

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

2020 – 2024



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Newsletter</i> do ISC.....	65
Figura 2: Organograma do ISC/TCU.....	110
Figura 3: Escala para análise da avaliação de satisfação	116
Figura 4: Etapas do ciclo avaliativo da Pós-Graduação.....	117
Figura 5: Dimensões referenciais	136
Figura 6: Indicação de acessibilidade	137
Figura 7: Etapas de Implementação do Modelo ADDIE.....	146

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cursos certificados pelo ISC entre 2002 e 2011	33
Quadro 2: Cursos contratados pelo ISC entre 1996 e 2015.....	34
Quadro 3: Cursos certificados pelo ISC entre 2017 e 2020	37
Quadro 4: Cursos certificados pelo ISC para 2020-2022	39
Quadro 4: Plano de Metas do ISC/TCU (PDI 2020-2024).....	74
Quadro 5: Categorização de médias na avaliação de ações educacionais	116
Quadro 6: Composição da CPA.....	119
Quadro 8: Previsão de gastos do ISC/TCU	140
Quadro 8: Etapas do planejamento instrucional.....	147



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AACR2 - Código de Catalogação Anglo-Americano

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

Aceri - Assessoria de Cerimonial e Relações Institucionais

AGU - Advocacia-Geral da União

AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem

BB - Banco do Brasil

BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

CA - Conselho Acadêmico

CAD - Comissão Permanente de Avaliação de Documentos

Cadastro e-MEC – Cadastro Nacional de Instituições e Cursos de Educação Superior

Caixa - Caixa Econômica Federal

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCC - *Comité de Creación de Capacidades*

CCG – Comissão de Coordenação-Geral

CCN - Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Seriadas

CD – Câmara dos Deputados

CDU - Classificação Decimal Universal

Cecap - Centro de Altos Estudos em Controle e Administração Pública

Cedeir - Comissão Técnica Especial de Desempenho das EFS e Indicadores de Desempenho

Cedoc - Centro de Documentação

Cefor – Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

CePI - Centro de Promoção de Cultura e Inovação

CGU – Controladoria Geral da União

CNE – Conselho Nacional de Educação

coLAB-i - Laboratório de Inovação e Coparticipação

Comtema - Comissão Técnica Especial de Auditoria Ambiental

Conaes - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CPA - Comissão Própria de Avaliação



CST - Centro de Seleção e Treinamento

Decorp - Diretoria de Educação Corporativa

Despe – Departamento de Pós-Graduação e Pesquisas

Dirip - Diretoria de Relações Institucionais, Pós-Graduação e Pesquisas

DPU – Defensoria Pública da União

EaD – Educação a Distância

ED – Estudos Dirigidos

EFS - Entidades Fiscalizadoras Superiores

EFSul - Organização das Entidades Fiscalizadoras Superiores dos Países do Mercosul, Bolívia e Chile

e-MEC – Sistema Eletrônico de Fluxo de Trabalho e Gerenciamento de Informações Relativas aos Processos de Regulação, Avaliação e Supervisão da Educação Superior no Sistema Federal de Educação

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

Enicef - Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

GCo - Gestão do Conhecimento

GDF - Governo do Distrito Federal

GECC – Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso

Ibict - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IDP – Instituto Brasiliense de Direito Público

ILB – Instituto Legislativo Brasileiro

InovaTCU - Programa de Inovação do Tribunal de Contas da União

Intosai - International Organization of Supreme Audit Institutions

Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IRB - Instituto Rui Barbosa

ISC - Instituto Serzedello Corrêa

ISCNet - Sistema de Gestão Educacional do ISC

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOTUC - Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União

MBA – *Master Business Administration*

MEC – Ministério da Educação



MOOC – *Massive Open Online Courses*

NAE - Núcleo de Avaliação das Ações Educacionais

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OISC - Organização das Instituições Supremas de Controle

Olacefs – Organização Latino-americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores

ONU – Organização das Nações Unidas

PDDC - Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PET-TCU - Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas da União

PGR - Procuradoria Geral da República

PG-TCU - Plano de Gestão do Tribunal de Contas da União

Planejar - Sistema de apoio ao Planejamento do TCU

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

RDC - Regime Diferenciado de Contratações Públicas

Reconhe-Ser - Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores do Tribunal de Contas da União

Rede InovaGov - Rede Federal de Inovação no Setor Público

RVBI - Rede Virtual de Bibliotecas do Congresso Nacional

SA - Serviço de Administração

SAFS - Setor de Administração Federal Sul

Secom - Secretaria de Comunicação

Seducont - Serviço de Educação Corporativa de Controle Externo

Sedup - Serviço de Ações Educacionais Presenciais e EaD

SEER - Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas

Sefaz-RJ – Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro

Segecex - Secretaria-Geral de Controle Externo

Segedam - Secretaria-Geral de Administração

Segepres – Secretaria-Geral da Presidência

Selid - Serviço de Educação Corporativa em Liderança e Gestão

Seric – Serviço de Inovação e Cultura



Serint – Secretaria de Relações Internacionais

Sesi – Serviço Social da Indústria

SF – Senado Federal

SGBA - Serviço de Gestão de Biblioteca e Arquivo

SGBCo - Serviço de Gestão do Conhecimento

Sinaes - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

STF – Supremo Tribunal Federal

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

TCDF - Tribunal de Contas do Distrito Federal

TCE – Tomada de Contas Especiais

TCU – Tribunal de Contas da União

TJDFT - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

TST – Tribunal Superior do Trabalho

UCB - Universidade Católica de Brasília

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UnB - Universidade de Brasília



SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	2
LISTA DE QUADROS	2
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	3
APRESENTAÇÃO	12
1 PERFIL INSTITUCIONAL	13
1.1 Identificação	13
1.1.1 Mantenedora	13
1.1.2 Mantida	14
1.2 Credenciamento	17
1.3 Missão e valores	17
1.4 Objetivos e metas	18
1.4.1 Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências (PDDC).....	21
1.5 Áreas de atuação do ISC.....	21
1.5.1 Aprendizagem Organizacional	22
1.5.2 Gestão da Informação e do Conhecimento	22
1.5.3 Inovação e Cultura	22
2 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	24
2.1 Apresentação	24
2.2 Educação corporativa	25
2.3 Alinhamento estratégico.....	25
2.4 Atuação do ISC	27
2.4.1 Desenvolvimento de competências técnicas em Controle Externo	28
2.4.2 Desenvolvimento de competências comportamentais, de liderança e corporativas.....	29
2.4.3 Desenvolvimento de programas de pós-graduação lato sensu	31
2.4.4 Projeto de Pós-graduação <i>stricto sensu</i>	39
2.4.5 Desenvolvimento do Programa de Pesquisa	40
2.4.6 Gestão da informação e do conhecimento.....	41
2.4.7 Desenvolvimento de projetos inovadores	42
2.4.8 Ações culturais.....	44
2.4.9 Ações de capacitação de servidores públicos e cidadãos	47
2.5 Políticas institucionais.....	48
2.5.1 Políticas de ensino	48
2.5.2 Políticas de investigação científica, tecnológica, artística e cultural	49



2.5.3	Políticas de extensão	51
2.5.4	Políticas de pós-graduação e pesquisa	52
2.5.5	Políticas de trajetórias profissionais	53
2.5.6	Políticas de inclusão social	55
2.5.7	Políticas de ações afirmativas de promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial ..	56
2.5.8	Políticas de responsabilidade social	56
2.5.9	Políticas de educação ambiental e de desenvolvimento nacional sustentável	58
2.5.10	Políticas de desenvolvimento econômico e social	58
2.5.11	Políticas de valorização dos direitos humanos	59
2.5.12	Políticas de gestão acadêmica	60
2.5.13	Políticas de comunicação institucional	62
3	CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS	68
3.1	Cursos em oferta	68
3.2	Cursos previstos para oferta	70
3.3	Atividades de investigação científica e extensão	71
3.4	Perspectiva de ofertas e adequação da estrutura física	72
4	ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	73
4.1	Elementos norteadores da educação corporativa	73
4.1.1	Norteadores internos	73
4.1.2	Norteadores externos	79
4.2	Princípios pedagógicos	85
4.2.1	Princípio da aprendizagem	86
4.2.2	Princípio da andragogia	86
4.2.3	Princípio da heutagogia	88
4.2.4	Planejamento participativo	88
4.2.5	Construtivismo e sociointeracionismo	88
4.2.6	Negociação	89
4.2.7	Autodeterminação	89
4.2.8	Aprendizagem fundamentada na Taxonomia de Bloom	90
4.3	Diretrizes operacionais	90
4.3.1	Público-alvo	90
4.3.2	Definições gerais das ações de desenvolvimento	91
4.3.3	Políticas de incentivos	93
4.4	Plano de desenvolvimento de servidores	94
4.4.1	Diagnóstico de necessidades	94



4.4.2	Proposição de ações educacionais	95
4.5	Metodologias de ensino.....	95
4.5.1	Metodologias ativas de ensino e aprendizagem	95
4.6	Processo de avaliação da aprendizagem	98
4.7	Recursos tecnológicos.....	99
4.7.1	Recursos de rede	99
4.7.2	Recursos de áudio e vídeo	100
4.7.3	Plataforma de aprendizagem	100
4.8	Planejamento curricular.....	102
4.8.1	Desenvolvimento de ações educacionais	102
4.8.2	Flexibilidade curricular.....	103
4.8.3	Aproveitamento de estudos	104
4.9	Perfil dos egressos	105
5	OFERTA DE CURSOS E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO	106
5.1	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	106
5.2	Pós-graduação <i>stricto sensu</i>	106
6	PERFIL DO CORPO DOCENTE E DE TUTORES	107
6.1	Corpo docente e tutores.....	107
6.2	Corpo técnico-administrativo	108
7	ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA INSTITUIÇÃO E POLÍTICAS DE GESTÃO.....	109
7.1	Estrutura organizacional e instâncias de decisão	109
7.1.1	Órgãos colegiados: competência e composição	110
7.1.2	Órgãos de apoio às atividades acadêmicas	110
7.2	Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas	112
7.2.1	Acordos de cooperação nacionais	113
7.2.2	Acordos de cooperação internacionais.....	113
7.3	Projeto de autoavaliação institucional.....	115
7.3.1	Metodologia e instrumentos de avaliação	115
7.3.2	Etapas da avaliação.....	117
7.3.3	Avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino.....	118
7.3.4	Avaliação e acompanhamento das atividades de planejamento e gestão	118
7.3.5	Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa	119
7.3.6	Autoavaliação e processos de melhoria institucional.....	120
7.4	Planejamento financeiro e Gestão Institucional	120
7.5	Perfil do corpo social.....	121



