

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS<sup>1</sup>

Waleska Yone Yamakawa Zavatti<sup>2</sup>

Maria Aparecida Canale Balduino<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho tem como tema central o estudo da educação corporativa no setor público, com foco nas ações engendradas pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás a respeito do treinamento e desenvolvimento de pessoas. Objetiva analisar e compreender de que maneira a educação corporativa assume papel estratégico no desenvolvimento do capital humano e no fortalecimento da gestão pública. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica e análise documental. Contemporaneamente, a Educação Corporativa assume papel de peculiar relevância na formação profissional de servidores públicos. No entanto, pode-se observar que, a despeito de tantos benefícios, a Educação Corporativa ainda é, em muitas organizações públicas, concebida e gerida de forma apartada à missão, visão e estratégias organizacionais, o que seguramente lhe afeta a qualidade e alcance institucional.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1. Educação Corporativa. 2. Gestão Pública. 3. Gestão de Pessoas.

## 1. INTRODUÇÃO

*“Espera-se que os trabalhadores desenvolvam sua base de conhecimento ao longo da vida.”<sup>4</sup>*

As universidades corporativas no Brasil vêm crescendo em número e abrangência. Tal fato tem sido acompanhado pelo emprego indiscriminado do termo universidade/educação corporativa por diferentes organizações, sejam públicas e privadas.

O objetivo deste artigo perpassa a diferenciação entre a concepção de Educação Corporativa e de Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, doravante denominado Departamento de T&D. Tal exercício, que culmina em uma proposição de educação corporativa para o Tribunal de Contas do Estado de Goiás, é necessariamente anterior a

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação lato sensu à distância em Gestão Pública pelo convênio UCDB/Portal Educação. Goiânia, 2013.

<sup>2</sup> Licenciada em Pedagogia pela Universidade de São Paulo-USP. Analista de Controle Externo – Especialidade Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas do Estado de Goiás. Pós-graduada em Gestão de Pessoas e pós-graduanda em Gestão Pública pela UCDB/Portal Educação (lato sensu). E-mail: waleskazavatti@hotmail.com.

<sup>3</sup> Orientadora do Trabalho de Conclusão do Curso de pós-graduação lato sensu à distância em Gestão Pública pelo convênio UCDB/Portal Educação. Goiânia, 2013. E-mail: ccanale@ucdb.br

<sup>4</sup> MEISTER, J. C. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

discussões mais profundas voltadas, por exemplo, à compreensão do papel das universidades corporativas no contexto da melhoria organizacional e da Gestão Pública. Em função da amplitude desse debate, optou-se pela concentração dos esforços na proposição de uma definição de educação corporativa capaz de fornecer subsídios para uma mudança de paradigma na área de treinamento do TCE-GO, com viés efetivo de universidade corporativa.

De modo a atender ao objetivo proposto, esse artigo inicia-se com a conceituação e contextualização da educação corporativa, abordando a seguir o papel decisivo da gestão de pessoas nesse processo, a exigência de uma nova dinâmica de aprendizagem no mundo moderno marcado pela sociedade do conhecimento e, finalmente, a discussão e proposição de uma definição para a educação corporativa do TCE-GO.

A metodologia constituiu-se de revisão da literatura disponível, correlata à educação corporativa, por meio de Pesquisa Bibliográfica. Utilizou-se a Pesquisa Qualitativa, de forma a evidenciar aspectos subjetivos e o entendimento do tema da educação corporativa que realmente treine, capacite e desenvolva pessoas nas organizações, em especial, na instituição estudada. A base de investigação empregada foi dedutiva, partindo de questões gerais sobre educação corporativa de modo a aplicar-se à particularidade do Tribunal de Contas do Estado de Goiás. A pesquisa teve caráter exploratório, com o escopo de explorar e aprofundar informações relevantes sobre o assunto supracitado.<sup>5</sup> Foram utilizados, livros, artigos, publicações institucionais e legislações.

## **2. CONCEITO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

*“A universidade corporativa pode ser considerada o educador predominante dos adultos que trabalham”.*<sup>6</sup>

Segundo Jeanne Meister (1999), educação corporativa pode ser definida como “um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias [...] da organização”<sup>7</sup>, em prol da criação de uma força de trabalho de primeira qualidade. Cumpre salientar que historicamente, as organizações encaminhavam os colaboradores para a realização de cursos variados em instituições tradicionais de ensino superior. Contemporaneamente, as organizações têm disponibilizado seus cursos próprios, por meio do que se convencionou chamar de universidades corporativas.

---

<sup>5</sup> GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1987.

<sup>6</sup> MEISTER, J. C. *Op. Cit.*, 1999, p. 12.

<sup>7</sup> *Id. Ibidem*, p. 29.

Os teóricos e acadêmicos têm utilizado a terminologia educação corporativa como sinônimo de universidade corporativa. Porém, no Portal do MDIC<sup>8</sup>, há a distinção de três etapas dessa prática:

**1 - Treinamento e Qualificação:** envolve organizações que não desenvolvem práticas de educação corporativa no âmbito institucional, possuindo apenas Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

**2 - Práticas de Educação Corporativa:** envolve organizações que atuam com algumas nuances de educação corporativa, mas sem constituir uma universidade corporativa.

**3 - Universidade Corporativa ou Educação Corporativa:** abrange a consolidação da prática de educação corporativa na organização. Para ser considerada uma universidade corporativa, a prática deve envolver a criação de uma unidade física com cursos e atividades de treinamento, qualificação e formação de pessoas (público interno e externo).

