

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS
CORPORATE EDUCATION IN AUDITORS COURT OF BRAZILIAN
GOVERNMENT

Vanusa Batista Pereira

Mestre em Administração

Professora da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT

vanusa.mestradoadm@gmail.com

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira

Doutora em Ciência da Informação e mestre em Administração.

Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e da Faculdade Batista de Minas Gerais.

josmariadeoliveira@gmail.com

Fabrcio Ziviani

Doutor em Ciência da Informação

Professor do Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da FUMEC.

contato@fabrcioziviani.com.br

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo identificar práticas de educação corporativa (EC) nos Tribunais de Contas brasileiros amparadas nos princípios e práticas de sucesso propostos por Eboli (2004), a saber: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Trata-se de um levantamento (*survey*) eletrônico com a utilização de questionários elaborados no *Google Docs*, aplicados a dois grupos de servidores: dirigentes de escolas\institutos de contas ou setores correlatos ligados à área de treinamento, desenvolvimento e educação dos tribunais; e não dirigentes (concursados, contratados ou ocupantes de cargos comissionados). Os resultados mostram a existência de práticas de educação corporativa nas instituições pesquisadas, estando as mesmas alinhadas aos princípios propostos por Eboli (2004). Além disso, percebe-se uma transição entre práticas mais tradicionais de TD&E e práticas mais modernas de EC, fazendo-se necessário alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias dos Tribunais de Contas, assim como a otimização do modelo de gestão de pessoas por competências e a aprendizagem organizacional a partir da troca de experiências com instituições de ensino superior (parceria), o que irá refletir na imagem interna e externa dos Tribunais de Contas.

Palavras-Chave: Universidade corporativa. Educação corporativa. Tribunal de Contas.

ABSTRACT

The research aimed to identify practices of corporate education (CE) in the Courts of Accounts in Brazil supported the principles and practices of success proposed by Eboli

(2004), namely competitiveness, perpetuity, connectivity, availability, citizenship, partnership and sustainability. This is a survey (survey) using electronic questionnaires designed in Google Docs, applied to two server groups: school leaders \ institutes accounts or related sectors linked to the area of training, development and education of the courts, and not leaders (gazetted, contractors or officeholders commissioned). The results show that the practice of corporate education institutions surveyed, and the same are aligned to the principles proposed by Eboli (2004). Moreover, we find a transition between more traditional practices of TD & E and more modern practices of CE, making it necessary to align the strategies, policies and practices of people management strategies of the Courts of Auditors, as well as the optimization model people management competency and organizational learning from the exchange of experiences with institutions of higher education (partnership), which will reflect the internal and external image of the Courts of Auditors.

Keywords: *Corporate University. Corporate Education. Auditors Court.*

1 INTRODUÇÃO

O campo educacional no Brasil atravessa um processo de importantes e intensas mudanças. Destaca-se a necessidade urgente pela integração de esforços nas esferas pública e privada, com o objetivo de formular e viabilizar práticas educacionais adequadas e modernas visando educar a força de trabalho e dessa forma ampliar a capacidade de competição na esfera internacional. É perceptível esse movimento no sentido de qualificar e educar os trabalhadores para elevar os níveis de desempenho das empresas despontando para uma vantagem competitiva sustentável, onde o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento das pessoas se torna cada vez mais premente. (EBOLI, 2004). Assim, tanto o indivíduo, quanto a escola, a empresa, o Estado, todos estão envolvidos nesse desafio da busca pela qualificação que emergem nos dias atuais. (BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006).

Este artigo mostra os resultados da pesquisa sobre práticas de educação corporativa nos Tribunais de Contas brasileiros, que estejam de acordo com os princípios e práticas de sucesso identificados na literatura. No Brasil, hoje, existem trinta e quatro Tribunais de Contas, sendo vinte e sete estaduais (incluindo o Tribunal de Contas do Distrito Federal), seis municipais e um federal (Tribunal de Contas da União). A importância de se investigar a existência de práticas de educação corporativa nos Tribunais de Contas se fortalece pois trata-se de organismos possuidores de autonomia administrativa e financeira em relação aos Três Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), assim como funções técnicas, cujo objetivo é o

de verificar o cumprimento real dos ditames legais pelos entes públicos do país. (ANDRADE, 2012).

Para o alcance dos resultados, fez-se necessária a identificação de práticas de educação corporativa na perspectiva de dirigentes de escolas de contas ou de setores ligados às áreas de treinamento, desenvolvimento e educação dos Tribunais de Contas (quando inexistente a Escola de Conta); a identificação de práticas de educação corporativa na perspectiva de servidores não dirigentes; a verificação se as práticas encontradas nos Tribunais de Contas, quem vem caracterizando a educação corporativa (universidade corporativa) nessas unidades, estão alinhadas aos princípios de educação corporativa propostos por Eboli (2004), a saber: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

A expressão melhores práticas é entendida como idéias, conceitos, práticas e estruturas organizacionais mais adequadas e alinhadas com as intenções estratégicas da organização. Esse novo modelo de gerenciamento vem ocupando espaços na mídia direcionada aos mundo dos negócios e, em especial, aos profissionais ligados à área de Recursos Humanos. “Práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas).” (EBOLI, 2004, p. 58). Essas práticas devem estar amparadas por sete princípios de sucesso que fundamentam e norteiam a ação (competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade), sendo que uma mesma prática pode sustentar mais de um princípio pois são dinâmicas e dever estar inter-relacionadas. (EBOLI, 2004).

Vale destacar a importância de se conhecer melhor a realidade brasileira em termos de educação corporativa, mostrando resultados e análises tanto quantitativos quanto qualitativos, pois, embora tenham sido realizados diversos estudos sobre o tema, ainda é grande a dificuldade de mapear as empresas no Brasil que implementaram projetos nessa área, face à inexistência de critérios que balizem essa identificação. (EBOLI, 2004). Assim, o intuito de contribuir para reverter esse quadro foi o que motivou a pesquisar o assunto, apresentando práticas relativas à educação corporativa existentes nos Tribunais de Contas brasileiros, percorrendo o caminho da teoria à prática.

2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

De acordo com Eboli (2004), a Universidade Corporativa (UC) surge no final do século XX como o setor de maior crescimento no ensino superior. Meister (1999), acrescenta que é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno e destaca cinco pontos: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e a educação para estratégia global. Nesse mesmo sentido, Eboli (2004) resume as dez etapas básicas para a elaboração do projeto de concepção de uma UC: envolver e comprometer a alta administração como processo de aprendizagem; definir o que é crítico para o sucesso; realizar diagnóstico das competências críticas empresariais, organizacionais e humanas; alinhar o sistema de educação às estratégias de negócios; definir públicos-alvo; avaliar e ajustar os programas existentes contemplando as competências críticas definidas; conceber ações e programas educacionais presenciais e/ou virtuais sempre orientados para as necessidades dos negócios; avaliar tecnologia de educação disponível; criar um ambiente e uma rotina de trabalho propícios à aprendizagem; e estabelecer um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos com investimentos em treinamento.

Conforme estudos recentes, milhares de empresas americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer à carência de conhecimento dos empregados, merecendo destaque a Universidade Motorola, sendo que em pouco tempo essa tendência alcançou todos os setores de atividades e as mais diversas organizações. De acordo com Tobin citado por Eboli (2004) diversos são os motivos pelos quais uma empresa pretende criar uma UC, entre os quais três merecem destaque: valores, imagem externa e imagem interna. Nos Estados Unidos, o número de organizações com UC cresceu de 400 em 1998 para mais de 2000 nos dias atuais, abarcando os mais diversos setores produtivos: automobilístico, saúde, telecomunicações, varejo, serviços financeiros, tecnologia de ponta, etc.

Para Bastos (2006) a qualificação do trabalhador emerge do conjunto de transformações que estão reconfigurando o mundo do trabalho. Esse autor questiona a respeito dos ambientes das organizações, dizendo que estes devem estar voltados constantemente para a formação continuada ou contínua das pessoas, a fim de que estas possam atender novas demandas postas ao trabalhador para atuar neste cenário e de que forma desenvolver competências que permitam lidar com a transitoriedade dos vínculos, os avanços tecnológicos, os novos modelos de gestão e de organização do trabalho. Nesse sentido, a empresa passa a ter uma nova missão que não se restringe apenas em treinar seus

funcionários, mas proporcionar o aprendizado contínuo a toda a sua cadeia de valor, ou seja, envolvendo seus clientes e fornecedores. (GIL, 2011).

Para melhor entender o conceito e objetivos da UC, Eboli (2004) diz que se trata de um sistema de desenvolvimento de pessoas amparado pela gestão de pessoas por competências. E a melhor forma de verificar se está de fato acontecendo, é observar se a empresa está trabalhando com conceito de competências em outros subsistemas da gestão de RH, e não apenas em T&D, pois, estando incorporado o conceito de competência como um princípio organizacional, as contratações, remunerações as avaliações e outros passam a ser feitos por competência também. Ainda de acordo com Eboli (2004), quando as organizações aplicam os princípios de UC, concomitantemente estão fazendo surgir um sistema de aprendizagem contínua. Portanto, a missão da UC está em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, favorecendo a gestão do conhecimento organizacional através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Nos anos de 2002 e 2003 foi realizada pela professora Marisa Eboli, uma importante e abrangente pesquisa de campo sobre Educação Corporativa no Brasil. A pesquisadora estudou o modelo de educação corporativa de vinte e quatro organizações, resultando no levantamento dos princípios e práticas de sucesso em educação corporativa no Brasil, fazendo-se uma diferenciação conceitual entre princípios e práticas. Enquanto os primeiros são bases filosóficas e os fundamentos que direcionam a ação, as práticas são as escolhas organizacionais que propiciam transformar as escolhas estratégicas, também chamadas competências empresariais, em escolhas pessoais ou competências humanas. Contudo, para que a estratégia se torne realidade Eboli (2004) ressalta a necessidade de se fazer escolhas organizacionais integradas em relação à cultura, estrutura, tecnologia, processos e modelo de gestão empresarial, que favoreçam as escolhas pessoais de modo que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos transformando o comportamento dos colaboradores para que se voltem à estratégia definida pela organização.