7.5.1	Corpo discente.....	121
7.5.2	Corpo técnico-administrativo	121
7.5.3	Corpo docente	121
7.6	Política de formação e capacitação do corpo docente e de tutores e do corpo técnico-administrativo.....	122
8	PROJETO DE ACERVO ACADÊMICO EM MEIO DIGITAL.....	124
8.1	Sistema de Gestão Educacional - ISCNet	124
8.2	Sistemas integrados ao ISCNET	127
9	INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS	128
9.1	Biblioteca	128
9.1.1	Acervo físico.....	129
9.1.2	Acervo virtual.....	130
9.1.3	Formas de atualização e expansão	131
9.1.4	Serviços oferecidos	131
9.2	Instalações do ISC	132
9.2.1	Salas de aula	132
9.2.2	Laboratórios.....	132
9.2.3	Sala de videoconferência.....	133
9.2.4	Anfiteatro.....	133
9.2.5	Auditório	133
9.2.6	Área de convivência	133
9.2.7	Sala de professores.....	134
9.2.8	Estúdio de gravação.....	134
9.2.9	Sala da CPA	134
9.2.10	Instalações sanitárias.....	134
9.2.11	Lanchonete	134
9.2.12	Restaurante	134
9.3	Espaços para atendimento aos estudantes	135
9.3.1	Secretaria Acadêmica do ISC	135
9.3.2	Sala dos alunos	135
9.3.3	Salas de estudos individuais e em grupos.....	135
9.3.4	Ouvidoria do TCU.....	135
9.3.5	Central de serviços de TI.....	135
9.4	Plano de acessibilidade	136
9.5	Plano de prevenção e combate a incêndios	138



9.5.1	Brigada de incêndio	138
10	DEMONSTRATIVO DE CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	140
11	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	141
11.1	Missão institucional para EaD	141
11.2	Políticas institucionais para EaD	142
11.3	Políticas de formação e capacitação do corpo docente e tutorial e do corpo técnico administrativo para atuação em EaD.....	144
11.4	Plano de gestão para a modalidade EaD.....	144
11.5	Formatos de aplicação de educação a distância no ISC.....	145
11.6	Planejamento didático instrucional de cursos	146
11.7	Produção e distribuição de material didático para cursos em EaD	148
11.7.1	Livro-texto.....	148
11.7.2	Materiais didáticos da disciplina.....	150
11.7.3	Aulas telepresenciais	150
11.8	Comunicação com alunos dos cursos a distância	150
11.9	Infraestrutura para educação a distância	151
11.9.1	Estrutura física	151
11.9.2	Estrutura tecnológica.....	152
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	153



APRESENTAÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), relativo ao período de 2020 a 2024, tem como objetivo orientar a estratégia da instituição como escola de governo.

De acordo com o Ministério da Educação (MEC)¹:

O PDI deve conter elementos estruturantes que considerem a identidade da EGOV no âmbito da sua filosofia de trabalho, da missão a que se propõe, das estratégias para atingir suas metas e objetivos, da sua estrutura organizacional, do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), com as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações e as atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou visa desenvolver.

O presente PDI está estruturado de acordo com o disposto no art. 21 do Decreto nº 9.235, de 15.12.2017² contemplando os seguintes elementos estruturantes:

1. Perfil institucional: histórico, missão, objetivos e metas, áreas de atuação
2. Projeto pedagógico da instituição
3. Cronograma de implantação e desenvolvimento
4. Organização didático-pedagógica
5. Oferta de cursos e programas de pós-graduação e pesquisa
6. Perfil do corpo docente e de tutores
7. Organização administrativa
8. Projeto de acervo acadêmico em meio digital
9. Infraestrutura física e instalações acadêmicas
10. Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras
11. Educação a distância

¹ BRASIL. Ministério da educação. Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/escolas-de-governo> - acesso em 5.11.2019.

² Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.



1 PERFIL INSTITUCIONAL

1.1 Identificação

1.1.1 Mantenedora

Tribunal de Contas da União (TCU)

CNPJ - 00.414.607/0001-18

Código e-MEC: 15749

1.1.1.1 Histórico e contextualização

O Tribunal de Contas da União (TCU) foi criado durante o governo provisório da República, pelo Decreto 966-A, de 7.11.1890, e instituído, em definitivo, no arcabouço institucional brasileiro, pela Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 24.02.1891.

O TCU é o órgão de controle externo do governo federal e auxilia o Congresso Nacional na missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do país e contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade. Para isso, tem como meta ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável.

O Tribunal é responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e recursos federais do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade.

Além das competências constitucionais e privativas do TCU que estão estabelecidas nos artigos 33, §2º, 70, 71, 72, §1º, 74, §2º e 161, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), outras leis específicas trazem em seu texto atribuições conferidas ao Tribunal. Dentre essas estão a Lei Complementar nº 101, de 4.05.2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), a Lei nº 8.666, de 21.06.1993, (Lei de Licitações e Contratos) e, anualmente, a lei de diretrizes orçamentárias (LDO).

Sua organização, funcionamento e competências estão previstos, além de na CF/88, na Lei nº 8.443, de 16.07.1992 (Lei Orgânica do TCU - LOTCU).

1.1.1.2 Endereço

Setor de Administração Federal Sul (SAFS), Quadra 4, Lote 1, CEP 70042-900, Brasília/DF.

1.1.1.3 Responsáveis



O Tribunal é órgão colegiado, cujas deliberações são tomadas pelo Plenário ou pelas 1ª e 2ª Câmaras. O Plenário é integrado por todos os ministros e presidido pelo Presidente do TCU. As Câmaras são compostas por quatro ministros. Os ministros-substitutos, em número de quatro, participam dos colegiados e substituem os ministros em seus afastamentos e impedimentos legais ou no caso de vacância de cargo. O Plenário e as duas Câmaras do Tribunal se reúnem de janeiro a dezembro em sessões ordinárias e, quando necessário, em sessões extraordinárias.

1.1.2 Mantida

Instituto Serzedello Corrêa (ISC)

Escola Superior do Tribunal de Contas da União

CNPJ: 00.414.607/0024-04

Código e-MEC: 17615

1.1.2.1 Histórico e contextualização

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC) é a escola de governo do TCU. Foi instituído pela Resolução-TCU nº 19, de 9.11.1994, revogada, sendo que atualmente vigora a Resolução-TCU nº 305, de 28.12.2018³. É assim denominado em homenagem a Inocêncio Serzedello Corrêa, paraense de nascimento, que, como Ministro da Fazenda no período de 31.08.1892 a 30.04.1893, foi responsável pela regulamentação e funcionamento do TCU, cuja autonomia defendeu, não só como órgão que registrasse as despesas, mas, sobretudo, como instituição independente e moralizadora dos gastos públicos.

Conforme disposto no art. 22 da Resolução-TCU nº 305/2018, o ISC tem por finalidade propor políticas e diretrizes de seleção externa de servidores, educação corporativa, gestão do conhecimento organizacional e gestão documental, bem como coordenar as ações delas decorrentes.

Apesar de sua instituição em 1994, a história do ISC teve início na década de 1980. Contudo, o TCU contava, desde 1968, com um Centro de Aperfeiçoamento de Servidores, que posteriormente, em 1973, foi transformado no Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento, vinculado à área de gestão de pessoas e responsável pela contratação de pessoal.

³ Define a estrutura, as competências e a distribuição das funções de confiança das unidades da Secretaria do TCU.



Em 1985, Carlos Átila Alvares da Silva tomou posse no cargo de ministro do TCU e surpreendeu-se com o fato de que a instituição não realizava concursos públicos havia anos e que eram escassos os treinamentos oferecidos ao corpo técnico. Vindo do Itamaraty, o novo ministro acreditava que os concursos poderiam dotar a instituição de um quadro técnico qualificado e competente. Mas ele sabia que esses profissionais não saíam prontos das universidades. Seria preciso que o Tribunal estivesse devidamente estruturado para capacitá-los a atuar no controle externo.

Os anos subsequentes foram marcados por intensa movimentação política no Brasil, com o processo de transição democrática pós-ditadura e a elaboração de uma nova constituição para o País. Entre as pautas da Assembleia Nacional Constituinte estava a fiscalização contábil, financeira e orçamentária da União e, conseqüentemente, as competências do TCU. Era hora, na concepção do ministro Carlos Átila, de o Tribunal reafirmar sua importância. “Nós conversamos entre os ministros da época, tínhamos que demonstrar que a instituição era não só necessária, como competente para exercer as funções de controle externo que são essenciais na estrutura de uma democracia moderna”, relatou o ministro.

Nesse contexto, estava claro que as atividades de seleção e capacitação precisavam ser ampliadas e aprimoradas. Em 1986, durante a gestão do então ministro-presidente Fernando Gonçalves, o Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento foi transformado em Centro de Seleção e Treinamento por meio da Resolução Administrativa nº 71, de 06.03.1986 (revogada). O Centro era diretamente vinculado à Presidência e tinha como competências as funções de planejamento, execução e controle da política adotada pelo Tribunal na área de seleção e ao treinamento de pessoal.

Em 1992, durante a gestão do ministro Carlos Átila na Presidência do Tribunal, por meio do art. 88 da Lei nº 8.443/1992, foi criado um instituto, *in verbis*:

Art. 88. Fica criado, na secretaria, diretamente subordinado à Presidência, um instituto que terá a seu cargo:

I - a realização periódica de concursos públicos de provas ou de provas e títulos, para seleção dos candidatos a matrícula nos cursos de formação requeridos para ingresso nas carreiras do quadro de pessoal do Tribunal;

II - a organização e a administração de cursos de níveis superior e médio, para formação e aprovação final dos candidatos selecionados nos concursos referidos no inciso anterior;

III - a organização e a administração de cursos de treinamento e de aperfeiçoamento para os servidores do quadro de pessoal;



IV - a promoção e a organização de simpósios, seminários, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionadas com as técnicas de controle da Administração Pública;
V - *a organização e administração de biblioteca e de centro de documentação, nacional e internacional, sobre doutrina, técnicas e legislação pertinentes ao controle e questões correlatas.*

Parágrafo único. O Tribunal regulamentará em resolução a organização, as atribuições e as normas de funcionamento do instituto referido neste artigo. (grifamos).

Em seguida, o Regimento Interno do TCU, em sua edição publicada em 1993, passou a denominar o instituto previsto no art. 88 da Lei nº 8.443/92 como Instituto Serzedello Corrêa, em homenagem a Inocêncio Serzedello Corrêa. Ainda em 1993, a Resolução TCU nº 6/1993 ratificou a mudança do nome então existente, Centro de Seleção e Treinamento, para Instituto Serzedello Corrêa.

Desde então, o Instituto passou a atuar em um número crescente de ações de seleção e capacitação e a ser reconhecido como uma unidade estratégica e com potencial crescente de contribuir para o aprimoramento do controle externo.

Ao longo dos anos, novos desafios foram lançados: a capacitação de gestores e servidores públicos e a preparação de cidadãos para o exercício do controle social. Para isso, o ISC passou a investir cada vez mais na oferta de cursos a distância e na realização de eventos que atingissem pessoas em todo o país. Também crescia o número de cursos presenciais e a estrutura física se tornou uma limitação a ser superada, para que a atuação do Instituto continuasse avançando.

A nova sede do ISC foi inaugurada em 2016, com um complexo arquitetônico com duas instalações. O primeiro prédio comporta salas de aula, anfiteatro, salas para reuniões, oficinas e videoconferências, além de salas para a gestão administrativa e estratégica do ISC, e uma filial da Biblioteca Ministro Ruben Rosa. O segundo prédio abriga o Centro Cultural do TCU, composto pelo Espaço Cultural Marcantônio Vilaça e pelo Museu do TCU, uma área educativa e um auditório.