O termo Universidade Corporativa originou-se nos Estados Unidos, a partir do termo *Corporate University*. Meister (1999) ensina que a primeira universidade corporativa foi criada pela *General Electric*, no ano de 1955, batizada de *Crotonville Management Development Institute*.<sup>9</sup> Importante lembrar que universidade corporativa não é um sinônimo de universidade acadêmica, tratando-se de uma inovação na forma de se denominar os tradicionais Departamentos de T&D de grandes organizações. Em suma, para ser considerada uma universidade corporativa, deve haver o atendimento de três requisitos:

“[...] A definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de conferição de diplomas, ou a conferição de diplomas de forma independente.” (ALPERSTEDT, 2001, p. 163)<sup>10</sup>

Portanto, a universidade corporativa para ser considerada como tal deve apresentar, concomitantemente, três características: desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da instituição, não restrição dos serviços educacionais aos servidores e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior para chancela de diplomas ou a conferição de diplomas de maneira independente.

---

<sup>8</sup> BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portal de Educação Corporativa.

<sup>9</sup> MEISTER, J. C. *Op. Cit.*, 1999.

<sup>10</sup> ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, n. 3, pp. 149-165, Dez. 2001.

Diante do exposto, cabe questionar: se a universidade corporativa não é uma universidade, porque é assim denominada? Concordando com Meister (1999, p. 263), "um número cada vez maior de organizações está optando por chamar de universidade a sua função de educação porque a mensagem é clara: aprender é importante e, usando a metáfora de universidade corporativa, essa conotação ganha ainda mais destaque".<sup>11</sup> A autora faz severas críticas às universidades acadêmicas por estarem descoladas da realidade organizacional e social, formando profissionais inadequados ao exercício profissional das funções, quer seja para o setor público quanto para o privado. Meister (1999) acrescenta ainda que a iniciativa de criar cursos próprios também se deve à frustração das organizações com a qualidade e o conteúdo curricular da educação superior, bem como à necessidade de um aprendizado permanente.<sup>12</sup> A universidade acadêmica tal como está posta não atende às demandas das organizações e o profissional formado no ensino superior não tem as competências exigidas pelas peculiaridades de cada organização. Nesse sentido, a universidade corporativa criada pela própria instituição é a saída estratégica para a formação de profissionais dos quais ela precisa.

A universidade corporativa configura-se, portanto em um espaço educacional dentro de uma organização e por ela gerenciado, com o escopo de institucionalizar a aprendizagem permanente e proporcionar a aquisição de novas competências ou a redução do *gap* de competências encontrados.

A mesma autora salienta que “nossos conhecimentos e nossas qualificações só são adequados durante um período que pode ir de 12 a 18 meses, depois do qual precisamos reabastecê-los para competir na economia global do conhecimento”<sup>13</sup> (MEISTER, 1999, p. 12). A autora afirma ainda que as organizações mais prósperas trouxeram a escola para dentro delas, ao invés de aguardar que tais instituições tornassem seus currículos mais relevantes para as necessidades organizacionais, o que sabemos, é uma realidade de difícil concretização. Concordando com Meister (1999)<sup>14</sup> e Senge (1996)<sup>15</sup>, a universidade acadêmica não é capaz de propiciar a formação exigida pelo mundo contemporâneo do trabalho, marcado pela permanente reestruturação e mudanças, em um ambiente incerto e dinâmico. Nesse cenário, a universidade corporativa é um importante instrumento para a resolução dos problemas educacionais atuais, ao atender necessidades específicas, em tempo e espaços definidos.

---

<sup>11</sup> MEISTER, J. C. *Op. Cit.*, p. 263.

<sup>12</sup> *Id. Ibidem.*

<sup>13</sup> *Id. Ibidem*, p. 12.

<sup>14</sup> *Id. Ibidem.*

<sup>15</sup> SENGE, P. M.. A quinta disciplina. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

As universidades corporativas criadas nos Estados Unidos basearam-se nas proposições de Meister<sup>16</sup> e configuram modelo para outros países, dentre os quais, o Brasil, onde a influência norte-americana é evidente. As universidades corporativas como polos de educação permanente já são uma realidade em diversos estados de nosso país. Apresentam, em geral, estruturas físicas e organizacionais bastante parecidas com as das universidades acadêmicas, de modo a conferir legitimidade às ações desenvolvidas. Sabidamente, possuir uma universidade corporativa atualmente fornece *status* à organização, razão pela qual muitas universidades corporativas já foram criadas.

As universidades corporativas, por si só, não têm seus cursos reconhecidos pelo Ministério da Educação-MEC, necessitando de parceria com as universidades acadêmicas para obterem tal reconhecimento ou chancela (EBOLI, 1999). Várias parcerias entre universidades corporativas e universidades acadêmicas são estabelecidas, com o objetivo de oferecimento de diplomas reconhecidos pelo MEC.<sup>17</sup>

Meister (1999) atribui o incremento do número de universidades corporativas ao crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Busca-se, no setor público, a partir da criação de setores ou instituições voltados especificamente para esse fim, aumentar as qualificações, conhecimentos e competências<sup>18</sup> relacionadas ao exercício da função pública. Conforme aponta Meister (1999), para compreender o valor das universidades corporativas, tanto como padrão para educação superior quanto como instrumento-chave de mudança cultural e organizacional, é preciso compreender as forças que sustentaram o seu aparecimento quais sejam: a emergência de organizações enxutas, flexíveis e orgânicas; a sociedade do conhecimento; a rápida obsolescência do conhecimento ou o rápido prazo de validade do conhecimento; o foco na empregabilidade e a educação global.<sup>19</sup>

A terminologia Educação Corporativa e Universidade Corporativa possuem significados similares, cuja espinha dorsal é o estabelecimento de uma analogia com o modelo das universidades tradicionais, de forma a propiciar status qualitativo e educativo aos programas de formação realizados dentro das organizações. A denominação escolhida para efeitos deste trabalho foi Educação Corporativa (E.C.), cujo foco essencial é a busca por respostas estratégicas e inovadoras por meio do aprendizado contínuo e permanente no âmbito da organização.