2.1 Princípios e práticas de sucesso em educação corporativa

Conforme Eboli (2004), os princípios são tidos como as bases filosóficas, os fundamentos que dão direção a uma ação, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na construção de um sistema de educação corporativa de sucesso e que dão

origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade, exigindo escolhas organizacionais, que estejam interligadas em relação à cultura, estrutura da empresa, tecnologia, processos e modelo de gestão empresarial, proporcionando escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos.

A expressão melhores práticas entendida como idéias, conceitos, práticas e estruturas organizacionais mais adequadas e alinhadas com as intenções estratégicas da organização, levaram Eboli (2004) a elaborar sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa e as principais práticas a eles relacionadas: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Conforme a autora, o princípio da *competitividade* valoriza a educação como meio de expandir o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, aumentando e consolidando sua capacidade de competir. Representa a busca incansável pela elevação do patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.

No tocante ao princípio da *perpetuidade*, Eboli (2004) destaca que este tem como foco a disseminação e/ou a transformação das crenças e valores organizacionais, através da educação, que precisa ir além do papel de formação e desenvolvimento do potencial individual para incorporar, também, o papel de transmissora da herança cultural da organização.

Ao tratar do princípio da *conectividade*, Eboli (2004) esclarece que este destaca a construção social do conhecimento com o estabelecimento de vínculos e a intensificação da comunicação organizacional, propiciando a interação de forma dinâmica a fim de ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade e outros) da organização, que permitam compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados essenciais para o negócio.

O princípio da *disponibilidade* tem suas práticas focadas na oferta de atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que a aprendizagem tenha condições de ocorrer a qualquer hora e em qualquer lugar, estimulando assim a responsabilidade dos colaboradores pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento. Passa-se então à investigação das práticas de implantação de

projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia) e a utilização intensiva de tecnologia aplicada à educação. (EBOLI, 2004).

O quinto princípio de sucesso identificado por Eboli (2004), a *cidadania*, trata do estímulo ao 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.

A ideia da *parceria* como sexto princípio de sucesso em educação corporativa traduz-se em entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores. (EBOLI, 2004). Este princípio desdobra-se em parcerias internas e parcerias externas.

O sétimo princípio analisado trata da *sustentabilidade*, que quer dizer que a unidade de educação corporativa deve ser um centro gerador de resultados para a organização, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico. Para concretizar tal princípio, a organização deve implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. (EBOLI, 2004).

Buscando uma melhor compreensão da abrangência dos princípios de educação corporativa, Eboli (2004) apresenta as principais práticas de sucesso detectadas nas organizações em estágio avançado de educação corporativa, associando essas práticas aos sete princípios propostos, expostos no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas

| PRINCÍPIOS | PRÁTICAS |
|-------------------|---|
| Competitividade | Obter o comprometimento e o envolvimento 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 de educacionais alinhados às estratégias do negócio. |
| Perpetuidade | Ser veículo de disseminação da cultura empresarial Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem. |
| Conectividade | Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o 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 | Utilizar de forma intensiva 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 | 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 | 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 | 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. |

Fonte: Eboli (2004, p. 60)

Importante ressaltar que cada princípio, apesar de sustentar determinadas práticas, conforme apresenta Eboli (2004), a autora chama a atenção para o fato de que uma mesma prática pode sustentar mais de um princípio, pois não são estanques, ao contrário, até mesmo pelo dinamismo delas, que devem estar inter-relacionadas. Também merece destacar que os sete princípios de sucesso e as principais práticas a ele relacionadas são plenamente aplicáveis ao setor público, por isso a importância em se mostrar a realidade de organizações públicas onde tais práticas se manifestam nos processos de educação corporativa, como é o caso dos Tribunais de Contas e as escolas de contas de gestão ou congêneres criados nas estruturas dessas Cortes de Contas.

2.2 Os Tribunais de Contas brasileiros e as Escolas de Contas e Gestão

De acordo com Oliveira (2010), os Tribunais de Contas são órgãos públicos independentes, com previsão constitucional (artigos 70 a 75), que exercem, em auxílio ao Poder Legislativo, a fiscalização contábil, financeira e orçamentária da Administração Pública. Além disso, os tribunais de Contas realizam um controle permanente e concomitante da gestão financeira pública através das frequentes auditorias executadas em todas as entidades que utilizem ou se beneficiem de dinheiros e valores públicos, independentemente da sua natureza. (MARTINS, 2008).

É de grande importância que as instituições governamentais possam atender à crescente demanda dos cidadãos por serviços públicos de boa qualidade e que supram as suas necessidades, é imprescindível o desenvolvimento da capacidade de aperfeiçoamento das pessoas e de processos para assegurar o seu melhor desempenho. Diante das exigências das atribuições que surgiram da Constituição de 1988, da Lei de Responsabilidade Fiscal, como também das demandas sociais, verificou-se a necessidade de capacitar servidores públicos para uma ação mais efetiva no atendimento das necessidades e da própria legislação. Neste contexto, a atualização técnica e a educação permanente dos servidores públicos passam a ser uma das principais metas da área governamental, o que provoca um maior investimento das organizações públicas em programas de educação continuada.

Os institutos/escolas de contas e de gestão, fundadas nos moldes de uma escola de governo, surgiram, primeiramente, pela necessidade de formação e capacitação do seu quadro de servidores e dos técnicos das administrações municipais, os jurisdicionados. Posteriormente, observou-se que seria importante incorporar o cidadão às atividades de capacitação, no sentido de dar maior amplitude ao controle social. A primeira Escola de contas foi criada pelo Tribunal de Contas da União –TCU – pela Lei Orgânica nº 8.443/92 e instituído pela Resolução TCU 19/94, em homenagem a Serzedello Corrêa, primeiro Ministro da Fazenda da República e grande defensor da independência do Tribunal e na fiscalização das contas públicas. No caso dos Tribunais de Contas dos Estados, as primeiras escolas criadas foram, respectivamente do Tribunal de Contas de Minas Gerais, em 1994, e a do Tribunal de Contas de Pernambuco, em 1998. No quadro a seguir é possível visualizar todas as escolas formalizadas nas estruturas dos Tribunais de Contas, seja com a denominação de Escola de Contas e Gestão ou com nomenclaturas similares.

Quadro 2 – Escolas de Contas e Gestão e congêneres existentes nos Tribunais de Contas

| TRIBUNAL DE CONTAS | ESCOLA/INSTITUTO DE CONTAS PÚBLICAS OU UNIDADES CORRELATAS |
|---------------------------|---|
| TCE-AC | Escola de Contas Cons. Alcides Dutra de Lima |
| TCE-AL | Escola de Contas Públicas Conselheiro José Alfredo de Mendonça |
| TCE-AP | Escola de Contas do Tribunal de Contas do Amapá |
| TCE-AM | Escola de Contas Públicas do Amazonas |
| TCE-BA | Centro e Treinamento e Estudos Interdisciplinares para o Controle Externo do TCE-BA |
| TCM-BA | Informações não disponibilizadas. |
| TCE-CE | Instituto Escola superior de Contas e Gestão Pública Ministro Plácido Castelo |
| TCM-CE | Escola de Contas e Gestão do TCM-CE |
| TC-DF | Centro de Treinamento (Seção de Seleção e Capacitação) |
| TCE-ES | Controladoria de Capacitação e Aperfeiçoamento – Escola de Contas Públicas |
| TCE-GO | Instituto Leopoldo de Bulhões |
| TCM-GO | Informações não disponibilizadas. |
| TCE-MA | Centro de Treinamento |
| TCE-MT | Escola Superior de Contas Cons. Oscar da Costa Ribeiro |
| TCE-MS | Escola Superior de Controle Externo |
| TCE-MG | Escola de Contas e Capacitação Prof. Pedro Aleixo |
| TCE-PA | Escola de Contas Alberto Veloso |
| TCM-PA | Informações não disponibilizadas. |
| TCE-PB | Escola de Cotas Públicas Cons. Otacílio Silveira |
| TCE-PE | Escola de Contas Públicas Prof. Barreto Guimarães |
| TCE-PR | Escola de Gestão Pública do TCEPR |
| TCE-PI | Escola de Contas |
| TCE-RJ | Escola de Contas e Gestão do TCE/RJ |
| TCM-RJ | Informações não disponibilizadas. |
| TCE-RN | Escola de Contas Prof. Severino Lopes de Oliveira |
| TCE-RS | Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena |
| TCE-RO | Instituto de Estudos e Pesquisas Cons. José Renato da Frota Uchoa |
| TCE-RR | Informações não disponibilizadas. |
| TCE-SC | Instituto de Contas |
| TCE-SP | Escola de Contas Públicas |
| TCM-SP | Escola de Contas Públicas do Tribunal de Contas do Município (TCM-SP) |
| TCE-SE | Escola de Contas Cons. José Amado Nascimento |
| TCE-TO | Instituto de Contas 5 de Outubro |
| TCU | Instituto Serzedello Corrêa |

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ESCOLAS DO LEGISLATIVO E DE CONTAS–ABEL, (2013)

Os Tribunais de Contas precisam utilizar o seu capital humano da melhor maneira possível, para enfrentar as mudanças e as exigências crescentes da sociedade por instituições mais comprometidas em suprir as necessidades da população. Isto faz com que haja a valorização do processo contínuo de aprendizagem associado à experiência do sujeito mais o aprimoramento acadêmico para que possam surgir referências de inovação na gestão pública.