O espaço disponível na nova sede trouxe benefícios não apenas para os servidores do TCU, mas de toda a Administração Pública. Por meio de parcerias, diversos órgãos públicos têm recebido apoio do Instituto para realização de eventos e ações educacionais. Em decorrência dessa cooperação, desde a inauguração da nova sede já foram registradas milhares de participações em ações educacionais e culturais promovidas ou apoiadas pelo ISC.

Por meio da Portaria-ISC nº 15 de 03.07.2019, foi alterado o Regimento Interno do ISC, que havia sido aprovado pela Portaria-ISC nº 12, de 03.07.2015.



1.1.2.2 Endereço

Setor de Clubes Esportivos Sul (SCES), Trecho 3, Lote 3, CEP 72.200-003, Brasília/DF.

1.1.2.3 Organização administrativa e da direção

Nos termos do art. 5º do Anexo I da Portaria-ISC nº 15/2019, o ISC possui a estrutura a seguir:

I - Diretoria-Geral;

II - Órgãos colegiados:

a) Conselho Acadêmico (CA);

b) Comissão Própria de Avaliação (CPA).

O art. 6º do Anexo I da Portaria-ISC nº 15/2019 dispõe que o ISC é dirigido por Diretor-Geral.

1.2 Credenciamento

A Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CNE) emitiu, em 09.11.2016, parecer favorável ao credenciamento do ISC e unidades vinculadas, para oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em regime presencial e a distância.

Em vista disso, o MEC publicou a Portaria nº 247, de 14.02.2017, credenciando o ISC pelo prazo de oito anos.

1.3 Missão e valores

O propósito do ISC é desenvolver pessoas para a construção de uma sociedade cidadã. Para isso, promove a capacitação de profissionais do TCU, servidores públicos de outras instituições e cidadãos. Também atua no apoio ao desenvolvimento de pesquisas, ferramentas e metodologias que auxiliem no aprimoramento do controle externo e da Administração Pública, em consonância com a missão institucional do TCU.

Negócio do TCU:

Controle externo da Administração Pública e da gestão dos recursos públicos federais.

Missão do TCU:

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.



Missão do ISC:

Promover o desenvolvimento pessoal e profissional, a inovação e a gestão do conhecimento para o contínuo aprimoramento do controle e da Administração Pública.

Valores do ISC:

Os valores organizacionais representam os princípios gerais, que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas ao Instituto. Tais valores, portanto, consubstanciam-se em conjunto de crenças e princípios que orientam e informam as suas atividades. Os princípios explicitados traduzem os valores de:

- comprometimento;
- gestão participativa;
- parceria;
- respeito à diversidade;
- inovação;
- proatividade; e
- profissionalismo.

Esses valores convergem com aqueles estabelecidos no próprio planejamento estratégico do Tribunal:

- ética;
- justiça;
- efetividade;
- independência; e
- profissionalismo.

1.4 Objetivos e metas

O sistema de planejamento e gestão do TCU, instituído pela Resolução-TCU nº 308, de 13.02.2019, orienta-se por diretrizes de governança e princípios de eficiência, responsabilidade, transparência, comunicação, flexibilidade, *accountability* e cultura de resultados. São três os níveis do sistema de planejamento e gestão:

- I - Nível estratégico, traduzido no Plano Estratégico;
- II - Nível tático, traduzido no Plano de Gestão; e



III - Nível operacional, traduzido pelas Ações Operacionais que representam o desdobramento do Plano de Gestão e as prioridades setoriais.

O Plano Estratégico do TCU (PET) tem o olhar no horizonte de seis anos, sendo vigente de 2019 a 2025. Tem o objetivo de conferir maior governança ao processo de planejamento, realizar um processo de alinhamento de toda a organização à estratégia, transformar a estratégia em linguagem comum e induzir comprometimento dos servidores com uma cultura de resultados.

A arquitetura estratégica do TCU está estruturada em 13 (treze) áreas temáticas de controle externo e 5 (cinco) corporativas, na forma apresentada a seguir:

- *Áreas temáticas de controle externo:* Saúde; Educação; Segurança Pública e Defesa Nacional; Meio Ambiente; Agricultura e Desenvolvimento Rural; Trabalho e Proteção Social; Desenvolvimento Econômico; Energia; Transporte; Desenvolvimento Urbano; Comunicações; Administração Governamental; e Finanças Públicas e Sistema Financeiro.
- *Áreas temáticas corporativas:* Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Relacionamento Institucional; Governança e Gestão; e Métodos e Técnicas de Controle.

Cada área temática engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata os principais desafios a serem enfrentados pelo TCU no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

À área temática de gestão de pessoas, *mais diretamente relacionada com a missão do ISC*, foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos no âmbito do PET:

- A. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e gestores do TCU necessários ao alcance das prioridades institucionais - definir e implantar as trilhas de desenvolvimento técnicas e gerenciais para que o servidor tenha conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para ocupar determinadas posições e possa, assim, se desenvolver.
- B. Consolidar o modelo de gestão de pessoas por resultados que considera equipes distribuídas e multidisciplinares - ações relativas à gestão por resultados, visando a adoção



de medidas efetivas que propiciem o aprendizado e a execução de ações que importem em real planejamento, execução, acompanhamento, avaliação e reconhecimento do desempenho dos servidores do Tribunal.

O Plano de Gestão do Tribunal de Contas da União (PG-TCU) para o período de abril de 2019 a março de 2021 foi aprovado pela Portaria-TCU nº 181, de 23.05.2019. O PG-TCU contém os objetivos estratégicos de controle externo e os objetivos estratégicos corporativos, definidos no PET-TCU, priorizados pela gestão para o período. Assim, para os objetivos estratégicos mais diretamente vinculados à missão do ISC/TCU o PG/TCU estabeleceu as seguintes ações estruturantes:

OBJETIVO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e gestores do TCU necessários ao alcance das prioridades institucionais:

- Implantar política de trajetória profissional técnica e gerencial que tenha por referência o perfil profissional.
- Aperfeiçoar o processo de licença capacitação integrando-o à política de trajetória profissional.
- Integrar o processo de capacitação ao processo de gestão do desempenho.

OBJETIVO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Consolidar o modelo de gestão de pessoas por resultados que considere equipes distribuídas e multidisciplinares

- Intensificar treinamento a distância em grande escala.

É atribuição do ISC promover o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais e a educação continuada de servidores e colaboradores do Tribunal. No âmbito da sistemática de planejamento e gestão do TCU, o ISC é responsável pela condução do Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências (PDDC).



1.4.1 Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências (PDDC)

Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências (PDDC) é um plano temático e integra o nível operacional do Sistema de Planejamento e Gestão do TCU. O referencial teórico desse sistema consta da Resolução-TCU nº 308/2019.

O PDDC é instrumento de implementação das ações de desenvolvimento de competências visando a qualificação, o aperfeiçoamento e, conseqüentemente, a profissionalização do TCU, bem como a criação de capacidades nos cidadãos e servidores públicos para a correta e eficiente aplicação dos recursos públicos. Está estruturado em diretrizes que representam as estratégias prioritárias de desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento, inovação e cultura necessárias ao alcance dos objetivos presentes nos Planos Institucionais do Tribunal.

As diretrizes que integram o PDDC para o período de maio 2020 a abril de 2022 são:

- I. ofertar e estruturar programas de educação continuada e programas de pós-graduação e de pesquisa que desenvolvam competências técnicas de controle externo, comportamentais, de liderança e corporativas;
- II. elaborar planos de desenvolvimento de competências das unidades do TCU;
- III. aprimorar a gestão do conhecimento nas iniciativas de educação corporativa ofertadas pelo ISC;
- IV. instituir política de trajetórias profissionais; e
- V. promover a aproximação do Tribunal com os órgãos de controle, a Administração Pública e os cidadãos por meio do desenvolvimento de projetos inovadores, ações culturais e ações educacionais.

O detalhamento de cada diretriz e seus respectivos indicadores de avaliação estão descritos no Plano Diretor objeto de Portaria específica editada pela Administração do Tribunal.

1.5 Áreas de atuação do ISC

O Instituto tem evoluído em sua atuação na medida em que novos desafios são assumidos pelo Tribunal. O acentuado fluxo de informações que marca os trabalhos de fiscalização, trouxe a necessidade de se aprimorar a gestão do conhecimento. As crescentes expectativas em relação à eficiência, à eficácia e à efetividade dos serviços públicos evidenciou a importância de se investir em soluções inovadoras que garantam melhores resultados ao cidadão. A visão da aprendizagem



organizacional como um processo sistêmico levou também à integração da cultura como um elemento que permeia e enriquece todas as atividades institucionais.

Dessa forma, a atuação do Instituto Serzedello Corrêa compreende três grandes pilares, de acordo com a Resolução TCU nº 305 de 28/12/2018 e com a Portaria ISC nº 15 de 2019 (Regimento Interno do Instituto):

- Aprendizagem organizacional
- Gestão da informação e do conhecimento
- Inovação e Cultura

1.5.1 Aprendizagem Organizacional

O ISC oferece ações educacionais presenciais, semipresenciais e a distância direcionadas a públicos relacionados a diversas dimensões do controle externo. Internamente, os servidores do TCU são capacitados para desenvolver competências técnicas e comportamentais.

Em relação ao público externo, o Instituto oferta cursos que auxiliam, de forma preventiva e pedagógica, na orientação e capacitação de servidores e gestores públicos e na capacitação de cidadãos para o exercício do controle social. O público internacional também é contemplado por ações educacionais, por meio de parcerias.

1.5.2 Gestão da Informação e do Conhecimento

A operacionalização e o aprimoramento da gestão do conhecimento e da informação no Tribunal são empreendidos pelo ISC por meio de estrutura especializada, e incluem ações como a criação e organização de serviços e espaços de informação, tais como wikis, comunidades de prática e repositórios digitais no Portal TCU.

Dentro do processo de gestão do conhecimento e da informação, estão inseridas as ações de gestão documental e bibliográfica. A gestão documental, realizada pelo Arquivo do TCU, busca controlar todo o ciclo de vida dos documentos que circulam cotidianamente dentro da instituição. Já a gestão bibliográfica, realizada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa, é responsável pela preservação da memória institucional e pela gestão de serviços de informação.

1.5.3 Inovação e Cultura

O ISC investe em ações que visam estimular e favorecer o desenvolvimento de pesquisa e inovação no TCU, além de fomentar práticas inovadoras na Administração Pública. Em 2015,



inaugurou seu Centro de Pesquisa e Inovação (CePI), com a finalidade de fomentar a pesquisa aplicada e coordenar o Laboratório de Inovação e Coparticipação (coLAB-i), primeiro laboratório de inovação em instituições de controle externo no mundo.

A Gestão Cultural no Tribunal de Contas da União dedica-se a promover a cultura, fomentar e incentivar o conhecimento artístico e histórico. Seu objetivo é integrar a cultura e o conhecimento à atuação institucional, além de torná-los mais acessíveis à sociedade.