---

<sup>16</sup> MEISTER, J. C. *Op. Cit.*, 1999.

<sup>17</sup> EBOLI, M. P. (Coord.). Educação para as organizações do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999. Coletânea Universidades Corporativas.

<sup>18</sup> MEISTER, J. C. *Op. Cit.* 1999.

<sup>19</sup> *Id. Ibidem.*

### 3. DIFERENCIAIS ENTRE DEPARTAMENTOS DE T&D E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As universidades corporativas diferem de forma substancial das tradicionais unidades de treinamento e desenvolvimento - T&D das organizações públicas e privadas. A diferença fundamental concentra-se no fato de que, concordando com Meister (1999), uma unidade de T&D tende a ser reativa e descentralizada, enquanto a universidade corporativa é proativa e centralizadora no encaminhamento de soluções de aprendizagem.<sup>20</sup> Em suma, departamentos de T&D, na maioria das vezes, propõem programas de treinamento baseados no Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT, à medida que estes treinamentos se tornam necessários no cenário organizacional, e cujos tópicos são, amiúde, genéricos. Já nas universidades corporativas, os programas educacionais são permanentes e concatenados à visão, missão, visão e valores organizacionais, antecipando e engendrando as necessidades de melhoria em prol dos objetivos organizacionais. Neste sentido, as universidades corporativas têm um papel estratégico, enquanto os departamentos de T&D têm papel tático.

Outra discrepância apontada por Meister (1999) é que os tradicionais departamentos de T&D têm como escopo desenvolver habilidades técnicas necessárias ao exercício do trabalho ou função, enquanto que as universidades corporativas não se restringem ao desenvolvimento de tais habilidades - meramente técnicas - abrangendo o conhecimento dos valores, da cultura da organização e do cenário circundante.<sup>21</sup>

De forma distinta da adotada pelos tradicionais departamentos de T&D, as universidades corporativas utilizam a metodologia universitária, oferecendo cursos em bases modulares, correspondentes a créditos acadêmicos. Grande parte das universidades corporativas conta também com catálogo de cursos e instalações semelhantes às universidades acadêmicas. Apesar disso, tais diferenciações não são suficientes para distinguir as universidades corporativas das tradicionais unidades de T&D. Como a nomenclatura universidade corporativa está em voga, várias organizações vêm batizando com esse nome, ou nomes da mesma natureza, os seus antigos departamentos de treinamento, sem, todavia, conferir-lhes atividades diferenciadoras, inovadoras e adequadas que justifiquem a mudança de nome. Isso, indubitavelmente, tem engendrado espaço para certo equívoco e dificuldade de entendimento sobre o tema.

---

<sup>20</sup> MEISTER, J. C. *Op. Cit.* 1999.

<sup>21</sup> *Id. Ibidem.*

Eboli (2004) ensina que os tradicionais departamentos de T&D baseiam-se na visão da administração taylorista-fordista (estruturas verticalizadas, altamente centralizadas, produção padronizada e trabalhadores com conhecimentos específicos apenas nas funções de seu campo de responsabilidade) o que reflete, por conseguinte, nos programas educacionais ofertados, caracterizados pelo foco no desenvolvimento de habilidades específicas dentro de um escopo tático-operacional. Prossegue afirmando que as constantes mudanças organizacionais exigem respostas cada vez mais ágeis e versáteis, a partir do desenvolvimento de competências e não da aquisição de conhecimento técnico e instrumental, que não são capazes de fomentar o aprendizado constante.<sup>22</sup> Desta feita, os tradicionais métodos de T&D, ao migrarem para a prática de Educação Corporativa, têm a intenção de atender às necessidades impostas em relação à educação permanente e estratégica.

#### **4. GESTÃO DE PESSOAS: COMPETÊNCIA DECISIVA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Sabidamente, a Educação Corporativa, como um processo de desenvolvimento educacional permanente e continuado dos servidores, tem o escopo de atender às demandas estratégicas organizacionais, demandas tais imersas em cenários altamente complexos e incertos. Tais cenários exigem novas práticas educativas, impondo a necessidade de se revolucionar ações tradicionais e obsoletas de treinamento, onde a gestão de pessoas tem papel fundamental.

O servidor público, como capital intelectual da organização<sup>23</sup> e mola propulsora da gestão pública é o responsável pelo funcionamento eficaz da máquina governamental e pela prestação dos serviços de qualidade à sociedade. Para tanto, a gestão de pessoas deve estar estrategicamente concatenada à educação corporativa, já que ambas têm como fio condutor o foco nas pessoas, por meio do desenvolvimento da carreira, do conhecimento e das competências, com consequente incremento dos resultados organizacionais.