Desta forma, o incentivo à aprendizagem, baseada tanto no conhecimento específico sobre a área de atuação da instituição, como também de conhecimentos que possam

desenvolver competências como práticas de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação etc., é um fator em grande desenvolvimento. Os projetos de educação continuada, por exemplo, no modelo de universidade corporativa, vinculados a objetivos e metas estratégicas da organização, ganham cada vez mais destaque.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, que segundo Gil (2010), Vieira (2002) e Malhotra (2001) tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Face aos objetivos e finalidades do estudo, do ponto de vista da abordagem, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza descritiva, utilizando o levantamento do tipo *survey*, com variáveis quantitativas conforme descrito por Malhotra (2001), Cervo e Bervian (1996), Vieira (2002), Marconi e Lakatos (1996) e Perin *et. al* (2002). Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se classifica, sob o ponto de vista da abordagem, como qualitativa e quantitativa. Segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002), as diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa ultrapassa a simples escolha de estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados; na verdade, representam posições epistemológicas antagônicas, com modos de investigação mutuamente exclusivos.

Para o alcance dos objetivos foram utilizados como instrumentos de pesquisa dois questionários distintos, sendo constituídos de um formulário com perguntas abertas e fechadas, que foram aplicados aos dirigentes de Escolas de Contas ou unidades de treinamento, desenvolvimento e educação; e outro aos servidores não dirigentes, aqui enquadrando os concursados, comissionados, contratados ou que adquiriram estabilidade Constitucional por ingressarem no serviço público antes de 1988. Houve uma participação de servidores de 20 dos 34 Tribunais de Contas existentes, tendo-se obtido uma amostra composta por 166 servidores, que foram divididos em dois grupos. O primeiro formado por treze dirigentes de escolas de contas (quando existentes com essa nomenclatura) ou setores ligados à área de treinamento, desenvolvimento e educação dos Tribunais de Contas (na inexistência de escolas de contas com essa nomenclatura). O outro grupo selecionado entre os demais servidores não pertencentes ao primeiro grupo, foi formado por 153 respondentes.

Os atributos pesquisados foram identificados através da revisão de literatura realizada sobre o tema, especialmente nos estudos de Meister (1999) e Eboli, (2004) que trazem as melhores práticas da educação corporativa ancoradas em sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

As perguntas 2.9.1 a 2.9.21 do questionário aplicado aos dirigentes, formuladas em escala *Likert*, de 5 pontos, questionaram sobre as ações que possibilitaram a implantação da EC nos Tribunais de Contas, as quais foram divididas em conformidade com os sete princípios defendidos por Eboli (2004).

Quadro 3 – Classificação das questões escalares referentes às práticas que favoreceram a efetivação da EC nos Tribunais de Contas, amparadas nos sete princípios de sucesso propostos por Eboli (2004)

| PRINCÍPIOS | PRÁTICAS QUE FAVORECERAM A IMPLANTAÇÃO DA EC NOS TRIBUNAIS DE CONTAS |
|-------------------------|---|
| COMPETITIVIDADE | 2.9.7 Favorecer o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição. 2.9.11 Melhorar as competências essenciais para a organização. 2.9.13 Criar oportunidades para o surgimento de líderes, a partir de destaques no desempenho das atividades. 2.9.15 Aumentar oportunidades de melhoria de competências nas áreas técnicas. |
| PERPETUIDADE | 2.9.1 Envolver líderes e gestores do Tribunal de Contas com o processo de aprendizagem contínua. 2.9.2 Favorecer a mudança da cultura organizacional. 2.9.3 Criar um ambiente organizacional favorável à aprendizagem contínua. 2.9.6 Melhorar o clima organizacional. desempenho das atividades. 2.9.17 Tornar equipes mais flexíveis para eventuais mudanças estratégicas. |
| CONECTIVIDADE | 2.9.5 Desenvolver processos estruturados para socialização do conhecimento e trocas de experiências. 2.9.8 Facilitar a integração das equipes, principalmente as de setores diferentes. 2.9.12 Nivelar o conhecimento técnico, especialmente dos setores operacionais. 2.9.16 Criar um ambiente de aprendizagem propício para a integração de novos servidores. |
| DISPONIBILIDADE | 2.9.4 Utilizar novas tecnologias para a disseminação do conhecimento. |
| CIDADANIA | 2.9.10 Conscientizar a importância da disponibilidade do conhecimento. 2.9.20 Sensibilizar e conscientizar sobre a cidadania corporativa (missão, visão e valores organizacionais). |
| PARCERIA | 2.9.18 Preencher as lacunas de cursos não oferecidos pelas instituições de ensino. 2.9.19 Apoiar as práticas de gestão de conhecimento existentes na instituição. 2.9.21 Fortalecer parcerias com instituições de ensino. |
| SUSTENTABILIDADE | 2.9.9 Estruturar um sistema de avaliação dos resultados alcançados com os investimentos em treinamentos. 2.9.14 Melhorar a imagem organizacional para os jurisdicionados, bem como para a sociedade. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

As perguntas 2.10.1 a 2.10.16 também formuladas em Escala *Likert*, de 5 pontos, questionaram aos dirigentes sobre seus conhecimentos acerca de quais atividades de educação corporativa entre as apontadas no questionário, são desenvolvidas pelos Tribunais de Contas.

No Quadro 4 encontram-se divididas as questões do bloco alinhadas à luz dos sete princípios de sucesso para a implantação de um sistema de educação corporativa, propostos por Eboli (2004).

Quadro 4 – Classificação das questões escalares referente às Práticas de EC desenvolvidas pelos Tribunais de Contas, amparadas nos sete princípios de sucesso propostos por Eboli (2004)

| PRINCÍPIOS | PRÁTICAS DE EC DESENVOLVIDAS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS |
|-------------------------|---|
| COMPETITIVIDADE | 2.10.2 Atividades voltadas para o desenvolvimento das competências profissionais. 2.10.8 Programas desenvolvidos para elevar o capital intelectual da organização. 2.10.9 Atividades que busquem o aumento da capacidade intelectual dos servidores. 2.10.10 Atividades direcionadas à melhoria da performance funcional. 2.10.16 Programas voltados para o alinhamento entre as competências individuais e competências essenciais da instituição. |
| PERPETUIDADE | 2.10.4 Programas em educação com o intuito de disseminar a cultura organizacional. |
| CONNECTIVIDADE | 2.10.1 Ações voltadas à integração de novos servidores. 2.10.6 Cursos voltados aos jurisdicionados e comunidade. 2.10.7 Capacitações visando o desenvolvimento das comunidades. 2.10.11 Atividades que fortaleçam a integração e ao trabalho em equipe, tornando-as mais flexíveis e ágeis para eventuais mudanças estratégicas. 2.10.12 Promoção da inclusão digital e social da comunidade. |
| DISPONIBILIDADE | 2.10.3 Apoio à formação dos servidores. 2.10.5 Suporte no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. |
| CIDADANIA | 2.10.13 Apoio para a realização de programas sociais e ambientais. |
| PARCERIA | 2.10.15 Criação de parcerias com instituições de ensino. |
| SUSTENTABILIDADE | 2.10.14 Promoção da melhoria contínua dos processos internos. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

As questões 2.11.1 a 2.11.30 constantes do questionário aplicado aos dirigentes de escolas/institutos de contas ou setores correlatos, assim como as questões 2.5.1 a 2.5.30 elaboradas no questionário aplicado aos servidores não dirigentes que apresentam as mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas, também foram alinhadas à luz dos sete princípios de sucesso para a implantação de um sistema de educação corporativa, propostos por Eboli (2004).

Quadro 5 - Classificação das questões escalares referente às Mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da EC, amparadas nos sete princípios de sucesso propostos por Eboli (2004) (continua)

| PRINCÍPIOS | MUDANÇAS OCORRIDAS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS |
|------------------------|--|
| COMPETITIVIDADE | <p>2.5.3/2.11.3 O desenvolvimento de competências internas à organização ganhou mais destaque.</p> <p>2.5.5/2.11.5 As ações educacionais passaram a ajudar a organização a atingir a sua missão.</p> <p>2.5.8/2.11.8 Passou-se a utilizar o modelo de gestão de pessoas que possibilita a identificação de competências a serem desenvolvidas nos profissionais de acordo com as estratégias da organização.</p> <p>2.5.13/2.11.13 Ampliaram-se as oportunidades de aprendizagem na organização reforçando a ideia de educação permanente.</p> <p>2.5.14/2.11.14 A formação passou a ser feita de acordo com as estratégias organizacionais.</p> <p>2.5.15/2.11.15 Houve uma maior contribuição para a aquisição de competências emergentes pela organização.</p> <p>2.5.16/2.11.16 As ações educacionais passaram a atender às estratégias organizacionais.</p> |