Para isso, o Tribunal conta com o Espaço Cultural Marcantonio Vilaça, que auxilia no desenvolvimento da arte brasileira, além de oferecer acesso gratuito a uma vasta gama de expressões culturais de alta qualidade; e com o Museu do TCU Ministro Guido Mondin, que promove exposições, preserva e divulga a história da Corte de Contas. Também é realizado um programa educativo para facilitar o acesso de estudantes e outros públicos interessados às ações culturais.



2 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

2.1 Apresentação

Pela diversidade de áreas de atuação do Tribunal e pelas mudanças nos cenários político, social, econômico e tecnológico, é necessário proporcionar aos servidores do órgão, de forma regular e planejada, ações de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento inseridas em um plano geral de formação continuada, no qual se conectam os objetivos da Corte de Contas ao modelo de gestão por competências adotado no Tribunal. Como produto da capacitação, são produzidos conhecimentos que impactam o aperfeiçoamento de processos de trabalho e a aprendizagem organizacional. O ISC, portanto, como unidade de apoio estratégico da estrutura da Secretaria-Geral da Presidência do TCU (Segepres), realiza todo processo de ingresso e formação de servidores por meio da proposta de políticas e diretrizes de seleção externa, educação corporativa, gestão do conhecimento organizacional e gestão documental.

Como instrumento para a organização da ação educativa no âmbito do Tribunal, o ISC propõe o projeto pedagógico instituído pela Portaria-TCU nº 255, de 25.09.2012, que guarda relação com processo de planejamento, a partir do plano de gestão de pessoas, e do planejamento estratégico do TCU. O projeto pedagógico institucional procura ser dinâmico e conectado às demandas institucionais que impactam a atuação do TCU.

No que se refere à gestão de pessoas, por meio da Resolução -TCU nº 187, de 05.04.2006, foi instituída a política de gestão de pessoas no TCU, com o objetivo de estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades. Com a nova política de gestão de pessoas, verificou-se a necessidade de atualizar e racionalizar normativos relativos às ações de educação corporativa no Tribunal.

Diante disso, foi publicada a Resolução-TCU nº 212, de 25.06.2008, norma que dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do TCU. Em consonância com princípios normativos, a construção do projeto pedagógico foi um dos elementos previstos na referida Resolução. Essa previsão tem como objetivo principal orientar a estratégia educacional adotada pelo ISC em termos de organização do processo educativo, delineamento metodológico e levantamento de necessidades, para fundamentar e viabilizar ações educacionais alinhadas aos objetivos do TCU.



O parágrafo único do art. 6º da Resolução – TCU nº 212/2012 dispõe que cabe ao ISC propor os seguintes procedimentos no processo de treinamento, desenvolvimento de competências e educação continuada:

- I – Definição de necessidades;
- II – Projeto e planejamento de programas e ações;
- III – Execução de programas e ações;
- IV – Avaliação de resultados; e
- V – Coordenação pedagógica e executiva.

2.2 Educação corporativa

Educação corporativa pode ser definida como um sistema de formação de pessoas vinculado às estratégias de negócio. Essa vinculação diferencia a atuação de uma “Escola de Governo”, como o ISC, das instituições tradicionais de ensino, que não têm, pelo menos de forma direta, compromisso de uma formação específica com reflexo no ambiente interno e na promoção da aprendizagem intrainstitucional.

A educação no contexto corporativo visa agregar valor ao negócio por meio da formação contínua das pessoas. O alcance dessa finalidade torna-se mais desafiador quando realizada em órgão que tem competências constitucionais com espectro amplo e que exige vasta gama de conhecimentos gerais e específicos por parte de seus servidores. De fato, a atividade fiscalizatória do TCU abrange toda a Administração Pública federal, além de qualquer entidade que envolva recursos públicos federais.

Assim, o projeto pedagógico institucional do ISC/TCU é um projeto de educação corporativa, que se vale dessa condição na orientação do fazer educacional por parte do Instituto Serzedello Corrêa.

A educação corporativa pressupõe o alinhamento estratégico com a instituição, o TCU, para o cumprimento de sua missão.

2.3 Alinhamento estratégico

Por ser uma escola de governo, o ISC busca alinhar seu projeto pedagógico aos objetivos estratégicos do Tribunal, à sua missão e, mais diretamente, à política de desenvolvimento de pessoas. Essa exigência situa o projeto pedagógico como um “documento” estratégico que orienta o processo



de aquisição, aperfeiçoamento ou desenvolvimento de competências nos servidores, com foco nos objetivos institucionais, incrementando a aprendizagem corporativa ou o conhecimento organizacional em cada ação educacional.

As competências são conhecimentos, habilidades e comportamentos definidos pela organização como prioritários e utilizados nos processos de gestão de pessoas e educação corporativa. As competências auxiliam os indivíduos a compreenderem o que é esperado em termos de atuação profissional e a direcionarem o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

O projeto pedagógico tem caráter amplo, universal e considera as diferentes perspectivas de efetivação do processo educacional no Tribunal, levando em conta concepção pedagógica, princípios educacionais e metodologias apropriadas ao público-alvo das ações de ensino e aprendizagem e ao desenvolvimento de soluções educacionais. É amplo também na medida em que não se circunscreve aos limites do Tribunal, mas envolve, necessariamente, os outros órgãos de controle, a Administração Pública federal e de outras esferas, e a sociedade.

De fato, o controle da Administração Pública, que resume a função do TCU, é direito e dever de toda a sociedade, em que pese a necessidade de órgãos e instâncias especializadas para seu melhor cumprimento. Além disso, o projeto condiciona-se a constantes atualizações com vistas a alcançar as diversas mudanças de cenários na esfera política, social e educacional, e a incorporar as novidades provenientes dos processos avaliativos aos quais deve ser submetido. Aqui, mais uma vez, ressaltam-se os estreitos laços com a sociedade e sua evolução, bem como a evolução da estrutura, dos processos e da própria forma de atuação do Tribunal, que impõem a construção de um modelo dinâmico de educação corporativa para o Instituto. Nesse sentido, as perspectivas a serem consideradas para a efetivação do processo educacional são a interna e a externa, conforme se apresentam a seguir.

A perspectiva interna considera a forma de efetivar a intencionalidade educacional. Isso ocorre ao se definir, segundo uma concepção pedagógica adotada como norteadora das atividades educacionais do Instituto:

- Os objetivos a serem alcançados a partir das ações de ensino;
- As prioridades do Tribunal em termos de desenvolvimento;
- As soluções educacionais viáveis para cada tipo de necessidade;
- O processo avaliativo das soluções implementadas.



No âmbito da perspectiva externa, a concepção do projeto pedagógico institucional do ISC deve considerar o trabalho em parceria com outras “escolas de governo” e com órgãos da Administração Pública, sobretudo aqueles participantes da Rede de Controle. Essas parcerias estreitam laços e dão um caráter geral de formação do servidor público, solidificando seu papel estratégico na oferta de serviços de qualidade à sociedade. Apoiam, assim, o cumprimento da missão do TCU e do ISC.

Parcerias institucionais permitem o compartilhamento de experiências e de boas práticas, além de estabelecer um ambiente profícuo à disseminação e produção de conhecimentos. São fontes estratégicas de atuação do ISC no sentido de alcançar o pleno desenvolvimento de servidores e gestores públicos. Por fim, a ação educadora do TCU deve alcançar, sempre que possível, a todos os cidadãos interessados em exercer seu direito-dever de fiscalização da Administração Pública e em contribuir para a melhoria da atuação governamental e da organização social.

2.4 Atuação do ISC

A Portaria – ISC Nº 15 de 03 de julho de 2019 estabeleceu os princípios e os objetivos institucionais da escola de governo.

As ações de educação devem observar os seguintes princípios norteadores:

- I. Parceria do ISC com as demais unidades organizacionais do TCU, com outras instituições de educação, inovação e cultura, órgãos e entidades públicos, agências de fomento e sociedade civil;
- II. Vinculação das ações do ISC aos objetivos e à estratégia do Tribunal;
- III. Equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional;
- IV. Incentivo ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo;
- V. Busca de melhoria contínua e inovação de processos educacionais;
- VI. Corresponsabilidade de gestores com o processo de desenvolvimento do servidor e da equipe;
- VII. Avaliação de ações de educação com base na aprendizagem ou na mudança de comportamento dos participantes;
- VIII. Estímulo à inovação de processos de trabalho, produtos e serviços;
- IX. Promoção da história e da cultura como ferramentas de desenvolvimento institucional; e



- X. Compartilhamento de conhecimentos visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional.

Os objetivos institucionais do ISC estão elencados no Art. 4º:

- I. Propor políticas e diretrizes de seleção externa de servidores, educação corporativa, gestão do conhecimento organizacional, gestão documental, gestão cultural e fomento à inovação e pesquisa, bem como coordenar as ações delas decorrentes;
- II. Coordenar as ações decorrentes da participação do TCU em Comitês e Comissões internacionais de que o Tribunal é membro, relacionadas às áreas de atuação do ISC;
- III. Incentivar o trabalho de pesquisa aplicada nos temas de interesse para o TCU;
- IV. Realizar o registro e a disseminação do conhecimento por meio do ensino, de publicações e do fomento ao uso de ambientes de aprendizagem e colaboração; e
- V. Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão dos benefícios resultantes da produção de conhecimento e pesquisa geradas na Instituição.

A partir desses princípios balizadores e focado nos seus objetivos institucionais, o ISC direciona seus esforços para o desenvolvimento de atividades nas seguintes frentes:

- Desenvolvimento de competências em Controle Externo
- Desenvolvimento de competências comportamentais, de liderança e corporativas
- Desenvolvimento de Programas de Pós-graduação
- Desenvolvimento de Programas de Pesquisa
- Gestão do Conhecimento
- Inovação e Cultura

2.4.1 Desenvolvimento de competências técnicas em Controle Externo

O desenvolvimento de competências técnicas em controle externo é o cerne da atividade do Instituto Serzedello Corrêa. Como escola de governo do TCU, o Instituto busca, dentro de suas atribuições, auxiliar o Tribunal no exercício de sua missão de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.



Para isso o ISC desenvolve ações educacionais que buscam contribuir para o exercício do controle externo em diferentes dimensões. Internamente são ofertados programas de capacitação e especialização específicos para o aperfeiçoamento profissional de auditores do TCU. Para gestores e servidores públicos, o Instituto oferta ações educacionais com foco preventivo, para evitar que ocorram irregularidades na gestão pública. Já para cidadãos, são ofertadas ações de capacitação para o exercício do controle social.

2.4.1.1 Ações Educacionais na área de controle externo

Para o desenvolvimento de competências técnicas de caráter transversal e aquelas necessárias à realização de atividades em auditorias governamentais de conformidade, financeira e operacional são desenvolvidos os seguintes programas (o detalhamento de cada programa está descrito no PDDC):

- Programa de Tomada de Contas Especial – TCE
- Programa Fundamenta Controle – Formação para novos auditores
- Programa Fundamenta auditoria – Aperfeiçoamento para auditores
- Programas de educação continuada em políticas públicas e regulação e desestatização

2.4.2 Desenvolvimento de competências comportamentais, de liderança e corporativas

O desenvolvimento de competências comportamentais, de liderança e corporativas busca oferecer ao corpo técnico do TCU, conhecimento especializado em áreas como gestão de pessoas, gestão da informação, gestão de projetos, gestão administrativa, gestão contratual, desenvolvimento de equipes, gestão de resultados, orientação estratégica, tecnologia da informação e abordagens inovadoras.