Por meio de cursos, palestras, *workshops*, estágio/*trainee*, programas de ambientação, de multiplicadores internos, seminários, cursos de pós-graduação lato sensu (especialização e MBA *in company*), cursos de pós-graduação stricto sensu e capacitações continuadas, os conhecimentos são (re)criados em prol do fortalecimento da gestão pública a partir da melhoria dos serviços prestados à sociedade.

---

<sup>22</sup> EBOLI, M. P.. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo: Revista Gente, 2004.

<sup>23</sup> ANTUNES, M. T. P. Capital intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.

A educação corporativa concatenada à Gestão de Pessoas pauta-se no desenvolvimento profissional contínuo que agregue valor às organizações. Nesse sentido, além dos servidores, devem participar da educação corporativa todos os *stakeholders*, de modo a compreenderem e agirem de forma uníssona em prol da estratégia organizacional. Concordando com Eboli (2004, p. 90), “cabe aos programas educacionais corporativos desenvolver as competências críticas nos níveis, empresarial, organizacional e humano que, alinhadas, são necessárias ao sucesso das estratégias”.<sup>24</sup> As premissas da Gestão Estratégica de Pessoas vêm, portanto, revolucionando as práticas tradicionais de treinamento, de caráter meramente técnico e pouco criativo.

## **6. O PAPEL DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM**

*“Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade”.*<sup>25</sup>

A iniciativa de criação de cursos próprios almeja a promoção da aprendizagem organizacional proposta por Senge (2003). As organizações de aprendizagem são aquelas que primam pelo trabalho em equipe, disseminando saberes e compartilhando conhecimentos constantemente, pois isso se torna um traço distintivo da cultura organizacional. Para que uma organização seja aprendiz, as pessoas devem estar dispostas a aprender continuamente por meio de intercâmbio coletivo de informações. Nesse sentido, a educação corporativa ganha especial importância, pois transforma as instituições em organizações que aprendem.

As Organizações que Aprendem são aquelas nas quais o aprendizado é permanente, perene, constante. Existem cinco disciplinas a serem adotadas para que a organização possa manter-se aprendendo sempre. Tais disciplinas devem ser usadas como metas e ferramentas para o desenvolvimento global da organização. São elas: modelos mentais inovadores (quebra de paradigmas), aprendizagem em equipe (alinhamento de esforços, ultrapassando a perspectiva individual), visão compartilhada de futuro (compromisso com o longo prazo), domínio pessoal (autoconhecimento/ autodomínio) e raciocínio sistêmico (visão não fragmentada).<sup>26</sup> Se cada uma dessas premissas for observada, seguramente a organização se tornará aprendiz, ou seja, dentro dela haverá aprendizado

---

<sup>24</sup> EBOLI, M. P.. *Op. Cit.* 2004.

<sup>25</sup> SENGE, P. M.. *Op. Cit.*, 2003, p. 46.

<sup>26</sup> *Id. Ibidem.*

permanente de seus colaboradores, que aprenderão uns com os outros e também com as situações trazidas à tona cotidianamente (SENGE, 2008, p. 46).

O autor apregoa que é imprescindível que as cinco disciplinas supracitadas se desenvolvam conjuntamente, razão pela qual o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Sem uma orientação sistêmica não é possível construir uma organização que aprende.

A transformação da organização em “Organização Aprendiz” não é resultado de decisões gerenciais objetivas, impessoais e descoladas da totalidade. Essa transformação exige profundas e importantes revisões nos valores que fundamentam a organização, já que, para se tornar uma Organização que Aprende é preciso valorizar o desenvolvimento intelectual dos colaboradores, fornecendo infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação, que facilite o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento de competências.<sup>27</sup>

Outro fator imprescindível para que as organizações sejam sistemas de aprendizagem é a cultura organizacional. A cultura da organização deve favorecer ambiente propício ao aprendizado no dia a dia de trabalho. Um ambiente propício para o constante desenvolvimento de competências deve possuir estímulos, relações em certa medida informais que permitam conversas produtivas entre as pessoas, inclusive de níveis hierárquicos diferentes, bem como, tempo disponível para aprender. É essencial também a visão do todo e não apenas de áreas específicas e estar focado em ações e benefícios de longo prazo.

O papel da educação corporativa na constituição de organizações que aprendem relaciona-se a princípios-chave que garantem a canalização dos esforços de aprendizagem e desenvolvimento em prol das competências essenciais.

Concordando com Castro (2003), o colaborador deve ser concebido como um ser multidimensional, polivalente, aprendiz e inovador<sup>28</sup>, integrado a uma organização que aprende. São as pessoas, por meio de seus conhecimentos e de suas competências as responsáveis pelo desenvolvimento das competências essenciais da organização, sem as quais, qualquer instituição segue rumo ao fracasso, inexoravelmente. É na sinergia das competências pessoais/profissionais/organizacionais com as estratégias que se dá o alinhamento estratégico constitutivo das competências essenciais organizacionais. Hammel e Prahalad (1990)

---

<sup>27</sup> SENGE, P. M.. *Op. Cit.*, 2003.

<sup>28</sup> CASTRO, C. M. Formação Profissional na Virada do Século. Belo Horizonte: FIEMG, 2003.

comparam as competências às raízes de árvores, as quais fornecem alimento, sustentação, estabilidade e, por conseguinte, fortalecimento organizacional.<sup>29</sup>

## 7. DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO

O planejamento estratégico de capacitação e desenvolvimento de pessoas deve conter metas, objetivos e desafios a serem alcançados dentro de um determinado tempo, funcionando como norteador exequível, ou seja, como um projeto passível de ser alcançado de acordo com a realidade que se impõe.