Quadro 5 - Classificação das questões escalares referente às Mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da EC, amparadas nos sete princípios de sucesso propostos por Eboli (2004) (continua)

| | |
|------------------------|---|
| COMPETITIVIDADE | <p>2.5.17/2.11.17 A organização implantou o modelo de gestão por competência contribuindo para a realização das metas organizacionais.</p> <p>2.5.20/2.11.20 Os servidores passaram a ter mais orgulho de trabalhar na organização dada a melhoria de sua imagem no contexto externo.</p> <p>2.5.21/2.11.21 Facilitou-se o aprendizado contínuo dos servidores na organização reforçando a ideia de educação permanente.</p> <p>2.5.23/2.11.23 Houve uma maior aproximação da área de gestão de pessoas com as áreas negociais na organização.</p> <p>2.5.27/2.11.28 Passou-se a utilizar o modelo de gestão que valoriza as competências da organização e dos servidores com base para definição de ações de educação corporativa.</p> |
| PERPETUIDADE | <p>2.5.1/2.11.1 Estimulou-se a cultura do autodesenvolvimento como forma de se buscar o permanente crescimento profissional.</p> <p>2.5.26/2.11.26 Expandiu-se a cultura de aprendizagem ao longo da vida a partir da disseminação do conhecimento produzido por indivíduos e grupos na organização.</p> |
| CONNECTIVIDADE | <p>2.5.2/2.11.2 Facilitou-se a difusão do conhecimento por toda a organização.</p> <p>2.5.7/2.11.7 As ações educacionais contribuíram para a difusão para visão, missão e cultura da organização.</p> <p>2.5.10/2.11.10 Ampliaram-se os canais de comunicação entre os servidores e a organização.</p> <p>2.5.11/2.11.11 Houve uma maior aproximação entre servidores, jurisdicionados e a organização, trazendo uma melhoria da imagem do Tribunal de Contas.</p> <p>2.5.18/2.11.18 A interação com culturas diferentes (organização versus instituições superiores) passou a ser mais constante.</p> <p>2.4.24/2.11.24 Foram disponibilizadas ações de aprendizagem da empresa a estagiários, terceirizados, jurisdicionados, comunidade acadêmica, comunidade em geral, contribuindo para a formação educacional.</p> <p>2.5.25/2.11.25 Valorizou-se mais o conhecimento produzido pelas pessoas na organização.</p> <p>2.5.27/2.11.27 Houve uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da disseminação do conhecimento produzido por indivíduos e grupos na</p> |

| | |
|-------------------------|--|
| | organização. |
| DISPONIBILIDADE | 2.5.9/2.11.9 Ampliou-se o acesso aos cursos à distância, com a utilização do espaço web contribuindo para o contínuo processo de educação dos servidores. |
| CIDADANIA | 2.5.19/2.11.19 Ampliou-se o número de serviços prestados aos jurisdicionados/comunidade com a conseqüente melhoria da imagem do Tribunal de Contas. 2.5.30/2.11.30 A organização passou a promover ações de responsabilidade social tornando-se mais conhecida. |
| PARCERIA | 2.5.4/2.11.4 Ampliou-se a interação com instituições de ensino contribuindo para as ações educacionais desenvolvidas na organização. 2.5.6/2.11.6 Foram estimuladas novas ideias a partir do conhecimento adquirido nos contatos com o meio acadêmico. 2.5.12/2.11.12 Passou-se a existir uma maior contribuição para a aprendizagem organizacional a partir da troca de experiências com instituições de ensino superior. 2.5.29/2.11.29 Houve uma maior aproximação entre a organização e instituições de ensino. |
| SUSTENTABILIDADE | 2.5.22/2.11.22 A organização ganhou visibilidade no contexto externo em função de suas ações destinadas a contribuir para o desenvolvimento de seus servidores. |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Os questionários aplicados via internet sofreram tratamento estatístico utilizando-se o Software SPSS versão 17, no qual foram realizadas análises descritivas e testes não paramétricos de comparação de grupos. A coleta de dados ocorreu no período de 30 de outubro de 2012 a 20 de dezembro de 2012. No processo de realização da pesquisa, verificaram-se algumas limitações entre as quais, a principal foi o sigilo no fornecimento de endereço eletrônico dos servidores lotados nos Tribunais de Contas, mesmo de e-mails institucionais, fato que restringiu o alcance de uma amostra mais abrangente de servidores dirigentes e não dirigentes. Contudo, mesmo com as limitações apontadas a pesquisa alcançou resultados satisfatórios e dados relevantes no sentido de ter divulgado práticas de educação corporativa em instituições públicas, especialmente nos Tribunais de Contas brasileiros.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 Atividades em educação corporativa desenvolvidas pelos Tribunais de Contas de acordo com as respostas dos dirigentes

A situação apontada por 75% dos dirigentes participantes da pesquisa é a de que as atividades de educação corporativa estão em estágio bastante adiantado. Conforme os resultados 38% disseram que as unidades já foram criadas com a estrutura atual, enquanto 31% afirmaram que as unidades foram criadas a partir de antigos departamentos de

treinamentos e desenvolvimentos, ou mesmo de recursos humanos, sendo que público alvo dos programas de educação corporativa, de acordo com 62% dos respondentes contemplam os três públicos, ou seja, servidores, jurisdicionados e também à comunidade externa.

Conforme as respostas, 84% dos dirigentes afirmaram que existe ligação entre as estratégias dos tribunais e as das unidades de educação corporativa. De acordo com Meister (1999), a aprendizagem somente será efetiva se estiver vinculada cuidadosamente às necessidades estratégicas da empresa por meio de uma rede de comitês de aprendizagem e conselhos consultivos, devendo os principais líderes estarem envolvidos com a criação da visão e da formação da universidade corporativa.

3.2 Práticas que favoreceram a efetivação da educação corporativa nos Tribunais de Contas de acordo com os dirigentes

Analisando-se a distribuição da frequência das respostas acerca das ações que favoreceram a efetivação das práticas de educação corporativa nos Tribunais de Contas, percebe-se que, entre as 252 citações obtidas nesse bloco de questões, 71%, ou seja, 179 constam na escala 5 (concordo totalmente), mostrando que, de acordo como os dirigentes as ações apontadas são positivas para a efetivação da educação corporativa nas organizações estudadas. Importante destacar que o nível de concordância plena por parte dos dirigentes atingiu todos os princípios de educação corporativa. Os resultados mostram que entre as 48 citações obtidas para as questões classificadas no princípio da competitividade, 68,7% alcançaram nível 5 de concordância, ou seja, os dirigentes afirmam que entre as ações apontadas, a maior parte foram responsáveis pela existência de práticas nos Tribunais de Contas onde estão lotados.

Em relação ao bloco de questões ancoradas no princípio da perpetuidade, o nível de concordância alcançou o patamar de 71,7% das citações dos dirigentes. Aqui foram contempladas ações direcionadas à forma de disseminação da cultura empresarial, bem como a responsabilização dos líderes e gestores pelo processo de aprendizagem. Assim, o que se percebe é que nos tribunais pesquisados ações amparadas nesse princípio favorecem a efetivação das práticas de educação corporativa.

A partir dos dados apresentados de acordo com as respostas dos dirigentes é possível perceber que, em relação ao princípio da conectividade, os Tribunais de Contas encontram-se

mais avançados no que tange à ampliação das ações educacionais para os membros da cadeia de valor da organização. Por outro lado, é evidente a necessidade de uma conjunção de esforços para a consolidação de um modelo de gestão do conhecimento, que dê as bases e diretrizes para a criação, compartilhamento e transferência do conhecimento organizacional.

O princípio da conectividade está pautado por duas ideias centrais: a ampliação das ações de educação para o público externo (além do interno, que já era o foco no tradicional T&D) e a gestão do conhecimento organizacional. Pelas respostas coletadas percebe-se a existência de práticas dessa natureza nos Tribunais de Contas envolvendo especialmente os jurisdicionados, mas que ainda não estão atingindo a comunidade externa.

As respostas ao bloco de questões classificadas no princípio da disponibilidade alcançaram o índice de 75% de concordância plena por parte dos dirigentes. Isso reforça o entendimento desses gestores acerca da importância da utilização da tecnologia voltada à educação, de forma intensiva, com a implantação de projetos virtuais de educação, assim como a implantação de múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”, propostos por Eboli (2004) e que dão sustentação ao referido princípio.

Analisando as respostas ao bloco de questões classificadas dentro do princípio da cidadania percebe-se o alcance de um alto índice de concordância plena dos dirigentes, onde 70,8% concordam com as alternativas que apontam para a necessidade da conscientização da disponibilidade do conhecimento e da cidadania corporativa (missão, visão e valores organizacionais). Em que pese os resultados apresentados precisam ser criadas e consolidadas ações efetivas e eficazes para se considerar que a instituição aplica o princípio da cidadania da forma como é descrito na literatura. O que se percebeu-se foram ações isoladas, porém sem um suporte organizacional consolidado para tais ações, o que é de fundamental importância para que a questão da cidadania organizacional seja algo natural e sempre presente nas ações e processos de educação corporativa.

Os dados mostram que 66,7% dos dirigentes concordaram totalmente com as opções amparadas no princípio da parceria (internas e externas), de acordo com Eboli (2004). No que tange às parcerias externas, essas incluem acordos 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. Meister (1999) afirma que a UC vem

sendo foco da criação de parcerias com instituições de ensino superior, contudo, chama a atenção para aqueles que estão pensando em formar uma parceria escola/organização da necessidade de se considerar o futuro de seus negócios para então selecionar o melhor parceiro que irá ajudá-los a alcançar os resultados esperados.

As questões classificadas dentro do princípio da sustentabilidade alcançou 70,9% das respostas dos dirigentes, que também neste ponto foram em sua maioria conscientes de que para ser sustentável a organização precisa tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio, assim como precisa ter implantado um sistema eficaz de avaliação dos resultados obtidos. (EBOLI, 2004). Meister (1999) reforça que a aprendizagem das melhores práticas nas UCs estão ligadas aos resultados desse aprendizado que atendam às exigências empresariais estratégicas da organização. Mas que isso somente é possível com a formulação de políticas voltadas à medição de resultados.