As competências comportamentais são aquelas necessárias para todo e qualquer servidor da Casa, independente do cargo ou da posição que ocupa. O Tribunal definiu as três seguintes competências comportamentais:

- Orientação a resultados
- Desenvolvimento contínuo
- Relacionamento profissional



As competências de liderança são requeridas aos servidores que ocupam funções gerenciais e papéis de líderes no Tribunal, por exemplo, no caso dos coordenadores de auditoria. São quatro as priorizadas pelo TCU:

- *Desenvolvimento da equipe*: capacidade de guiar uma equipe ao desenvolvimento no trabalho.
- *Gestão de resultados*: capacidade de liderar uma equipe com foco em resultados.
- *Orientação estratégica*: capacidade de pensar estrategicamente.
- *Inovação*: capacidade de promover, incentivar e implantar inovações.

Para considerar os diferentes graus de exigência de cada função de liderança exercida no Tribunal, as competências foram divididas em três níveis:

1. *Operacional* (coordenadores de auditores, chefes de serviço e diretores);
2. *Tático* (dirigentes de unidades); e
3. *Estratégico* (coordenadores-gerais e secretários-gerais).

Esses três níveis são hierárquicos e o desenvolvimento das competências é cumulativo. Assim, para exercer uma função de nível tático, supõe-se que o (a) servidor (a) já detenha as competências de nível operacional. E, para exercer uma função de nível estratégico, são exigidas as competências dos níveis anteriores.

As competências corporativas, por sua vez, são as requeridas para atuação nas áreas administrativas da Casa. São ofertadas de acordo com a demanda e as priorizações realizadas por cada gestão. Além do atendimento das demandas pontuais, podem ser desenvolvidos programas educacionais mediante implementação das trajetórias corporativas específicas.

Todas essas competências são igualmente importantes e podem ser desenvolvidas em paralelo. O que varia é a forma como cada servidor irá desenvolvê-las. Alguns podem já ter uma competência bem desenvolvida, seja porque já fizeram algum curso, seja porque experiências pessoais e profissionais favoreceram seu crescimento. Outros identificam que têm espaço para se aprimorar ao receberem indicações de colegas ou chefes sobre a necessidade de melhorar determinado aspecto. Essas questões variam em função de aspectos individuais ou decorrentes de lotação e das exigências das atividades realizadas.



2.4.2.1 Ações Educacionais na área de competências comportamentais, de liderança e corporativas

- Programa de educação continuada em competências comportamentais
- Programa de educação continuada em competências de liderança
- Programa de educação continuada em competências corporativas

O detalhamento de cada programa está descrito no PDDC.

2.4.3 Desenvolvimento de programas de pós-graduação lato sensu

2.4.3.1 Histórico e Contexto

A pós-graduação é considerada importante instrumento para o desenvolvimento de competências profissionais no âmbito do ISC. As atividades de pós-graduação foram iniciadas no ISC em 1995, com a contratação de vagas em cursos oferecidos por outras instituições, mecanismo que evoluiu para a contratação de cursos *in company*, para turmas fechadas de servidores.

Em 1997, o TCU elaborou um anteprojeto de lei propondo a ampliação das atribuições do Instituto, com a criação da Escola Internacional de Contas, mas ele não chegou a ser enviado ao Parlamento.

Em 1998, com o advento da reforma do Estado Brasileiro, por meio da promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 04.06.1998, foram instituídas as escolas vinculadas a órgãos da estrutura estatal, voltadas para a capacitação de seus respectivos colaboradores (escolas de governo). O Tribunal, então, aprovou a Resolução-TCU nº 115, de 19.08.1998 (revogada), criando, dentro da estrutura do ISC, a Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização (Enicef) e, com ela, um serviço de pós-graduação.

Em meados de 1999, o ISC iniciou o projeto de criação de um programa próprio de pós-graduação em controle externo, que, em fins de 2000, foi submetido ao MEC, para credenciamento institucional. A autorização para que o ISC promovesse e certificasse cursos de pós-graduação *lato sensu* foi concedida em 2001, por meio da Portaria-MEC nº 2.017/2001 e do Parecer nº 1.128/2001, do CNE.

Em 2002, o Plano de Diretrizes do TCU priorizou, como um dos desafios essenciais para aquele exercício, ampliar o esforço de fiscalização, mediante a implementação de ações que aprimorassem a qualidade do planejamento e da execução das fiscalizações. Em resposta a essa demanda, o ISC, em parceria com as secretarias especializadas do Tribunal, desenvolveu o curso de Pós-Graduação



em Controle Externo, *lato sensu*, com o intuito de impulsionar o desenvolvimento do Tribunal nos campos de auditoria e controle governamental; análise e avaliação de políticas públicas; e controle da regulação dos serviços públicos concedidos. Como os cursos tiveram avaliação positiva no âmbito do TCU e havia demanda interna e externa, passaram a ser ofertados isoladamente em cada temática, sendo adicionado ao grupo o campo de especialização em orçamento público.

A partir dessa estruturação, chegou-se ao modelo adotado pelo ISC para a pós-graduação até o ano de 2011, que envolvia um rodízio anual das especializações ofertadas. Faziam parte do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa, todos com foco no controle externo, os cursos de:

- Especialização em Controle da Regulação dos Serviços Públicos Concedidos;
- Especialização em Análise e Avaliação de Políticas Públicas;
- Especialização em Auditoria e Controle Governamental;
- Especialização em Orçamento Público.

Ainda em 2011, foi concluído o desenho do projeto pedagógico da Especialização em Auditoria Financeira, previsto para 2012. Entretanto, em razão da reformulação do sistema de avaliação do ensino superior, foram suspensos os credenciamentos que possibilitavam às escolas de governo ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu*. Com a perda do credenciamento, o curso não pôde ser oferecido pelo Instituto. Uma turma foi iniciada em 2013, com a contratação da Universidade de Brasília (UnB).

Desde então, a especialização do corpo técnico do TCU, no tocante à educação pós-graduada, continuou sendo estimulada por meio da concessão de bolsas de estudo para cursos de pós-graduação e pela contratação de instituições reconhecidas no mercado.

Os quadros 1 e 2 abaixo registram o histórico de oferta direta de cursos de pós-graduação pelo ISC, no período de 1996 a 2015:



Quadro 1: Cursos certificados pelo ISC entre 2002 e 2011

CURSOS CERTIFICADOS PELO ISC					
Ano	Curso	Data inicial	Data final	Carga horária	Alunos
2002	Especialização em Controle da Regulação dos Serviços Públicos Concedidos 1ª Edição	01.10.2002	31.10.2004	404	15
	Especialização em Análise e Avaliação da Gestão Pública	01.10.2002	31.10.2004	403	15
	Especialização em Auditoria e Controle Governamental	01.10.2002	31.10.2004	399	15
2006	Pós-Graduação em Orçamento Público 1ª Edição	06.03.2006	31.03.2007	380	37
2007	Pós-Graduação em Orçamento Público 2ª Edição	03.08.2007	30.12.2008	360	30
2008	Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental (Realizado em parceria com a CD)	13.08.2008	13.04.2010	360	34
2009	Especialização em Controle da Regulação dos Serviços Públicos Concedidos 2ª Edição	18.09.2009	15.12.2010	372	36
	Especialização em Orçamento Público 3ª Edição (Realizado em parceria com o SF, a CGU e o MPOG)	21.09.2009	30.11.2010	360	32
2010	Especialização em Auditoria e Controle Governamental (Realizado em parceria com a CGU)	02.08.2010	15.12.2011	360	34
2011	Especialização em Orçamento Público 4ª Edição (Realizado em parceria com a CD, o SF, a CGU e o MPOG)	29.07.2011	15.12.2012	360	34
	Especialização em Análise e Avaliação de Políticas Públicas 2ª Edição	26.07.2011	07.12.2012	368	33



Quadro 1: Cursos contratados pelo ISC entre 1996 e 2015

CURSOS CONTRATADOS						
Ano	Curso	Instituição	Data inicial	Data final	Carga horária	Alunos
1996	Especialização em Controladoria e Finanças	Universidade Federal de Mato Grosso e Instituto de Pesquisas e Estudos Contábeis	12.01.1996	31.12.1996	390	7
1997	Especialização em Avaliação de Políticas Públicas	Universidade Federal do Rio de Janeiro	09.12.1997	19.06.1998	420	37
	Pós-Graduação em Controle Externo	Pontifícia Universidade Católica e Tribunal de Contas de Minas Gerais	17.02.1997	10.12.1997	360	2
	26º Ciclo de Estudos de Política e Estratégia	Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra	01.04.1997	04.07.1997	400	7
	27º Ciclo de Estudos de Políticas e Estratégia	Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra	04.08.1997	18.11.1997	400	2
1998	28º Ciclo de Estudos de Políticas e Estratégia	Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra	06.04.1998	07.07.1998	400	2
	Especialização em Educação a Distância	Universidade Castelo Branco	01.06.1998	31.12.1999	480	2
1999	Especialização em Políticas Públicas	Universidade de Brasília	01.09.1999	01.06.2000	400	15
	I MBA em Controle Externo	Fundação Getúlio Vargas	03.09.1999	30.07.2000	360	41
	II MBA em Controle Externo	Fundação Getúlio Vargas	05.11.1999	30.09.2000	360	41



CURSOS CONTRATADOS						
Ano	Curso	Instituição	Data inicial	Data final	Carga horária	Alunos
2000	Curso de Capacitação e Aperfeiçoamento em Controle Externo	Universidade de Brasília	13.03.2000	22.09.2000	465	29
	Curso de Capacitação e Aperfeiçoamento em Controle Externo	Universidade de Brasília	13.03.2000	28.09.2000	465	30
	III MPA em Controle Externo	Fundação Getúlio Vargas	09.11.2000	30.09.2001	360	43
2001	IV MPA em Controle Externo	Fundação Getúlio Vargas	02.08.2001	22.11.2002	360	6
	MBA Executivo em Gestão e Políticas Públicas	Fundação Getúlio Vargas	01.11.2001	01.06.2003	360	3
	MPA Executivo em Controle Externo	Fundação Getúlio Vargas	22.11.2001	13.09.2002	376	3
2002	Auditoria de Obras Públicas	Universidade de Brasília	01.04.2002	30.09.2002	225	29
	Gestão Corporativa na Administração Pública 1ª Edição	Centro Universitário do Distrito Federal	01.04.2002	31.03.2003	500	35
	Gestão em Logística na Administração Pública	Centro Universitário do Distrito Federal	01.04.2002	31.03.2003	500	36
	Pós-Graduação em Controle e Gestão Municipal	Universidade Federal do Piauí e Instituto de Estudos Jurídicos	04.04.2002	31.01.2004	472	4
	MBA em Gerência de Operações em Energia	Fundação Getúlio Vargas	05.04.2002	05.08.2003	360	9
	Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial	Pontifícia Universidade Católica do Paraná	15.08.2002	05.09.2003	300	35
2004	Pós-Graduação em Direito Público e Controle Externo	Universidade de Brasília	18.10.2004	16.12.2005	360	35
	Pós-Graduação em Direito Público	Instituto Brasiliense de Direito Público	05.04.2004	30.04.2005	440	2