Um dos maiores desafios da educação corporativa diz respeito ao alinhamento das estratégias do negócio às estratégias dos programas de formação, de forma a ajustar competências com vistas à otimização dos resultados.<sup>30</sup> Desenvolver estrategicamente as ações de capacitação pressupõe aproveitar, também de forma estratégica, os ativos intelectuais das pessoas, de forma a engendrar inovação, reflexão, motivação, sentido de pertença, engajamento e criatividade.

Ao definir sua estratégia de educação, a organização deve mapear as competências essenciais inerentes ao seu negócio e aquelas necessárias a cada função dentro da instituição. Só a partir desse mapeamento será possível avaliar e reorientar as escolhas estratégicas realizadas, bem como, a elaboração de uma educação corporativa capaz de desenvolver pessoas de acordo com a missão, visão e valores da organização e das competências requeridas.

Segundo Teixeira (2005), o conteúdo dos cursos propostos pela Educação Corporativa deve abranger uma educação geral humanística, o desenvolvimento de uma visão sistêmica, estratégica, crítica, criativa, ética e o conhecimento dos atuais modelos de gestão de pessoas e de negócios.<sup>31</sup> Já Meister (1999, p. 30) aponta que embora as universidades corporativas sejam diferentes em alguns aspectos, elas tendem a organizar-se em torno de objetivos e princípios semelhantes em prol da consecução de um objetivo fundamental: tornar-se uma organização na qual o aprendizado seja permanente<sup>32</sup>, ou como diria Senge (2008), uma organização que aprende. Nesse sentido, Meister traz dez objetivos e princípios que constituem a base de qualquer universidade corporativa. Esses princípios são: 1. Oferecer

---

<sup>29</sup> HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

<sup>30</sup> ZARIFIAN, P. Qualificação e Formação Profissional: um novo desafio. In: Neves, M. de A.; LEITE, M. P. (orgs) Trabalho, qualificação e formação profissional. São Paulo, Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

<sup>31</sup> TEIXEIRA, G. M. (org.) Gestão Estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

<sup>32</sup> MEISTER, J. C. *Op. Cit.* 1999.

oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes das organizações; 2. Considerar o modelo de UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; 3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas; 4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã; 5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; 6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; 7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio; 8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; 9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; 10. Utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.<sup>33</sup>

Meister (1999) ensina que o currículo básico é um dos fatores distintivos entre universidades corporativas e os tradicionais departamentos de T&D, já que estes últimos são voltados em grande parte para o desenvolvimento de habilidades técnicas/táticas, diretamente ligadas ao trabalho.<sup>34</sup> Já o currículo das universidades corporativas deve propiciar o desenvolvimento dos servidores em três grandes áreas, denominadas por Meister (1999, p. 91) como os três Cs (Cidadania, Contexto e Competências)<sup>35</sup>. A **Cidadania Corporativa** tem como objetivo fortalecer a cultura, os valores, as tradições e a visão organizacional em todos os níveis funcionais; já a **Estrutura Contextual** almeja oferecer aos servidores uma visão geral, ampla e sistêmica de como a organização opera, sobre os clientes, o cenário no qual está imersa e as melhores práticas realizadas por outras instituições, bem como a importância do papel de cada um no atingimento dos objetivos institucionais; por fim, o currículo da educação corporativa deve abranger as **Competências Básicas** do ambiente de negócios, tais como: aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.<sup>36</sup>

À vista disso, o currículo das universidades corporativas deve empreender o desafio da organização de transformar os servidores em uma mão de obra com largo conhecimento da organização, domínio das competências críticas do negócio, bem como alinhados à identidade e missão estratégica da organização a qual se vinculam.

---

<sup>33</sup> MEISTER, J. C. *Op. Cit.* 1999.

<sup>34</sup> *Id. Ibidem.*

<sup>35</sup> *Id. Ibidem*, p. 91.

<sup>36</sup> *Id. Ibidem*, p. 92-93.

## 8. PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS

No Tribunal de Contas do Estado de Goiás/TCE-GO, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas voltou a adquirir importância em 2009, com o revigoramento do Instituto Leopoldo de Bulhões – ILB, que estava extinto desde o ano de 2001. O funcionamento do ILB foi normatizado por meio da Lei Estadual nº 16.466, de 05 de janeiro de 2009. A referida lei traz em seu art. 5º:

“Fica revigorado o Instituto Leopoldo de Bulhões, ligado à Presidência do Tribunal de Contas do Estado, com as atribuições de:

I – organizar e administrar cursos de treinamento, aperfeiçoamento, qualificação e de pós-graduação para os servidores do Tribunal, servidores públicos em geral e jurisdicionados;

II – ministrar o curso de formação previsto no art. 11, inciso II, da Lei nº 15.122/2005;

III - realizar convênios com órgãos da administração pública federal, estadual, municipal e entidades particulares, com vistas à realização dos cursos referidos no inciso II deste artigo;

IV – promover simpósios, seminários, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionadas aos temas do controle externo da administração pública;

V – realizar audiências públicas, com o objetivo de debater questões polêmicas relativas ao controle externo da administração pública”.<sup>37</sup>

A lei 16.466/2009 aborda aspectos importantes, tais como a possibilidade de oferecimento de vagas dos cursos ao público em geral (sociedade) e aos jurisdicionados submetidos à fiscalização da Corte de Contas; realização de convênios com outras entidades para oferecimento de ações educacionais, do qual se depreende a possibilidade de convênios com universidades para chancela de diplomas; e por fim, enfatiza a realização de trabalhos e estudos sobre controle externo, que sabidamente, é o negócio do TCE-GO.