Na Tabela 1 a seguir é possível analisar o posicionamento de cada tribunal e, apesar de nenhuma das organizações ter discordado totalmente das questões formuladas, é possível constatar diferenças de posicionamento nas organizações pesquisadas. Conforme dos dados apresentados nota-se um elevado nível de concordância total às ações que favoreceram as práticas de EC nos Tribunais de Contas em nove dos tribunais participantes, entre os quais três com 100% de concordância plena: TCE/DF (100%), TCE/MG (100%), TCE/SC (100%), TCM/CE (95,2%), TCE/ES (90,5%), TCU (85,7%), TCE/MT (81,0%), TCE/RJ (81,0%), TCE/SE (81%).

Tabela 1 – Distribuição geral das respostas dos dirigentes por Tribunal – ações que favoreceram as práticas de EC

| TRIBUNAIS | ESCALAS DE CONCORDÂNCIA | | | | | | | | | | TOTAIS POR TCs | |
|-----------|-------------------------|-------|----------------|-------|---------|-------|----------------|-------|------------------|--------|----------------|-------|
| | DISCORDO TOTAL/E | | DISCORDO POUCO | | INDIF. | | CONCORDO POUCO | | CONCORDO TOTAL/E | | | |
| | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. cit | Freq. |
| TCE/AC | | | | | 6 | 28,6% | 13 | 61,9% | 2 | 9,5% | 21 | 100% |
| TCM/CE | | | | | | | 1 | 4,8% | 20 | 95,2% | 21 | 100% |
| TC/DF | | | | | | | | | 21 | 100,0% | 21 | 100% |
| TCE/ES | | | | | | | 2 | 9,5% | 19 | 90,5% | 21 | 100% |
| TCE/MT | | | | | | | 4 | 19,0% | 17 | 81,0% | 21 | 100% |
| TCE/MG | | | | | | | | | 21 | 100,0% | 21 | 100% |
| TCE/RJ | | | | | 4 | 19,0% | | | 17 | 81,0% | 21 | 100% |
| TCE/RS | | | 1 | 4,8% | 9 | 42,8% | 5 | 23,8% | 6 | 28,6% | 21 | 100% |
| TCE/RO | | | 1 | 4,8% | 5 | 23,8% | 15 | 71,4% | | | 21 | 100% |
| TCE/SC | | | | | | | | | 21 | 100,0% | 21 | 100% |
| TCE/SE | | | | | 2 | 9,5% | 2 | 9,5% | 17 | 81,0% | 21 | 100% |
| TCU | | | | | | | 3 | 14,3% | 18 | 85,7% | 21 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Com apenas 28,6% de concordância plena ficou o TCE/RS, sendo inclusive o que alcançou o maior índice de indiferença (42,8%). Com apenas 9,5% de concordância total está o TCE/AC que alcançou o segundo maior índice de indiferença entre os Tribunais (28,6%). Chama a atenção o TCE/RO por não ter concordado totalmente com nenhuma das questões, optando pela pouca concordância em 71,4% das opções e com o terceiro maior índice de indiferença (23,8%). Os resultados mostram que as ações apontadas foram favoráveis à efetivação das práticas de educação corporativa na maioria dos Tribunais de Contas, conforme o posicionamento dos dirigentes participantes.

3.3 Práticas de educação corporativa desenvolvida pelos Tribunais de Contas

O bloco de questões investigou se entre as práticas de educação corporativa apresentadas, quais foram/estão sendo realizadas pelos Tribunais de Contas, considerando os dirigentes das doze unidades que responderam aos questionamentos. Foram obtidas 192 citações e a distribuição é apresentada no quadro a seguir.

Tabela 2 – Frequência geral das respostas dos dirigentes por níveis de concordância às práticas de EC desenvolvidas pelos Tribunais de Contas

| NÍVEL DE CONCORDÂNCIA ÀS PRÁTICAS DE EC DESENVOLVIDAS NOS TC's | Nº. CIT. | FREQ. |
|---|-----------------|---------------|
| Discordo totalmente | 4 | 2,1% |
| Discordo pouco | 4 | 2,1% |
| Indiferente | 20 | 10,4% |
| Concordo pouco | 62 | 32,3% |
| Concordo totalmente | 102 | 53,1% |
| TOTAL CITAÇÕES | 192 | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Analisando-se as frequências alcançadas em cada um dos princípios foram detectadas entre as práticas apontadas, quais estão sendo realizadas nos Tribunais de Contas na visão dos dirigentes participantes da pesquisa. As práticas relacionadas ao princípio da competitividade alcançou 60% das citações realizadas, vindo de encontro ao resultado obtido nas questões do grupo 2.9 que apontou as ações que favoreceram práticas de educação corporativa amparadas nesse princípio. Os resultados mostram que nos Tribunais de Contas pesquisados está ocorrendo o alinhamento das estratégias da organização às diretrizes e práticas de gestão de pessoas, a implantação de um modelo de gestão de pessoas por

competências, bem como a concepção de ações e programas educacionais alinhados estratégias da empresa.

Analisando-se um pouco mais detalhadamente esse resultado, percebeu-se o nível de concordância plena (33,4%) ficou menor que o de pouca concordância (50%). Analisando a questão 2.10.4 amparada neste princípio, que aborda a prática de programas em educação voltados à disseminação da cultura organizacional, percebe-se que esse tipo de ação ainda não está acontecendo de forma plena nos Tribunais de Contas. Com o desenvolvimento da educação corporativa o foco do treinamento nas organizações também deve mudar para uma cultura de prática de educação continuada, de acordo com a qual os colaboradores aprendem um com os outros, compartilham inovações e melhores práticas voltadas à solução dos problemas que surgem.

Esse resultado mostra que, de uma maneira geral as práticas amparadas pelo princípio da conectividade em que, de acordo com Eboli (2004) visa adotar e implementar a educação "inclusiva" contemplando não apenas o público interno, mas também o público externo, ainda deixa a desejar nos tribunais participantes da pesquisa. Conforme o nível de concordância alcançada nas questões que apontam práticas de educação corporativa desenvolvidas nos Tribunais de Contas, amparadas no princípio da disponibilidade (apoio à formação dos servidores e suporte no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes), obteve-se 66,6% das citações que concordaram plenamente com as assertivas. Eboli (2004) chama a atenção para um fator importante na concretização de ações amparadas nesse princípio: a utilização intensiva da tecnologia a favor da educação. Essa postura encontra respaldo em Tarapanoff (2011) que reforça a tecnologia como uma forte aliada das organizações nos processos de aprendizado corporativo e um dos grandes desafios para os gestores de organizações públicas e privadas.

Os resultados apontam que esse princípio alcançou o menor índice de concordância plena (apenas 16,7%), inclusive igual ao nível de discordância plena (também 16,7%). Mostraram-se indiferentes 33,3% das citações enquanto que também 33,3% apresentou pouca concordância. Importante esclarecer que, de acordo com Eboli, (2004), uma das prática amparada nesse princípio é a obtenção de sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. A questão apresentada aos dirigentes aqui enquadrada é a 2.10.13, que fala do apoio para a realização de programas sociais e ambientais, mostrando que práticas nesse sentido ainda deixam a desejar nos tribunais pesquisados. De acordo com Eboli (2004), para que o

princípio cidadania se transforme em práticas de sucesso é necessário o comprometimento com a cidadania organizacional, buscando-se através dos programas educacionais e projetos sociais, estimular a formação de atores sociais dentro e fora da organização.

Práticas sustentadas pelo princípio da parceria foram detectadas nos Tribunais de Contas de acordo com os dirigentes, tendo alcançado uma frequência de 66,7% das citações nesse bloco. Esse resultado encontra respaldo em Meister (1999) que defende a necessidade da formação de alianças com diversos parceiros de aprendizagem, inclusive universidades locais, universidades reconhecidas nacionalmente, universidades internacionais, escolas da comunidade, institutos técnicos empresas de treinamentos, empresas de consultoria e outros, para o desenvolvimento e progresso das organizações.

Em relação às práticas relacionadas ao princípio da sustentabilidade, o número de citações de concordância plena também foi elevado, alcançando 66,7% das respostas desse bloco. Aqui a questão amparada nesse princípio e que recebeu as respostas dos dirigentes foi a que trata da promoção da melhoria contínua dos processos internos. Importante lembrar as práticas que Eboli (2004) traz dentro desse princípio, especialmente quanto à necessidade de se implantar um sistema capaz de avaliar os resultados obtidos e que nem sempre são fáceis de serem alcançados. Assim, para que os Tribunais de Contas possam melhorar continuamente seus processos internos necessitam de ter implantados esses sistemas métricos que possibilitem saber se de fato as ações postas em prática de fato trazem resultados positivos e melhorias para essas organizações.

Na Tabela 3 são apresentados os níveis de concordância por Tribunal de Contas, possibilitando analisar a situação de cada uma das organizações em relação às práticas de educação corporativa de fato existentes nessas Cortes de Contas, conforme posição de cada dirigente participante da pesquisa. Pelos dados apresentados é possível perceber um alto nível de concordância total às práticas de EC que vem sendo desenvolvidas nos Tribunais de Contas em seis dos tribunais participantes: TCE/RJ (87,5%), TCU (87,5%), TCM/CE (81,2%), TCE/SC (81,2%), TCE/SE (81,2% e TC/DF (75,0%).