CURSOS CONTRATADOS						
Ano	Curso	Instituição	Data inicial	Data final	Carga horária	Alunos
2005	Pós-Graduação em Contabilidade Pública e Orçamento Público	Universidade de Brasília	26.04.2005	30.11.2006	405	38
2007	Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas	Universidade de São Paulo	08.02.2007	09.11.2007	360	36
2008	Pós-Graduação em Gestão da Educação Corporativa	Universidade Gama Filho	18.08.2008	27.06.2009	390	21
2011	Especialização em Governança da Tecnologia da Informação	Universidade de Brasília	09.09.2011	30.12.2012	368	32
	Especialização em Arquitetura e Organização da Informação	Universidade Federal de Minas Gerais	11.08.2011	10.02.2013	360	2
2013	Especialização em Auditoria Financeira	Universidade de Brasília	02.08.2013	03.11.2014	420	40
2014	Especialização em Finanças e Controladoria	Ibmec Educacional	09.05.2014	25.11.2015	392	18
2015	Especialização em Auditoria de Obras Públicas – Rodovias	Universidade de Brasília	2015	2016	360	25



Dentro da vigência do credenciamento realizado em 2017 foram ofertados os seguintes cursos:

Quadro 2: Cursos certificados pelo ISC entre 2017 e 2020

CURSOS CERTIFICADOS PELO ISC						
Ano	Curso	Parceiro	Data inicial	Data final	Carga horária	Alunos
2017	Especialização em Auditoria Financeira;	-	17/08/2017	17/01/2019	360h	25
2017	Especialização em Auditoria no Setor Público	-	17/08/2017	17/01/2019	360h	25
	Especialização em Governança e Controle de Regulação em Infraestrutura	UnB	18/09/2017	30/04/2019	406h	40
2018	Especialização em Avaliação de Políticas Públicas	Cefor e ILB	06/08/2018	31/09/2020	360h	40
	Especialização em Análise de Dados		06/08/2018	31/10/2019	360h	30
	Especialização em Justiça Social, Criminalidade e Direitos Humanos	Ilanud e ILB	04/04/2018	04/10/2019	360h	40

2.4.3.2 Cronograma de implantação (vigência do PDI 2020 – 2024)

Para o período de vigência deste PDI, o ISC está propondo ações de capacitação em nível superior organizadas em três modalidades:

- I. Cursos de especialização, *Master Business Administration* (MBA) ou equivalentes (longa duração).
- II. Cursos de aperfeiçoamento (média duração).
- III. Cursos de capacitação (curta duração).

Assim, os cursos poderão adotar matriz curricular flexível, com distribuição dos componentes curriculares em formato de módulos de estudos interdependentes, de forma a permitir percursos formativos alinhados com os objetivos estabelecidos no PDI e em consonância com o PDDC.

Os módulos de estudos poderão ser combinados permitindo certificações em nível de:



- a) Especialização, MBA ou equivalentes, conforme a legislação pertinente do MEC com a carga mínima de 360 horas;
- b) aperfeiçoamento, com carga de até 180 horas;
- c) capacitação, com carga de até 90 horas.

Neste modelo de organização em módulos, com adoção de matrizes curriculares flexíveis, considerando a perspectiva de aproveitamento de estudos, o ISC propõe uma inovação em seu programa de pós-graduação, no sentido de possibilitar a integração entre as ações de capacitação ofertadas nos diferentes programas e as trajetórias definidas na política de trajetórias profissionais previstas no PDDC.

Em consonância com o PET 2019 – 2025 e seus desdobramentos operacionais, estima-se que durante a vigência deste PDI sejam ofertadas, anualmente, pelo menos três ações educacionais em nível de especialização *lato sensu*, podendo envolver prioritariamente os seguintes temas:

- análise de dados
- auditoria de obras
- auditoria do setor público
- governança e gestão
- licitações e contratos
- liderança e gestão
- logística
- orçamento e finanças públicas
- políticas públicas
- regulação e desestatização
- tecnologia da informação
- direito público
- economia

O PDDC prevê a oferta das seguintes ações no Programa de Pós-graduação para o biênio 2020-2022:

Quadro 3: Cursos certificados pelo ISC para 2020-2022

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO 2020-2022		
Pós-Graduação	Público Alvo	Objetivo
Regulação e Desestatização	Servidores do TCU e entidades parceiras	Promover, por meio de cursos de especialização, a geração de conhecimento em nível avançado em áreas de interesse do TCU, com vistas a melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações realizadas pelo Tribunal no cumprimento de sua missão institucional, e da administração pública em sentido amplo.
Controle de de Políticas Públicas		
Análise Econômica do Direito		
Ciência de Dados		
Auditoria do Setor Público		

2.4.4 Projeto de Pós-graduação *stricto sensu*

Embora o foco de atuação da pós-graduação do ISC esteja, atualmente, direcionado para os programas *lato sensu*, o processo natural de demandas por formação profissional mais avançadas pressupõe que se inclua na visão de futuro a preparação para o oferecimento de cursos de mestrado e de doutorado.

Nesse sentido, o ISC propõe a inclusão neste PDI a criação de um grupo de trabalho com a atribuição de fazer os levantamentos necessários para a verificação da viabilidade de implementação de pós-graduação *stricto sensu* no âmbito do TCU.

Vale ressaltar que, de acordo com a Portaria MEC nº 389, de 23.03.2017⁴, os objetivos dos programas de mestrado e doutorado profissionais se coadunam com a missão do Instituto, *in verbis*:

Art. 2º São objetivos do mestrado e doutorado profissional:

I - capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho;

II - transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;

⁴ Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*.



III - promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados; e

IV - contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas.

2.4.4.1 Perspectivas de implementação

Uma vez efetivado o levantamento do grupo de trabalho, concluindo-se pela viabilidade da oferta de ação educacional em nível *stricto sensu*, estima-se que durante a vigência deste PDI seja apresentada à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) uma proposta de oferta de curso de pós-graduação *stricto sensu* na modalidade profissional.

2.4.5 Desenvolvimento do Programa de Pesquisa

O Programa de Pesquisa do ISC tem por finalidade ampliar o debate de temas de relevância para o TCU e para a Administração Pública, promovendo o intercâmbio de conhecimentos e experiências.

No que diz respeito ao fomento à pesquisa, o ISC conta também com o Centro de Altos Estudos em Controle e Administração Pública (Cecap). O centro é um órgão colegiado de natureza consultiva e caráter permanente criado para auxiliar o Tribunal na produção e disseminação de conhecimentos relevantes à atuação do controle externo; sugerir ações institucionais para o aperfeiçoamento do sistema de controle e da Administração Pública; e promover ações de cooperação, estudo e pesquisa, entre outras competências.

2.4.5.1 Linhas de pesquisa previstas no PDCC

Os temas selecionados no âmbito do Cecap para debate na vigência do PDCC (2020-2022) são:

- desempenho dos tribunais de contas;
- infraestrutura;
- transformação digital para a desburocratização;
- sustentabilidade do gasto público; e
- desenvolvimento sustentável.



As linhas de pesquisa são equivalentes às trajetórias profissionais, definidas na diretriz IV do PDCC (2020 – 2022). As trajetórias corporativas são:

- gestão de pessoas;
- governança e gestão;
- relacionamento institucional;
- logística; e
- tecnologia da informação.

As trajetórias de controle externo são:

- obras públicas;
- regulação e desestatização;
- políticas públicas;
- finanças públicas;
- ciência de dados; e
- licitações e contratos.

2.4.6 Gestão da informação e do conhecimento

Gestão do conhecimento no TCU é entendida como “processo de negócio que formaliza a gestão e uso dos ativos intelectuais de uma organização e promove uma abordagem colaborativa e integrativa para a produção, captura, organização, acesso e disseminação de ativos de informação, que incluem bases de dados, documentos, conhecimentos tácitos e experiências pessoais” (Gartner).

Para cumprir suas funções e garantir seu valor potencial para os cidadãos, o TCU precisa ser percebido como entidade confiável. Isso implica na manutenção de uma efetiva gestão de informações, de modo que o conhecimento produzido pelo TCU seja ofertado de modo tempestivo, no formato adequado e por diferentes canais corporativos.

O Centro de Documentação (Cedoc), diretoria do ISC, por meio do Serviço de Gestão do Conhecimento (SGCo), trabalha em parceria com as unidades do TCU nos sistemas e soluções que envolvem representação da informação e gestão do conhecimento, sendo especialmente responsável pela gestão do Tesouro do TCU - Vocabulário de Controle Externo (VCE), pela Wiki de Controle Externo e pelas Comunidades de Prática Virtuais do Tribunal.

Dentro do processo de gestão do conhecimento e da informação, estão inseridas as ações de gestão documental e bibliográfica. A gestão documental busca controlar todo o ciclo de vida dos



documentos que circulam cotidianamente dentro da instituição. A gestão bibliográfica é responsável pela preservação da memória institucional e pela gestão de serviços de informação. Ambas as atividades são realizadas pelo Serviço de Gestão de Biblioteca e Arquivo (SGBA) do ISC/Cedoc.

2.4.7 Desenvolvimento de projetos inovadores

O ISC investe em ações que visam a estimular e favorecer o desenvolvimento de pesquisa e inovação no TCU, além de fomentar práticas inovadoras na Administração Pública. Em 2015, foi instituído o Programa de Inovação do TCU (InovaTCU), com o objetivo de fomentar o desenvolvimento da cultura de inovação na Corte de Contas, por meio do estímulo e do apoio à adoção de práticas inovadoras nas atividades de controle externo, gestão e governança.

Dentre as ações iniciais do programa, foi criado na estrutura do ISC o Centro de Pesquisa e Inovação (CePI), unidade responsável por instalar e operar o Laboratório de Inovação e Coparticipação (coLAB-i), primeiro laboratório de que se tem notícia, em nível mundial, dedicado a promover e suportar a concepção, o desenvolvimento e a aplicação de novas ideias e técnicas às atividades de um órgão de fiscalização governamental.

Dado o pioneirismo dessa iniciativa, foi necessário grande esforço de prospecção e geração de conhecimentos sobre o tema e sobre sua aplicação no âmbito do setor público, de modo a contribuir para que o TCU se torne, em definitivo, uma organização bimodal, na qual atividades de rotina e iniciativas inovadoras possam conviver de forma harmônica e integrada nos níveis estratégico, tático e operacional. Vale ressaltar que o programa não se limitava à atuação do referido laboratório, visto que contava com a atuação de diversas outras unidades do Tribunal, compondo assim um ecossistema institucional de inovação.