A partir do revigoramento do ILB em 2009, impôs-se a necessidade de elaboração de um norteador das ações daquele departamento recém-criado, razão pela qual foi aprovada a Portaria nº 578/2009, que instituiu o Plano de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores - PCDS, com o propósito de estabelecer capacitações prioritárias para o interstício 2009-2011. O PCDS é composto por cinco programas, voltados ao atingimento de objetivos abaixo elencados a partir da realização de cursos específicos:

**1. Programa de Desenvolvimento Gerencial:** este programa objetiva promover a maximização do desempenho gerencial, aliando aspectos estratégicos, táticos e operacionais, em prol do desenvolvimento da equipe com vistas ao aumento da produtividade, do

---

<sup>37</sup> GOIÁS. Lei nº 16.466, de 05 de janeiro de 2009. Altera a Lei nº 15.122, de 04 de fevereiro de 2005.

desempenho e da motivação. Cursos: Planejamento e Gestão Estratégica, Gestão por Resultados, BSC (Balance Scorecard), Gestão de Pessoas, Gerenciamento de Projetos, Gestão da Tecnologia.<sup>38</sup>

**2. Programa de Desenvolvimento da Gestão Administrativa:** este programa tem por objetivo otimizar as atividades de suporte administrativo, aperfeiçoando os servidores na execução das suas atribuições. Cursos: Gestão por Competências, Direito para não-Advogados, Programação e Gestão Financeira e Orçamentária, Licitações e contratos na Administração Pública, Tecnologia para a Comunicação, Sistemas de Informática, Manutenção de Equipamentos de Tecnologia, Gestão de Almoxarifado e Patrimônio, Direção Defensiva, Manutenção Elétrica e de Ar Condicionado, Processo Administrativo Disciplinar, Avaliação de Desempenho e Competências.<sup>39</sup>

**3. Programa de Desenvolvimento Técnico-Profissional:** tem por objetivo aperfeiçoar o corpo técnico e desenvolver ações de transmissão de conhecimentos para os servidores recém-chegados. Cursos: MBA Técnico, Gestão dos Recursos Hídricos, Minerais e Ambientais.<sup>40</sup>

**4. Programa de Desenvolvimento Institucional:** este programa tem por objetivo nivelar as informações sobre as estratégias organizacionais e os processos de trabalho, disseminando o papel da TCE e sua forma de atuação. Cursos: TCE – Desafios e Mudanças, Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe, Negociação, Processos de Trabalho e Produtividade.<sup>41</sup>

**5. Programa Instrumental:** este programa tem por objetivo desenvolver os servidores para a utilização plena dos recursos tecnológicos e humanos, em prol da melhoria no atendimento ao cliente interno e externo e da qualidade dos serviços. Cursos: Gramática da Língua Portuguesa e Redação Oficial, Formação de Instrutores, Informática Básica.<sup>42</sup>

Torna-se evidente, a partir da análise dos cinco programas constantes do PCDS, a ênfase no desenvolvimento de conhecimentos técnicos e táticos mais pontuais, não havendo o foco preponderante no desenvolvimento de competências essenciais com viés estratégico, ligadas ao negócio da instituição. O controle externo da administração pública, embora seja o negócio do TCE-GO, não aparece em nenhum dos cinco programas do PCDS, o que evidencia uma necessidade de reestruturação das soluções de aprendizagem em prol da implantação de uma plena universidade corporativa. A execução do Plano de Capacitação coube ao ILB, que realizou a grande maioria dos cursos propostos, alcançando uma ampla

---

<sup>38</sup> TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS. Portaria nº 578/2009, p. 28 – 30.

<sup>39</sup> *Id. Ibidem*, p. 31 – 36.

<sup>40</sup> *Id. Ibidem*, p. 37 – 38.

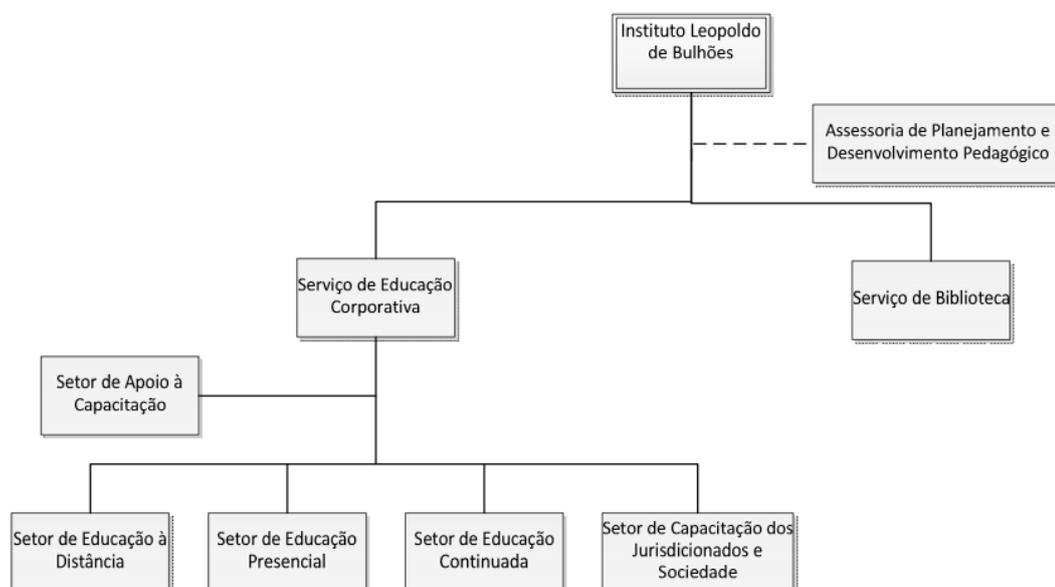
<sup>41</sup> *Id. Ibidem*, p. 40 – 41.