Tabela 3 – Distribuição geral das respostas dos dirigentes por Tribunal de Contas – práticas de EC desenvolvidas de EC

| TRIBUNAIS | ESCALAS DE CONCORDÂNCIA | | | | | | | | | | TOTAIS POR TCs | |
|-----------|-------------------------|-------|----------------|-------|---------|-------|----------------|-------|------------------|-------|----------------|-------|
| | DISCORDO TOTAL/E | | DISCORDO POUCO | | INDIF. | | CONCORDO POUCO | | CONCORDO TOTAL/E | | | |
| | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. cit | Freq. |
| TCE/AC | 1 | 6,3% | | | 5 | 31,2 | 8 | 50,0% | 2 | 12,5% | 16 | 100% |
| TCM/CE | | | | | 1 | 6,3% | 2 | 12,5% | 13 | 81,2% | 16 | 100% |
| TC/DF | 3 | 18,7% | | | | | 1 | 6,3% | 12 | 75,0% | 16 | 100% |
| TCE/ES | | | | | 3 | 18,7 | 10 | 62,5% | 3 | 18,8% | 16 | 100% |
| TCE/MT | | | | | 2 | 12,5% | 6 | 37,5% | 8 | 50,0% | 16 | 100% |
| TCE/MG | | | | | 1 | 6,3% | 11 | 68,8% | 4 | 25,0% | 16 | 100% |
| TCE/RJ | | | 1 | 6,3% | 1 | 6,2% | | | 14 | 87,5% | 16 | 100% |
| TCE/RS | | | 3 | 18,7% | 3 | 18,8% | 4 | 25,0% | 6 | 37,5% | 16 | 100% |
| TCE/RO | | | | | | | 16 | 100% | | | 16 | 100% |
| TCE/SC | | | | | 2 | 12,5% | 1 | 6,3% | 13 | 81,2% | 16 | 100% |
| TCE/SE | | | | | 2 | 12,5% | 1 | 6,3% | 13 | 81,2% | 16 | 100% |
| TCU | | | | | | | 2 | 12,5% | 14 | 87,5% | 16 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Com 50,0% de concordância total encontra-se o TCE/MT, tendo as demais respostas alcançado 37,5% de pouca concordância e 12,5% de indiferença. Abaixo de 50% de concordância plena estão os seguintes Tribunais: TCE/RS (37,5%), TCE/MG (25,0%), TCE/ES (18,8%), TCE/AC (12,5%), este último, inclusive, com o maior índice de indiferença entre os demais Tribunais (31,2%). Também chama a atenção o TCE/RO pois, mesmo não concordando totalmente com nenhuma das questões apresentadas, optou pela pouca concordância em 100% das opções.

3.4 Mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da educação corporativa na visão dos dirigentes

Com relação às atividades apresentadas são exemplos concretos de mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da educação corporativa, considerando os dirigentes das doze unidades participantes. Ao todo foram 362 respostas, das quais 49,1% alcançaram o nível pleno de concordância, conforme mostra a Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Frequência geral das respostas dos dirigentes por níveis de concordância às mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da EC

| NÍVEL DE CONCORDÂNCIA PARA AS MUDANÇAS OCORRIDAS NOS TC's APÓS IMPLANTAÇÃO DA EC | Nº. CIT. | FREQ. |
|---|-----------------|---------------|
| Discordo totalmente | 31 | 8,6% |
| Discordo pouco | 5 | 1,4% |
| Indiferente | 75 | 20,7% |
| Concordo pouco | 73 | 20,2% |
| Concordo totalmente | 178 | 49,1% |
| TOTAL CITAÇÕES | 362 | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Analisando-se os resultados, 49,3% das respostas alcançadas nas questões amparadas no princípio da competitividade foram de concordância plena. Constata-se a ocorrência de mudanças positivas após a implantação da educação corporativa nos Tribunais de Contas participantes da pesquisa, indicando que está havendo uma busca pela elevação do patamar de competitividade organizacional por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas (EBOLI, 2004). Percebe-se, em relação às mudanças que aconteceram após a implantação da educação corporativa, que o modelo por competência ainda encontra resistência para sua execução plena, principalmente em organizações públicas, nas quais o valor da competência técnica é mais valorizado, dificultando introduzir conceitos como competências pessoais e de liderança em gestão. De acordo com Tarapanoff (2011), a educação corporativa vem favorecendo o desenvolvimento de competências críticas, objetivando a sobrevivência das organizações em ambientes mutáveis e turbulentos.

Em relação ao princípio da perpetuidade o nível de concordância total foi o mais alto neste grupo de questões, ou seja, 41,7%, mostrando também que mudanças relacionadas a esse princípio foram detectadas nos Tribunais de Contas, conforme respostas dos dirigentes participantes da pesquisa. Nota-se pelas respostas coletadas que 42% das citações foram de concordância total às mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da EC nessas instituições, amparadas pelo princípio da conectividade o que, de acordo com Eboli (2004) tratam-se de mudanças no sentido da construção social do conhecimento, com o estabelecimento de vínculos, bem como a intensificação da comunicação organizacional, ampliando-se a quantidade e qualidade de relacionamentos com o público interno e externo.

Percebe-se que mais da metade, ou seja, 58,3% das respostas coletadas tiveram o mais alto patamar na escala de 5 pontos, mostrando que nos Tribunais de Contas participantes foram encontradas mudanças após a implantação da UC relacionadas ao princípio da

disponibilidade. Esse resultado aponta para práticas direcionadas à oferta de atividades e recursos educacionais de fácil acesso, contribuindo para que a aprendizagem ocorra a qualquer hora e em qualquer lugar. (EBOLI, 2004).

As questões do bloco relacionado ao princípio da cidadania obteve pouco mais de 42% do número de citações obtidas na escala de concordância total às mudanças ocorridas após a implantação da EC nesses tribunais. As mudanças amparadas no princípio da cidadania mostram, de acordo com Eboli (2004), a importância da existência de sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construir e modificar essa realidade continuamente, assim como atuarem ética e socialmente de modo responsável nesse contexto, em que estão envolvidos colaboradores, organização e cadeia de valor.

Importante notar um maior nível de concordância neste item de questões que envolvem possíveis mudanças que tenham acontecido nos Tribunais de Contas relacionadas ao princípio da parceria, onde 62,5% concordaram totalmente com as assertivas. Constatar que mudanças relacionadas a esse princípio venham ganhando espaço nos Tribunais de Contas mostra a existência de estímulo à formação de atores sociais dentro e fora da organização favorecendo a construção social do conhecimento organizacional. (EBOLI, 2004). Devido à importância de se atualizar continuamente a base de conhecimentos da força de trabalho, as universidades corporativas estão unindo forças com as universidades convencionais, em consonância às metas de cada funcionário, seja da corporação como da instituição educacional, em uma parceria que beneficia as três partes. (MEISTER, 1999).

Finalmente, em relação a mudanças perceptíveis nos Tribunais ancoradas no princípio da sustentabilidade obtiveram 58,3% do número de citações de plena concordância. De acordo com Eboli (2004), a organização deve ser um centro gerador de resultados para a organização, buscando agregar sempre valor ao negócio. Em relação aos Tribunais, as mudanças apontadas são no sentido da existência de ações destinadas a contribuir para o desenvolvimento dos servidores, ganhando visibilidade no contexto externo. Verificou-se os níveis de concordância plena e de pouca concordância obtidas em cada um dos sete princípios propostos por Eboli (2004), sendo que o princípio da competitividade foi o que mais citações obteve em relação a concordância total por parte dos dirigentes (39,9% das citações na escala 5), seguido do princípio da conectividade (23,6%).

Tabela 5 – Frequência das respostas dos dirigentes (questões 2.11.1 a 2.11.30) nas escalas 4 (concordo pouco) e 5 (concordo totalmente), distribuídas pelos sete princípios propostos por Eboli (2004)

| PRINCÍPIO | CONCORDO POUCO | | CONCORDO TOTALMENTE | |
|------------------|----------------|-------------|---------------------|-------------|
| | n. cit. | Freq. | n. cit. | Freq. |
| Competitividade | 27 | 37,0% | 71 | 39,9% |
| Perpetuidade | 6 | 8,2% | 10 | 5,6% |
| Conectividade | 24 | 32,9% | 42 | 23,6% |
| Disponibilidade | 2 | 2,7% | 7 | 3,9% |
| Cidadania | 6 | 8,2% | 11 | 6,2% |
| Parceria | 6 | 8,2% | 30 | 16,9% |
| Sustentabilidade | 2 | 2,8% | 7 | 3,9% |
| TOTAIS | 73 | 100% | 178 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Percebe-se que, apesar da competitividade não ser o foco de atuação no setor público, especialmente em relação às entidades da administração direta, é possível considerar o princípio adequado se o foco na competitividade for transferido para o cumprimento da missão institucional, valorizando a educação como forma de desenvolver as competências críticas, tornando-as fator fundamental para o cumprimento da missão da organização. Desse modo, as práticas de sucesso associadas são plenamente aplicáveis ao setor público, conforme mostrou os dados da pesquisa.

Em relação à conectividade, esse princípio reflete a idéia de privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, aumentando a comunicação organizacional e favorecendo a interação de forma dinâmica de modo a ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo da organização. Quanto à adoção da chamada educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo, é possível dizer pelas respostas dos dirigentes, que nos Tribunais de Contas foram detectadas mudanças nesse sentido. Contudo, é importante ressaltar os princípios em que os níveis de concordância plena alcançaram índices muito baixos como a disponibilidade e sustentabilidade, ambos com apenas 3,9% cada, assim como a perpetuidade (5,6%) e cidadania (6,2%). Os resultados apontam para mudanças ainda insipientes nos tribunais em relação às práticas amparadas nesses dois princípios, de acordo com as respostas dos dirigentes.