Nos primeiros quatro anos de atuação, o coLAB-i apoiou as unidades do Tribunal no desenvolvimento de projetos inovadores, garantindo a gestão do conhecimento de soluções desenvolvidas, coordenando ações de cooperação e promovendo ações de capacitação e eventos sobre assuntos na fronteira do conhecimento. Dentre os serviços prestados pelo laboratório, destacavam-se:

- **pesquisa:** suporte ao desenvolvimento de pesquisa e estudos focados em tecnologias emergentes, tais como análise de dados, big data e geoprocessamento;
- **comunicação:** produção de eventos e publicações para fomentar a incorporação de novas tecnologias, métodos e processos de trabalho nas atividades da casa;



- **networking:** identificação de potenciais parceiros e promoção de conexões entre diversos atores com expertise e interesse em assuntos relacionados à inovação no controle;
- **capacitação:** desenvolvimento de aptidões e competências inovadoras para ampliar o aprendizado corporativo e melhorar a qualificação de órgãos públicos, cidadãos e organizações não governamentais;
- **desafio:** promoção de competições e concursos para fomento de ideias e desenvolvimento de projetos inovadores;
- **design:** aplicação de técnicas de *design thinking* para definição de problemas e desenvolvimento de propostas de soluções e serviços; e
- **prototipação:** apoio ao desenvolvimento de testes e protótipos de novas abordagens em auditoria, antes de sua disseminação em larga escala nas unidades do Tribunal.

Durante os anos de 2017 e 2018, foi possível observar que, apesar do esforço de fomentar a inovação no TCU, os órgãos e as entidades da Administração Pública ainda tinham muito receio de inovar. O temor era devido à possibilidade de serem responsabilizados pelos órgãos de controle, inclusive o TCU, em virtude de eventual fracasso na construção de soluções inovadoras. Por isso, em 2019 a missão do coLAB-i foi revista e ampliada. Além de fomentar a inovação no Tribunal, passou a ser compromisso do coLAB-i disseminar a inovação também em toda a Administração Pública.

Dessa forma, desde 2019, o laboratório tem se dedicado à construção de protótipos para resolver grandes desafios do setor público por meio da criação de times multidisciplinares compostos por gestores públicos e servidores de órgãos de controle. O principal objetivo é aproximar as pessoas e as instituições públicas, a fim de diminuir a resistência e fomentar o desenvolvimento de soluções inovadoras em benefício da sociedade.

Para estimular a inovação é importante induzir o uso de novas tecnologias e de novas abordagens comportamentais. Dessa forma, o coLAB-i passou a atuar em dois grandes eixos. Os dois eixos são compostos por equipes multidisciplinares, que são formadas quando os projetos são aprovados e têm como desafio solucionar problemas complexos da Administração Pública. O primeiro eixo, chamado de Novas Tecnologias, busca construir soluções por meio da adoção de tecnologias como *deep learning*, *machine learning*, inteligência artificial, entre outros. O segundo eixo, chamado Novas Abordagens, busca construir um protótipo por meio do desenvolvimento de



novos modelos e processos de trabalho utilizando para isso o *design thinking*, o *design* de serviços, entre outros.

Atualmente o eixo de Novas Tecnologias tem como foco o desenvolvimento de projetos usando a tecnologia *Deep Learning for Natural Language Processing* (NLP). As equipes tentarão decifrar problemas complexos do TCU e da Administração Pública que, preferencialmente, sejam replicáveis e tenham um grande impacto.

Já o eixo de Novas Abordagens está voltado ao desenvolvimento de novos modelos e processos de trabalho focando na construção de protótipos para contratações de inovação no setor público. Nesse contexto, houve por exemplo o projeto de prototipar a contratação por encomenda tecnológica de componentes de um sistema de navegação inercial conduzida pela Agência Espacial Brasileira (AEB). Com o apoio de especialistas nesse instrumento, essa encomenda tecnológica passou a ser acompanhada por grupo formado pela equipe do próprio coLAB-i e auditores da área-fim do TCU, e por representantes de outros órgãos de controle. Como resultado dessas ações, em março/2020, foram elaborados 4 (quatro) documentos: Jornada de contratação por ETEC, Roteiro para Gestão de Riscos em ETEC, Proposta de atuação do controle em contratações de ETEC e Registro da experiência, disponíveis na página <https://portal.tcu.gov.br/colab-i/>.

A equipe pretende também se apropriar e começar a induzir o TCU e a Administração Pública a utilizar o *behavioral economics* (economia comportamental). Afinal, o receio do gestor de inovar precisa ser compreendido e intervenções em seu processo de decisão podem ser adotadas.

2.4.8 Ações culturais

Em 2017, o Centro Cultural TCU passou a integrar a estrutura do Instituto Serzedello Corrêa (ISC). Desde sua criação, a área cultural era vinculada à Presidência do TCU. A partir de 2019, o CePI passou a ser denominado Centro de Promoção de Cultura e Inovação (CePI), e incorporou entre suas funções a gestão cultural no TCU, de competência do Serviço de Inovação e Cultura (Seric/CePI), dedicado a promover a cultura, fomentar e incentivar o conhecimento artístico e histórico. Seu objetivo é integrar a cultura e o conhecimento à atuação institucional, além de facilitar a compreensão do papel do Tribunal pela sociedade.

Localizado no complexo arquitetônico do ISC, o Centro Cultural TCU tem três espaços expositivos: o Espaço Cultural Marcantonio Vilaça (ECMV), o Museu do TCU Ministro Guido Mondin e um Foyer. O Centro Cultural TCU fica aberto de segunda a sexta-feira, das 9 às 19 horas e aos



sábados das 10 às 18 horas. As oficinas de arte ocorrem aos sábados às 11h e às 15h. Há visitas orientadas e informações. A entrada é franca.

Para que o Tribunal cumpra com excelência sua missão de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo, é extremamente importante que a sociedade compreenda o papel do TCU, ou seja, compreenda a importância do controle externo, e o TCU compreenda as necessidades da sociedade. É neste contexto que a cultura pode e deve ser usada como um instrumento para o alcance da missão do Tribunal.

A partir de 2019, além de difundir a memória do Tribunal e divulgar a arte contemporânea, o Centro Cultural passou a ter como objetivo promover exposições conectadas com a atuação do TCU. A intenção é, de maneira coloquial e lúdica, difundir o papel do controle externo, do controle social e da administração pública para os visitantes do Centro. Ou seja, fazer com que os visitantes, ao saírem de uma exposição, compreendam o que o TCU faz e qual o seu papel como cidadão.

2.4.8.1 Museu do TCU

O Museu do TCU Ministro Guido Mondim foi criado pela Portaria nº 19, de 27.02.1970, assinada pelo ministro Iberê Gilson, com o objetivo de preservar a memória da instituição. Mas somente em 2004 recebeu espaço expositivo destinado exclusivamente ao seu funcionamento. Seu acervo era composto, predominantemente, por móveis antigos.

Somente com a mudança física para o Instituto Serzedello Corrêa (ISC), o Museu do TCU passou a ter uma sala de conservação e restauro e 3 (três) reservas técnicas, divididas por tipologia de material, além naturalmente da galeria expositiva. Atualmente, seu acervo é composto de itens relacionados à história centenária da instituição. Dentre estes, podemos destacar documentos, mobiliário e equipamentos de época, medalhas e condecorações. O acervo tem cerca de 8 (oito) mil itens.

O conjunto de métodos desenvolvidos pela equipe do Museu, somados à preocupação do Tribunal com a salvaguarda de seus bens culturais, asseguram a preservação de sua memória institucional para as gerações futuras. Suas atividades são planejadas e conduzidas por equipe especializada.

Por meio de suas exposições, o Museu demonstra o papel exercido pelo TCU ao longo da história. Desse modo, facilita a compreensão pelos seus visitantes do papel do Tribunal, de defensor da correta utilização dos recursos públicos em benefício da sociedade brasileira.



Categorizado como histórico, o Museu do TCU vem demonstrando características peculiares da museologia moderna, ou seja, preservação da memória de forma dinâmica e interativa e diálogo com o passado, o presente e o futuro de uma forma inovadora.

Como a partir de 2019, um dos objetivos passou a ser promover exposições conectadas com o papel do TCU, as exposições do Museu passaram a ter um foco: demonstrar como a atuação do TCU impacta a vida dos cidadãos. Para tal, são realizadas pesquisas históricas que investigam a contribuição das fiscalizações do Tribunal em suas diversas áreas de atuação, como foi o caso da saúde e educação. No ano de 2019, em parceria com a Secretaria de Controle Externo da Saúde (SecexSaude), foi desenvolvida a Exposição “Percursos da Saúde no Brasil: a contribuição do TCU”. Em 2020, o foco estará na área de educação. As pesquisas históricas e as interações com a Secretaria de Controle Externo da Educação (SecexEducação) já estão em andamento.

As atividades do Museu abrangem a preservação da memória institucional do Tribunal, a realização de exposições e programas de arte-educação para escolas públicas e privadas do Distrito Federal, a conservação e o restauro de bens culturais. Nas visitas orientadas aos grupos escolares, há distribuição de material didático e atividades educativas práticas como oficinas e projetos.

Em 2020, com o fechamento do Centro Cultural em função da quarentena decorrente da pandemia do COVID-19, foi lançada virtualmente a Exposição “Percursos da Saúde no Brasil: a contribuição do TCU”. Há visitantes de vários Estados da federação e inclusive de outros países.

2.4.8.2 Espaço Cultural Marcantonio Vilaça

Inaugurada em 2003, a galeria Marcantonio Vilaça consolidou-se como centro de reflexão e divulgação das artes visuais contemporâneas. Em sintonia com a atuação e o legado do renomado galerista que a denomina, a galeria Marcantonio Vilaça realiza exposições individuais e coletivas de arte contemporânea que buscam preservar e ampliar os estudos da visualidade.

As atividades do Espaço Cultural abrangem a prospecção de exposições para a Galeria, o relacionamento com o Conselho Curador, bem como a realização de exposições e programas de arte-educação para escolas públicas e privadas do Distrito Federal. Nas visitas orientadas aos grupos escolares, há distribuição de material didático e atividades educativas práticas como oficinas e projetos.

As mostras da galeria são selecionadas por um Conselho Curador, composto por profissionais de notável prestígio e de reconhecida experiência no âmbito das artes. O Conselho Curador é



presidido por Ricardo Ohtake, presidente do Instituto Tomie Ohtake, e integrado por Eduardo Saron, diretor do Itaú Cultural; Ralph Gehre, artista plástico; Renata Bittencourt, doutora em História da Arte; e Sérgio Carvalho, advogado e um dos maiores colecionadores brasileiros de Arte.

A partir de 2019, um dos objetivos passou a ser promover exposições mais diretamente relacionadas ao papel do TCU, o chamamento realizado para a escolha de projetos expositivos para a Galeria foi conectado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Afinal, o TCU tem o papel de fiscalizar a implementação dos ODS pelo governo federal.

2.4.8.3 Programa Educativo do TCU

As ações culturais são atendidas pelo Programa Educativo do Centro Cultural TCU, um projeto que promove um diálogo com o visitante, a apresentação das obras e o contato de alunos, professores e do público em geral com a arte. A iniciativa visa compartilhar experiências entre arte e educação, bem como estimular o público a refletir sobre a importância do papel do TCU e o papel de cada cidadão como agente de controle social. Esse trabalho contribui diretamente para a visão crítica e a formação cidadã.