<sup>42</sup> *Id. Ibidem*, p. 42 – 43.

clientela interna e obtendo resultados importantes do ponto de vista da qualificação dos servidores.

A tendência futura é a de que o ILB se transforme em uma universidade corporativa, ou como é comum denominá-la nos Tribunais de Contas brasileiros, em uma Escola de Contas. Tal tendência foi iniciada em meados de 2012, onde o TCE-GO passou por radical transformação em sua estrutura organizacional, denominada Reestruturação Organizacional e Redesenho de Processos.<sup>43</sup> Tais ações basearam-se na necessidade de readequar a organização a um modelo de gestão menos burocrático, em prol do alcance da eficiência de processos e da transparência nos resultados institucionais, visando redirecionar a atuação do TCE-GO às atividades consideradas essenciais, a partir da atuação de profissionais preparados para exercer suas funções com excelência operacional. A Proposta de Reestruturação Organizacional <sup>44</sup> foi aprovada pela Resolução Normativa nº 009/2012, que criou diversos serviços e setores subordinados ao ILB, tal como mostra a figura 1:

**Figura 1: Organograma – Instituto Leopoldo de Bulhões**



Fonte: Anexo da Resolução Normativa nº 009/2012.

As atividades do ILB foram dimensionadas e distribuídas entre as diversas unidades criadas, a seguir elencadas: Serviço de Educação Corporativa, Serviço de Biblioteca, Setor de Apoio à Capacitação, Setor de Educação à Distância, Setor de Educação Presencial, Setor de Educação Continuada, Setor de Capacitação dos Jurisdicionados e Sociedade, e por fim, Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Pedagógico.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS. Anexo da Resolução Normativa nº 009/2012.

<sup>44</sup> *Id. Ibidem.*

<sup>45</sup> *Id. Ibidem.*

A alteração do organograma e a construção das competências de cada serviço/setor foi um processo compartilhado com os servidores, fruto de uma construção coletiva e dinâmica em prol da melhoria organizacional e da edificação de uma futura Escola de Contas, que como supradito, é a denominação destinada a designar as universidades corporativas dos Tribunais de Contas de todo o Brasil.

Atualmente, apenas o ILB, o Serviço de Educação Corporativa e o Serviço de Biblioteca estão em funcionamento. A tendência é de que, em breve, os demais setores sejam ativados, com o escopo de ampliar o grau de abrangência do ILB.

Considerando a distinção proposta pelo Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior - MDIC<sup>46</sup> citada no item 2 deste trabalho, pode-se afirmar que o ILB enquadra-se, no que tange ao nível de desenvolvimento da educação corporativa, na situação intermediária denominada “Práticas de Educação Corporativa”, possuindo algumas nuances de educação corporativa sem contudo, constituir uma universidade corporativa propriamente dita. O ILB não se configura, portanto como universidade corporativa porque não possui plenamente os três requisitos necessários para tal, apontados por Alperstedt (2001, p. 163), quais sejam, não restrição dos serviços educacionais aos servidores com atendimento ao público em geral (o ILB ainda não oferece com amplitude vagas aos jurisdicionados e à sociedade nos seus cursos, mas já realiza paulatinas ações nesse sentido); estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior para chancela de diplomas (o ILB ainda não efetuou tal parceria); desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da instituição<sup>47</sup> (aspecto atendido parcialmente pelo ILB, haja vista que o mapeamento das competências essenciais ao TCE-GO é um processo em construção).

Quanto à diferenciação entre ser proativo ou reativo, é comum que o ILB atue de forma provocada, mais reativa do que proativa, aproximando-se - nesse quesito - dos tradicionais departamentos de T&D:

“Tradicionalmente, muitos departamentos de treinamento operaram como ‘anotadores de pedidos’ – os clientes apresentam pedidos de treinamento e o departamento de treinamento localiza ou cria cursos para atender a esses pedidos. [...] Agora, com a emergência das universidades corporativas, as organizações estão reestruturando os ambientes de aprendizagem, para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos por natureza” (MEISTER, 1999, p. 23).

---

<sup>46</sup> BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portal de Educação Corporativa.

<sup>47</sup> ALPERSTEDT, Cristiane. *Op. Cit.* Dez. 2001.

Uma universidade corporativa atua proativamente no sentido de antecipar e sanar futuras demandas (futuros pedidos) antes que aconteçam, de forma estratégica. Nesse sentido, a universidade corporativa não opera de forma reativa como ‘anotadora de pedidos’, pois esses ‘pedidos’, na grande maioria das vezes, já foram objeto de diagnóstico, planejamento, criação, reflexão, implantação e avaliação por parte da universidade, em processo dialogado com as diversas áreas. Logo, em uma universidade corporativa não há a necessidade de anotar e atender aos pedidos realizados, pois a universidade já os prevê e muito provavelmente já os oferece constantemente.