No Tabela 6 é possível verificar os níveis de concordância dos dirigentes em cada um dos tribunais participantes, favorecendo a compreensão da realidade dessas instituições.

Tabela 6 – Distribuição geral das respostas dos dirigentes por Tribunal de Contas – mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após implantação da EC

| TRIBUNAIS | ESCALAS DE CONCORDÂNCIA | | | | | | | | | | TOTAIS POR TCs | |
|-----------|-------------------------|-------|----------------|-------|---------|-------|----------------|-------|------------------|-------|----------------|-------|
| | DISCORDO TOTAL/E | | DISCORDO POUCO | | INDIF. | | CONCORDO POUCO | | CONCORDO TOTAL/E | | | |
| | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. Cit. | Freq. | N. cit | Freq. |
| TCE/AC | | | | | 30 | 100% | | | | | 30 | 100% |
| TCM/CE | | | | | | | 11 | 36,7% | 19 | 63,3% | 30 | 100% |
| TC/DF | 1 | 3,3% | 1 | 3,3% | 2 | 6,7% | 4 | 13,3% | 22 | 73,4% | 30 | 100% |
| TCE/ES | | | | | 3 | 10,0% | 11 | 36,7% | 16 | 53,3% | 30 | 100% |
| TCE/MT | | | | | | | 3 | 10,0% | 27 | 90,0% | 30 | 100% |
| TCE/MG | | | | | | | 22 | 73,3% | 8 | 26,7% | 30 | 100% |
| TCE/RJ | | | | | | | | | 30 | 100% | 30 | 100% |
| TCE/RS | | | 4 | 13,3% | 6 | 20,0% | 14 | 46,7% | 6 | 20,0% | 30 | 100% |
| TCE/RO | 30 | 100% | | | | | | | | | 30 | 100% |
| TCE/SC | | | | | 30 | 100% | | | | | 30 | 100% |
| TCE/SE | | | | | 4 | 13,3% | 5 | 16,7% | 21 | 70,0% | 30 | 100% |
| TCU | | | | | | | 2 | 6,7% | 28 | 93,3% | 30 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Verifica-se o posicionamento geral adotado por cada um dos doze Tribunais de Contas participantes da pesquisa em relação às mudanças ocorridas nessas organizações após a implantação da educação corporativa. Pelos dados apresentados é possível perceber o nível de concordância total às mudanças ocorridas após a implantação das práticas de EC nos Tribunais de Contas, verificando-se que em sete dos tribunais participantes a frequência nessa escala superou os 50%: TCE/RJ (100,0%), TCU (93,3%), TCE/MT (90,0%), TC/DF (73,4%), TCE/SE (70,0%), TCM/CE (63,3%) e TCE/ES (53,3%). Abaixo de 50% de concordância plena estão o TCE/MG (26,7%) e TCE/RS (20,0%).

3.5 Atividades em educação corporativa desenvolvidas pelos Tribunais de Contas através da escola de contas

Quando perguntado ao servidor se ele sabia o que era uma universidade corporativa ou educação corporativa, 87% afirmaram que sim, embora apenas 36% reconheceram possuir pleno conhecimento sobre o assunto. Os outros 51%, embora tenham respondido positivamente à questão, afirmaram que o conhecimento que têm sobre educação corporativa ainda é superficial. Enquanto que 13% deles desconhecem totalmente o assunto. Detalhando um pouco mais esse item, verifica-se que o pleno conhecimento é manifestado por 58,2% de homens e 41,8% de mulheres. Entre os que responderam possuir conhecimento apenas superficial sobre educação corporativa, 55,1% também é constituído por homens e 44,9% por mulheres. Em relação aos que afirmaram não possuir nenhum conhecimento sobre o assunto,

70% são homens e apenas 30% são de mulheres. Se considerarmos uma significância de 10% é possível verificar essa diferença, especialmente nas faixas etárias mais velhas em que a tendência é de desconhecer a universidade corporativa.

Buscando ressaltar a necessidade de um cuidado especial quanto ao conhecimento dos servidores não dirigentes, procurou-se analisar se o tempo de serviço influencia no conhecimento sobre educação corporativa. O conhecimento superficial sobre educação corporativa predomina em todas as faixas de tempo de serviço, inclusive chama a atenção para o número de servidores nessa situação (24,8%) e que estão nos Tribunais de Contas a mais de 10 anos. Quando se trata dos servidores com pleno conhecimento sobre educação corporativa percebe-se pelos dados apresentados que a maior parte desses servidores possuem tempo de serviço superior a 10 anos nos Tribunais (20,3%) estando os demais com menor tempo de serviço (15,7%).

Assim, considerando apenas as respostas válidas, 67% dos servidores não dirigentes, que na questão anterior afirmaram ter conhecimento sobre universidade corporativa ou educação corporativa, de forma plena ou superficial, responderam que esse conhecimento foi adquirido no próprio Tribunal de Contas onde está lotado. Em seguida, com 15% das respostas, estão os que disseram ter obtido as informações em outras instituições privadas, enquanto 14% apontaram outras instituições públicas como responsáveis pelo conhecimento sobre o assunto abordado. Entre as outras formas apontadas, que corresponde a 4% das respostas, estão *internet*, comunicação internas, pesquisas sobre o tema em periódicos *online*. Verifica-se que, tanto os que possuem pleno conhecimento sobre educação corporativa, quanto os que possuem conhecimento ainda superficial, adquiriram esses conhecimentos junto aos próprios tribunais de contas onde estão lotados a mais de 10 anos, um dado bastante positivo neste sentido. Pelas respostas observou-se que, apesar de 48% ter respondido positivamente da existência de unidade formalizada de educação corporativa no Tribunal de Contas de lotação, uma parcela considerável, 31% disseram que não havia, ou que não sabiam informar (15%).

O resultado mostrou que mais de 60% desses servidores estão nos tribunais a mais de seis anos, inclusive uma parcela de 46% ultrapassa os dez anos de ingresso nos tribunais de contas onde estão lotados. Esperava-se que, por terem mais tempo de casa pudessem melhor informar sobre a existência de unidades de educação corporativa. Portanto, há que haver uma postura dos tribunais no sentido de divulgarem ações que desenvolvem nesse sentido, ou

envolvê-los em programas dessa natureza, a fim de que reconheçam essas mudanças nas instituições.

3.6 Mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da educação corporativa, na visão dos servidores não dirigentes

Ao todo foram 2.220 respostas, onde 741 (33,4%) alcançaram a escala 4 (concordo pouco), e 517 (23,3%) que receberam a escala 5 (concordo totalmente), quase o mesmo patamar alcançado pelas respostas que obtiveram a escala 3 (indiferente), com 525 respostas (23,6%). Em que pese em menor número, os resultados apontam que 152 respostas obtiveram a classificação 1 (discordo totalmente) enquanto 285 respostas ficaram na escala 2 (discordo pouco). A tabela seguir mostra em resumo os dados apresentados anteriormente.

Tabela 7 – Frequência geral das respostas dos não dirigentes por níveis de concordância às mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da EC

| NÍVEL DE CONCORDÂNCIA PARA AS MUDANÇAS OCORRIDAS NOS TC's APÓS IMPLANTAÇÃO DA EC | Nº. CIT. | FREQ. |
|---|-----------------|---------------|
| Discordo totalmente | 152 | 6,8% |
| Discordo pouco | 285 | 12,8% |
| Indiferente | 525 | 23,6% |
| Concordo pouco | 741 | 33,4% |
| Concordo totalmente | 517 | 23,4% |
| TOTAL CITAÇÕES | 2220 | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Procurando mostrar onde foram detectadas as situações mais favoráveis e menos favoráveis em relação às mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após a implantação da educação corporativa, é apresentado o cruzamento das respostas dadas pelos dirigentes e servidores não dirigentes, quando isso for possível. Os resultados mostram que o nível de pouca concordância superou o de concordância plena (21,4%) nesse bloco de questões classificadas no princípio da competitividade, com 33,8% das citações obtidas. Os servidores não dirigentes ainda mostram elevado grau de indiferença às mudanças apresentadas (24,8% das citações).

Também no bloco de questões amparadas no princípio da perpetuidade, as respostas dos não dirigentes mostram um nível de pouca concordância às mudanças apresentadas, com 35,1% das citações contra 27,7% que concordaram totalmente com as questões. O nível de indiferença alcançou um percentual de 21,6% de citações. Da mesma forma, as mudanças classificadas no princípio da conectividade alcançou 23,3% de concordância plena, sendo

superado pelo nível de pouca concordância às mudanças apresentadas que alcançou o patamar de 33,4%.

O número de indiferentes alcançou um patamar considerável, com 23,3% das citações no bloco. Aqui, nota-se que a concordância plena alcançou 29,7% das citações, superando os 24,3% de pouca concordância. Em que pese esse resultado, nota-se um crescente patamar na discordância total, com 12,2% das citações, sendo que a soma das escalas 1, 2 e 3 alcançaram 46% das respostas no bloco amparado pelo princípio da disponibilidade.

As opções classificadas dentro o princípio da Cidadania também alcançou o patamar de 31,1% de pouca concordância, superando a concordância total, que alcançou 22,3% das citações nesse bloco. Em que pese ter alcançado o patamar de 20,3%, merece atenção as respostas classificadas na escala 3 (indiferentes), devendo-se verificar em quais tribunais essa postura se manifestou.

