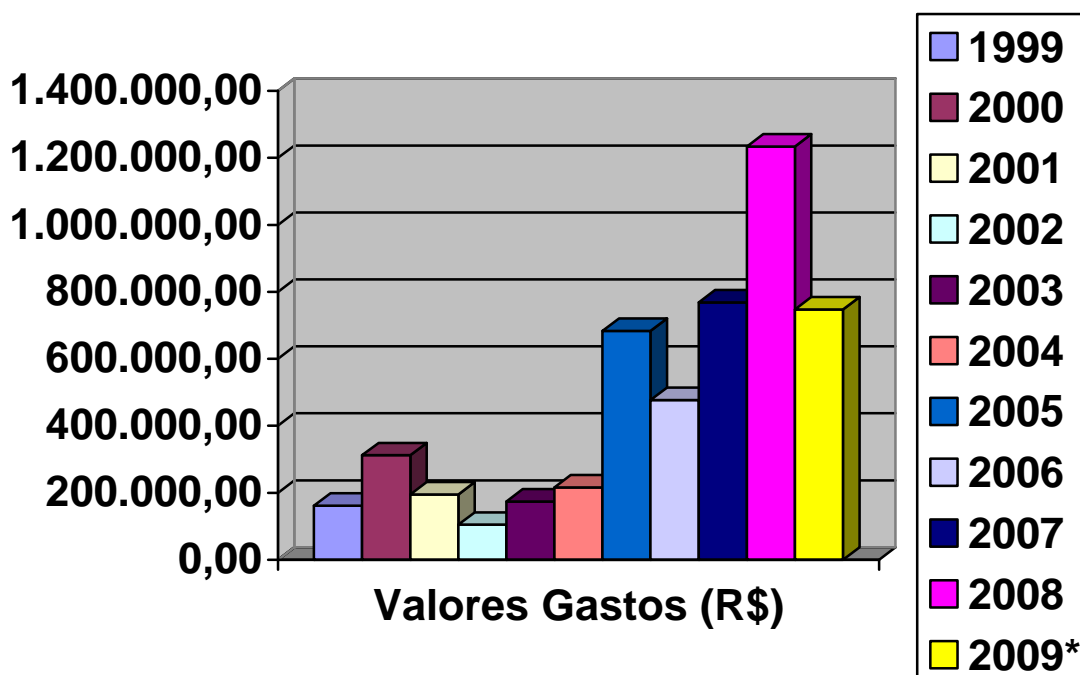


Gráfico 8: Valores gastos com eventos externos

Fonte: Elaborado pelo autor

Em alguns casos, para que seja viabilizada a participação de servidores em eventos externos realizados no exterior é necessário que o Tribunal arque com as despesas com diárias, adicional de embarque e desembarque e passagens aéreas, além das despesas com a inscrição dos servidores no evento.

O quadro a seguir apresenta esses valores relativos aos anos de 2006 a 2009.

Despesas com diárias, adicional de embarque e desembarque, e passagens vinculadas a eventos de capacitação

Ano	Descrição	Valor	Total
2009*	Diárias	553.806,12	974.205,68
	Adicional de deslocamento	129.207,89	
	Passagens	291.191,67	
2008	Diárias	1.060.637,31	2.014.218,15
	Adicional de deslocamento	264.750,85	
	Passagens	688.829,99	
2007	Diárias	499.604,03	928.395,34
	Adicional de deslocamento	124.304,86	
	Passagens	304.486,45	
2006**	Diárias	300.643,33	598.314,63
	Adicional de deslocamento	71.673,10	
	Passagens	225.998,20	

*Até 14/12/2009

**A partir de 7/8/2009

Quadro 16: Despesas com diárias, adicional de embarque e desembarque e passagens vinculadas a eventos externos de capacitação

Fonte: SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade do presente trabalho foi fazer o levantamento e apresentação dos dados relativos à participação de servidores do Tribunal de Contas da União em eventos externos de capacitação entre os anos de 1999 a 2009, bem como a evolução dos gastos do TCU nesse período com esses eventos.

Foram apresentados conceitos e opiniões de importantes autores e estudiosos da matéria sobre aprendizado, treinamento, aquisição de conhecimento externo, educação corporativa. O tema Universidade Corporativa também foi abordado com a apresentação de conceitos, objetivos, princípios, práticas e algumas das principais teorias sobre as Universidades Corporativas.

Os papéis do Tribunal de Contas da União, como órgão auxiliar do controle externo, e do Instituto Serzedello Corrêa, enquanto unidade gestora das ações de educação corporativa do TCU foram descritos e alguns dados foram apresentados em forma de quadros como forma de facilitar seu entendimento.

A maneira como a Educação Corporativa vem sendo desenvolvida e o estágio de gestão de pessoas em que se encontra o TCU também foram tratadas.

Quanto aos dados relativos aos eventos externos patrocinados pelo TCU, foram analisados diversos documentos e relatórios com dados dos anos de 1999 a 2009 e foram apresentadas informações sobre os últimos anos, com os comparativos considerados mais relevantes.

Os resultados apresentados neste trabalho mostram a evolução pela qual o Instituto vem passando nos últimos anos, em especial, quanto à busca de conhecimento de seus servidores por meio de eventos externos. A crescente participação de servidores em congressos, seminários, *workshops*, cursos, encontros e fóruns demonstra o interesse do quadro técnico e da Administração do TCU na busca da constante capacitação e atualização como forma de melhor atingir seus resultados institucionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, S. E. A. **Pesquisa e Análise Documental**. Disponível em: <WWW.unievangelica.edu.br/gc/imagens/noticias/1817/file/01.pdf> . Acesso em 30.abril.2009

ANAND, Vikas; GLICK, William H.; MANZ, Charles C. Capital Social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.4, p.57-71, out./dez., 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, Chum Wei. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC. São Paulo, 2003

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil – mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004

FIGUEIREDO, Paulo C. Negreiros de. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997

GUNS, Bob. **A Organização que aprende rápido: Seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998

KIERNAN, Matthew J. **OS 11 Mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core Capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n.8, p.111-125, 1992

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In BORGES-ANDRADE J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO L. (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006

Tribunal de Contas da União. **Educação Corporativa**. Disponível em http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/educacao_corporativa

Tribunal de Contas da União. **Lei Orgânica do TCU - Lei nº 8.443/92**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8443.htm

Tribunal de Contas da União. **Resolução-TCU nº 212/2008**. Disponível em <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Resol/20090206/RES2008-212.doc>

Tribunal de Contas da União. **Portaria-ISC nº 8 de 15/10/2008**. Disponível em http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/legislacao_isc/Minuta%20de%20Portaria%20Eventos%20Educacionais_15102008.pdf

Tribunal de Contas da União. **Relatório de Atividades do TCU 2005**. Disponível em https://acessoseguro.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/publicacoes_institucionais/relatorios/relatorios_atividades/Relat%C3%B3rio%20anual%20-%202005_internet.pdf

GIL, Carlos Antonio. **Como classificar as pesquisas ?**. Disponível em http://www.professordilson.pro.br/omono/Classifica%C3%A7%C3%A3o_de_Pesquisas.doc