Após o fim da vigência do Plano de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores 2009-2011, não foram elaborados outros planos de capacitação, fazendo com que, a partir de 2012, as ações do ILB fossem orientadas pelas demandas internas e mediante solicitações realizadas diretamente ao ILB pelas diversas unidades do TCE-GO, conferindo um caráter mais reativo e provocado às ações. Torna-se claro que o fato de o TCE-GO já adotar algumas práticas de educação corporativa configura um avanço notável, muito perseguido por vários departamentos de T&D que não possuem ainda as práticas de educação corporativa como as realizadas pelo ILB.

Desde o ano de 2009 estabeleceram-se incontáveis avanços no que tange à capacitação e desenvolvimento de pessoas no âmbito do tribunal estudado devido à importante atuação do ILB, que agregou valor e conhecimentos incomensuráveis à organização. Dado o contexto vivenciado atualmente pelo Tribunal de Contas do Estado de Goiás, marcado por reestruturações organizacionais significativas e implementação de novos modelos de gestão, depreende-se que o ILB possui terreno fértil para ampliar sua abrangência e constituir-se em uma universidade corporativa, capaz de oferecer cursos reconhecidos pelo MEC, dentre tantas outras missões a serem empreendidas por uma Escola de Contas.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando que o Tribunal de Contas do Estado de Goiás desenvolve atualmente as chamadas “Práticas de Educação Corporativa”, as proposições aqui colocadas caminham no sentido de pontuar aspectos relevantes para que o Instituto Leopoldo de Bulhões possa ser considerado futuramente uma Escola de Contas ou uma Universidade Corporativa do TCE-GO. Propõe-se, assim, que o ILB proceda à evolução progressiva do nível das meras Práticas de Educação Corporativa no qual se encontra para constituir-se efetivamente em uma Universidade/Educação Corporativa.

De modo a viabilizar que o ILB se torne uma Universidade Corporativa é preciso que os três requisitos apontados por Alperstedt (2001), sejam observados:

1. Desenvolvimento de competências essenciais;
2. Não restrição dos serviços educacionais aos servidores;
3. Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior para chancela de diplomas ou a conferição de diplomas de forma independente.<sup>48</sup>

Para haver o desenvolvimento de competências essenciais à organização (Requisito 1 supracitado), é preciso que haja o mapeamento de tais competências somado a investimentos por parte da alta cúpula administrativa em programas contínuos de capacitação, pois sabemos que as competências essenciais não se desenvolvem em eventos isolados ou meros treinamentos táticos.

No que tange a não restrição dos serviços educacionais aos servidores (Requisito 2), é evidente que para atender a demanda externa, jurisdicionados e sociedade, faz-se necessário que a demanda interna seja atendida plenamente de forma contínua, o que também requer investimentos maciços e perenes.

Por fim, para atender ao requisito que versa sobre o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior para chancela de diplomas (Requisito 3), pressupõe-se a existência concatenada e concomitante dos outros dois fatores abordados, já que a inexistência daquelas características quando do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior pode levar ao fracasso do programa de educação corporativa, que pode assumir caráter meramente técnico-operacional e não estratégico.

Logo, as proposições para o desenvolvimento da Educação Corporativa no TCE-GO envolvem o incremento significativo dos investimentos na área; a implantação da educação a distância, que, notadamente, tem sido adotada por organizações públicas e privadas em todo o mundo; o apoio irrestrito da alta cúpula administrativa na criação e gestão da universidade, inclusive no que tange à própria participação nas capacitações; criação de um modelo de financiamento que amadureça e caminhe no sentido de “pagamento pelos serviços prestados”, onde a principal fonte de verbas da universidade corporativa advenha de seus clientes internos e externos; mapeamento das competências consideradas essenciais ao TCE-GO; e por fim, desenvolvimento de parcerias proativas com instituições de ensino superior para oferecer conhecimento aos adultos profissionais.

---

<sup>48</sup> ALPERSTEDT, Cristiane. *Op. Cit.* Dez. 2001.

## 10. REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. *Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição*. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. 3, pp. 149-165, Dez. 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552001000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 18 Nov. 2013.

ANTUNES, M. T. P. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Portal de Educação Corporativa*. Acessado em 20 nov. 2013. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html>

CASTRO, C. M. *Formação Profissional na Virada do Século*. Belo Horizonte: FIEMG, 2003.

EBOLI, M. P. (Coord.). *Educação para as organizações do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999. Coletânea Universidades Corporativas.

EBOLI, M. P. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Revista Gente, 2004

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

GOIÁS. *Lei nº 16.466, de 05 de janeiro de 2009*. Altera a Lei nº 15.122, de 04 de fevereiro de 2005. Assembleia Legislativa do Estado de Goiás.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

SENGE, P. M.. *A quinta disciplina*. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

TEIXEIRA, G. M. (org.) *Gestão Estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ZARIFIAN, P. Qualificação e Formação Profissional: um novo desafio. In: Neves, M. de A.; LEITE, M. P. (orgs) *Trabalho, qualificação e formação profissional*. São Paulo, Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS. *Portaria nº 578/2009*, de 05 de junho de 2009. Plano de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS. *Anexo da Resolução Normativa nº 009/2012*. Proposta de Reestruturação Organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Goiás.