Pelas respostas alcançadas, percebe-se que as ações voltadas para as parcerias entre os TCs e com instituições de ensino e outros organismos voltados a educação, ainda não está acontecendo em sua plenitude, havendo pouca concordância em 35,8% das citações obtidas no bloco, superando a concordância plena alcançada por 26,7% das respostas dadas nesse bloco.

As mudanças relacionadas ao princípio da sustentabilidade foi um dos que menor índice de concordância obteve por parte dos servidores não dirigentes, com apenas 18,8% das citações, superado pela pouca concordância de mudanças, que alcançou o patamar de 28,4% das respostas dadas no bloco. E aqui chama a atenção o fato de que o nível de indiferença se mostrou significativo, com 33,8% das citações.

3.7 Confronto das respostas dos dirigentes e não dirigentes quanto às mudanças ocorridas nos tribunais após a implantação da educação corporativa

Na Tabela 8 foram agrupados os percentuais atingidos pelas respostas dos dirigentes e não dirigentes ao bloco de questões (2.11.1 a 2.11.30 do questionário aplicado aos dirigentes e 2.5.1 a 2.5.30 do questionário aplicado aos não dirigentes) que listavam trinta possíveis mudanças ocorridas nos tribunais de contas com a implantação da universidade/educação corporativa.

Tabela 8 - Percentual atingido por nível na escala *likert* referente às respostas dos dirigentes e não dirigentes ao bloco de questões sobre as mudanças ocorridas nos Tribunais de Contas após implantação da educação corporativa

| TRIBUNAL | DIRIGENTE | | | | | NÃO DIRIGENTE | | | | |
|----------|-----------|-------|-------|-------|--------------|---------------|-------|-------|-------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TCE/AC | | | 100% | | | 6,2% | 29,1% | 23,3% | 26,2% | 15,2% |
| TCE/BA | | | | | | 20,9% | 18,5% | 23,0% | 35,2% | 2,4% |
| TCM/CE | | | | 36,7% | 63,3% | 5,0% | 10,4% | 16,7% | 51,2% | 16,7% |
| TC/DF | | | | 13,3% | 73,3% | | | | | |
| TCE/ES | | | 10,0% | 36,7% | 53,3% | 6,2% | 9,5% | 28,1% | 33,3% | 22,9% |
| TCE/MA | | | | | | 3,3% | 13,3% | 14,4% | 64,5% | 4,5% |
| TCE/MT | | | | 13,3% | 86,7% | | 4,2% | 12,5% | 30,8% | 52,5% |
| TCE/MG | | | | 70,0% | 30,0% | | | | | |
| TCE/PA | | | | | | | | | | 100% |
| TCE/PB | | | | | | 3,3% | 11,0% | 26,2% | 25,7% | 33,8% |
| TCE/PI | | | | | | 11,7% | 28,3% | 33,3% | 16,7% | 10,0% |
| TCE/RJ | | | | | 100% | | | | | |
| TCE/RS | 3,3% | 10,0% | 20,0% | 46,7% | 20,0% | 4,9% | 12,4% | 34,9% | 26,2% | 21,6% |
| TCE/RO | 100% | | | | | | | | | |
| TCE/SC | | | 100% | | | | | | | |
| TCE/SE | | | 13,3% | 16,7% | 70,0% | | | 35,0% | 28,3% | 36,7% |
| TCE/TO | | | | | | | 2,5% | 9,2% | 33,3% | 55,0% |
| TCU | | | | 6,6% | 93,3% | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Pelo resultado apresentado, o nível de concordância total às questões foi maior por parte do dirigente (70,0%) que entre os servidores não dirigentes (36,7%) que resolveram optar pelo nível 4 de concordância ficando 28,3% das respostas nesse nível. O dirigente apresentou apenas 16,7% neste nível de pouca concordância. Em que pese o resultado apresentado, percebe-se que ocorreram mudanças perceptíveis a nível de dirigente e não dirigentes, embora não se possa afirmar que essa postura se estenda aos demais servidores diante dos poucos respondentes.

Ainda foi aplicado o teste *Mann Whitney* para comparar as respostas de dirigentes e não dirigentes a fim de verificar se apresentavam níveis de significância em relação às questões similares aplicadas aos dois grupos. O teste abarcou as respostas às questões 2.5.1 a 2.5.30 do questionário aplicado aos não dirigentes e as respostas às questões 2.11.1. a 2.11.30 do questionário aplicado aos dirigentes. Os resultados estatísticos que apresentaram significância ($P < 0,05$), em que os dirigentes concordaram mais que os não dirigentes, foram em relação às questões 2.5.12/2.11.12, 2.5.14/2.11.14, 2.5.15/2.11.15, 2.5.16/2.11.16, 2.5.22/2.11.22, 2.5.23/2.11.23, 2.5.25/2.11.25, 2.5.27/2.11.28 dos questionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa consistiu em identificar práticas de educação corporativa nos Tribunais de Contas brasileiros que estivessem de acordo com os princípios e práticas de sucesso identificados na literatura, ou seja, se as práticas encontradas estavam alinhadas aos sete princípios e práticas de sucesso em educação corporativa propostos por Eboli (2004) a saber: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Para alcançar esse objetivo procurou-se identificar práticas de educação corporativa na perspectiva de dirigentes de escolas/institutos de contas ou setores correlatos ligados à áreas de treinamento, desenvolvimento e educação dos Tribunais; identificar práticas de educação corporativa na perspectiva dos servidores não dirigentes; verificar se as práticas encontradas nos Tribunais de Contas, que vem caracterizando a educação corporativa nessas unidades, estão alinhadas aos princípios de educação corporativa propostos por Eboli (2004).

Pelos resultados é possível perceber que os servidores não dirigentes mantiveram-se mais cautelosos nas respostas, onde os níveis de concordância plena foram menores que manifestado pelos dirigentes. Contudo, percebe-se que a maioria das práticas de sucesso citadas na literatura já começaram a ser implementadas de alguma forma nos Tribunais de Contas brasileiros. Constata-se que algumas delas ocorrem, inclusive, de maneira pontual e não deliberada, mas considera-se que já são um embrião para que no futuro tais práticas se consolidem na realidade organizacional. Conforme os resultados, verifica-se que os tribunais encontra-se em um momento de transição entre práticas mais tradicionais de T&D e práticas mais modernas de educação corporativa. Fica clara a necessidade de formalização e implantação de um modelo de gestão do conhecimento nos tribunais, com uma política consistente e práticas alinhadas, para dar sustentação ao modelo de educação corporativa. Deve-se lembrar que esse é um ponto muito frágil, já que a gestão do conhecimento, assim como a gestão por competências são consideradas os dois pilares de um sistema de educação corporativa sólido. Da mesma forma, é evidente a necessidade de um investimento forte em um modelo de avaliação robusto, capaz de evidenciar o valor agregado das ações educacionais para as estratégias e objetivos organizacionais.

Faz-se necessário melhorar o modelo de gestão de pessoas por competências (organizacionais e humanas), a aprendizagem organizacional a partir da troca de experiências

com instituições de ensino superior (parceria), assim como a imagem interna e externa dos Tribunais de Contas. Necessita-se criar sistemas eficazes de avaliação. Considera-se que esta pesquisa contribuiu ao relatar a experiência de órgãos que são referências na administração pública pois permitiu uma análise das práticas de educação corporativa nos Tribunais de Contas e o apontamento de lacunas e dificuldades relevantes, propiciando ao interessado um conhecimento mais objetivo da realidade organizacional dessas instituições públicas. Por fim, como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a análise do modelo pelo ponto de vista dos usuários, a avaliação do modelo de educação corporativa de outras instituições públicas e a análise do próprio sistema de educação corporativa dos demais tribunais não participantes da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade pública na gestão municipal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ESCOLAS DO LEGISLATIVO E DE CONTAS – ABEL. **Escola de Tribunais e de Contas**. Disponível em: <<http://www.portalabel.org.br/escolas/tribunais-de-contas>>. Acesso em 01 mai 2013.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.,

AZEVEDO, Ricardo Rocha de; SOUZA, José Antonio; VEIGA, Cátia Maria Fraguas. **Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público**: NBCASP comentadas. 2. ed. Curitiba, PR: Tecnodata Educacional, 2010.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E., ABBAD, Gardênia da Silva, MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 23-40.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W. e GAKELL, N. C. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed. 2006.

BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 46. n. 2, p. 2-33, abr./jun. 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme e RUAS, Roberto. (orgs.) **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 4. Ed. São Paulo: Gente, 2004.

FISCHER, André; DUTRA, Joel Souza e AMORIM, Wilson Aparecido Costa. (orgs.) **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. (orgs.) **Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

NADDEO, Maria Lúcia Mercante. **Aprendizagem organizacional: como aprender num cenário em constante mudança**. Campinas: Komedi, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MARTINS, Guilherme d'Oliveira. **A importância do tribunal de contas na sustentabilidade financeira do estado**. *Tékhnê* [online]. 2008, n.10, pp. 29-31. ISSN 1645-9911. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a02.pdf>, acesso em 19 jun. 2012

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

MUNDIM, Ana Paula Freitas. Desenvolvimento de produtos e educação corporativa. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luciano Henrique da Silva. O auditor do Tribunal de Contas. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 15, n. 2543, 18jun.2010 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/15039>>. Acesso em: 19 jun. 2012.

PERIN, M. G. ET AL. A pesquisa Survey em artigos de marketing nos ENANPAD's da década de 90. **RIMAR – Revista interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n. 1, p. 44-59, jan/abr. 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 28. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

SOUZA, Paulo Renato. Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In: EBOLI, Marisa et al. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 3-18.

TARAPANOFF, Kira (org). **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. vol. 1. Curitiba: Ibpx, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 1998.

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.