Dispondo de sala de oficina própria e bem equipada, o Programa Educativo atende o público presencial das exposições com visitas mediadas por arte-educadores. São oferecidas também oficinas e workshops. As visitas presenciais podem ser espontâneas ou feitas mediante agendamento para grupos de interessados e turmas de alunos de escolas públicas e particulares do Distrito Federal. O Programa Educativo fornece, ainda, transporte e lanche aos estudantes da rede pública de ensino.

Em função da quarentena causada pela pandemia do COVID-19, e da viabilidade e oportunidade de se fazer exposições virtuais, o Centro Cultural desenvolveu um Programa Educativo Virtual. O lançamento ocorrerá ainda em 2020.

2.4.9 Ações de capacitação de servidores públicos e cidadãos

Além de sua atuação fiscalizadora, o TCU também age de forma preventiva e pedagógica na orientação de gestores públicos para a correta aplicação dos recursos públicos. Para isso, o ISC oferta cursos gratuitos e a distância para gestores e servidores públicos de todo o país. Os cidadãos também são atendidos, como forma de fomentar o controle social.

As ações são prioritariamente autoinstrucionais (MOOCs), ou seja, o aluno conduz seu próprio aprendizado sem a necessidade de um professor ou tutor. Não há limite de vagas. Os alunos podem



iniciar, bem como concluir o curso na data que for mais conveniente. Nesse sentido, o ISC estabeleceu uma parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para a oferta dos cursos na plataforma Escola Virtual. Gov – EV.G, Portal Único de Governo para a oferta de capacitação a distância. Dessa forma, é possível o alcance de um maior número de servidores e cidadãos.

Parte das ações de capacitação tem foco prioritário nos órgãos de controle nacionais e internacionais. São ofertadas por exemplo ações de capacitação para os servidores dos Tribunais de Contas dos Estados, dos Municípios e demais Órgãos de Controle. O TCU preside atualmente o Comitê de Criação de Capacidades (CCC) da Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) da Olacefs, e coordena a oferta de capacitação e iniciativas correlatas para este público. São ofertadas também ações de capacitação para servidores da Organização das Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC/CPLP).

2.5 Políticas institucionais

2.5.1 Políticas de ensino

O Regimento Interno do ISC, instituído pela Portaria – ISC nº 15/2019, estabeleceu os princípios e os objetivos institucionais da escola de governo. Nos termos do art. 3º dessa norma, as ações de educação do Instituto devem observar os seguintes princípios norteadores:

- I. Parceria do ISC com as demais unidades organizacionais do TCU, com outras instituições de educação, inovação e cultura, órgãos e entidades públicos, agências de fomento e sociedade civil;
- II. Vinculação das ações do ISC aos objetivos e à estratégia do Tribunal;
- III. Equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional;
- IV. Incentivo ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo;
- V. Busca de melhoria contínua e inovação de processos educacionais;
- VI. Corresponsabilidade de gestores com o processo de desenvolvimento do servidor e da equipe;
- VII. Avaliação de ações de educação com base na aprendizagem ou na mudança de comportamento dos participantes;
- VIII. Estímulo à inovação de processos de trabalho, produtos e serviços;



- IX. Promoção da história e da cultura como ferramentas de desenvolvimento institucional; e
- X. Compartilhamento de conhecimentos visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional.

A educação corporativa conduzida pelo ISC no TCU segue diretrizes:

- vincular permanentemente as ações de treinamento, desenvolvimento e especialização às necessidades organizacionais;
- avaliar de forma ampla e permanente a ação educacional, como elemento de retroalimentação da atuação do ISC;
- estabelecer parcerias com o setor público para potencializar resultados e mitigar esforços repetidos em termos de oferta de ações educacionais na Administração Pública;
- promover a aquisição de competências de liderança e gestão, de controle externo ou interno, de apoio estratégico e de apoio administrativo pelos servidores do Tribunal;
- estimular o autodesenvolvimento, com o objetivo promover a cultura de aperfeiçoamento profissional contínuo;
- proporcionar o fortalecimento da articulação entre teoria e prática;
- estimular o desenvolvimento profissional do servidor alinhado aos objetivos da Política de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União; e
- estimular a criação, produção, disseminação, compartilhamento e aplicação de conhecimento como meio de aprendizado organizacional e desenvolvimento de competências profissionais.

Subsidiariamente, o ISC orienta-se pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que tem como finalidade, entre outras:

- a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade;
- o desenvolvimento permanente de pessoas;
- a implantação da gestão de pessoas por competências; e
- a racionalização e efetividade dos gastos públicos.

2.5.2 Políticas de investigação científica, tecnológica, artística e cultural



A investigação científica e tecnológica permeia as ações educacionais desenvolvidas pelo ISC nas modalidades presencial e a distância. O processo de formação e desenvolvimento de competências fomenta o despertar do interesse pela investigação científica e tecnológica, por meio do ensino voltado à construção da autonomia intelectual, da iniciativa e do desenvolvimento de uma atitude crítico-investigativa diante da realidade.

Nos programas de pós-graduação, os projetos pedagógicos dos cursos preveem a sistematização de conhecimentos em forma de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC), nos quais, a partir do exercício da reflexão-ação, os estudantes são estimulados a desenvolver competências de pesquisa e aplicação de conhecimentos para resolução de problemas relacionados com as diversas áreas de atuação do TCU.

As ações de estímulo a investigação científica e tecnológica podem ser evidenciadas nas seguintes iniciativas estratégicas:

- exigência de apresentação de TCC nos cursos de pós-graduação;
- qualificação dos professores em curso de pós-graduação;
- parcerias junto a instituições de ensino e fomento à pesquisa;
- maior integração entre ensino-investigação científica-extensão;
- programa de pesquisa do ISC.

A gestão cultural no Tribunal de Contas da União dedica-se a promover a cultura, fomentar e incentivar o conhecimento artístico e histórico. Seu objetivo é integrar a cultura e o conhecimento à atuação institucional, além de torná-los mais acessíveis à sociedade. Para isso, conforme descrito no item 2.4.8, o Tribunal conta com o Espaço Cultural Marcantonio Vilaça, que auxilia no desenvolvimento da arte brasileira, além de oferecer acesso gratuito a uma vasta gama de expressões culturais de alta qualidade; e com o Museu do TCU Ministro Guido Mondin, que promove exposições, preserva e divulga a história da Corte de Contas. Também é desenvolvido um programa educativo para facilitar o acesso de estudantes e outros públicos interessados às ações culturais. O Programa Educativo do Espaço Cultural Marcantonio Vilaça consiste em um projeto específico de atendimento ao público visitante das exposições de artes visuais - sendo este espontâneo, agendado e/ou escolar. Em cada exposição, é produzido um material didático distribuído aos estudantes durante a visita, que contém informações sobre as mostras e propostas de atividades. O Programa visa estabelecer um momento de diálogo, de inserção das obras em contextos possíveis, cujo foco é



fornecer acesso e subsídios para que o público conheça e reflita sobre Arte e, *a posterior*, sobre o universo que a circunscreve. Desta forma, o núcleo de arte-educação no Espaço Cultural entende o contato com o público como um momento de reflexão profunda, no qual incidem pesquisa, formulação de estratégias de atuação, a articulação de saberes específicos e complementares que sustentam o discurso de mediação, o exercício de leitura de imagens e a própria ação.

2.5.3 Políticas de extensão

A extensão comunitária está representada no ISC em todas as atividades integradas aos projetos pedagógicos dos cursos e aos planejamentos das ações educacionais que possibilitam a interação com os diversos atores sociais impactados diretamente pela sua ação institucional. Constitui-se em processo interdisciplinar, educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre o ISC e os outros setores da sociedade, por meio do fomento à produção, disseminação e aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a investigação científica.

São estruturadas, em conformidade com a Resolução CNE/CES nº 7, de 18.12.2018⁵, sob forma de a) programas; b) projetos; c) cursos e oficinas; d) eventos nacionais e internacionais; e) concessão de espaços; e f) prestação de serviços, de modo a garantir:

- I. A contribuição na formação integral do corpo docente e discente, estimulando a formação cidadã crítica e responsável.
- II. O estabelecimento de diálogo construtivo e transformador com os demais setores da sociedade brasileira e internacional, respeitando e promovendo a interculturalidade.
- III. A promoção de iniciativas que expressem o compromisso social do TCU com as diversas áreas listadas na referida norma, incluindo: comunicação, cultura, direitos humanos e justiça, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção, e trabalho, em consonância com as políticas ligadas às diretrizes para a educação ambiental, educação étnico-racial, direitos humanos e educação indígena.

⁵ Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e outros.



- IV. O incentivo à atuação da comunidade acadêmica e técnica na contribuição ao enfrentamento das questões da sociedade brasileira, inclusive por meio do desenvolvimento econômico, social e cultural.
- V. A atuação na produção e na construção de conhecimentos, atualizados e coerentes, voltados para o desenvolvimento social, equitativo, sustentável, com a realidade brasileira.

2.5.4 Políticas de pós-graduação e pesquisa

O Programa de Pós-Graduação, descrito nos itens 2.4.3 e 2.4.4, compreende a realização de cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*. São considerados cursos de pós-graduação, *lato sensu*, os cursos de especialização e, *stricto sensu*, os cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado. Tem como principais finalidades:

- I. Promover a formação pós-graduada do quadro de pessoal do TCU.
- II. Promover ações e atividades voltadas para a melhoria da qualidade da produção intelectual e aperfeiçoar as competências técnicas, de liderança e de gestão dos servidores do TCU.
- III. Promover estudos e pesquisas em áreas de interesse do TCU, de forma a complementar e aprofundar conhecimentos e competências institucionais necessários ao domínio das funções na área de atuação da Casa.
- IV. Disseminar conhecimentos por meio de publicações próprias e outros meios de comunicação.
- V. Promover intercâmbio com instituições acadêmicas, culturais e com a sociedade em geral, visando a uma maior interação com a comunidade.
- VI. Favorecer a colaboração com organismos nacionais e internacionais especializados, tanto os de ensino e pesquisa quanto os de natureza técnico-profissional, para a consecução de objetivos que elevem os padrões de ensino, pesquisa ou atendimento em sua área de atuação.
- VII. Promover ações dirigidas ao fortalecimento da democracia e à formação ética e cidadã da sociedade brasileira.



- VIII. Proporcionar ações educativas que visem valorizar os princípios fundamentais para o aperfeiçoamento individual e para a transformação social, promovendo a compreensão da importância da inclusão social e do trabalho pela igualdade de oportunidades como elementos de harmonização, justiça e paz na sociedade.
- IX. Suscitar nos pós-graduandos o exercício de um olhar mais humanizado, com reflexos no próprio trabalho, em suas relações interpessoais, no ambiente corporativo, assim como em suas relações com entidades e órgãos fiscalizados.

Como parte integrante de sua missão institucional, o ISC desenvolve cursos de pós-graduação entre os programas regulares de capacitação. Operacionalmente, as atividades do Programa de Pós-graduação e Pesquisa são organizadas sob forma de:

- cursos de pós-graduação internos;
- cursos de pós-graduação contratados e oferecidos aos servidores do TCU (*in company*);
- concessão de bolsas de estudo parciais ou integrais; e
- outros incentivos educacionais, conforme regulamento.

O currículo da pós-graduação obedece às especificidades e necessidades de geração de conhecimento nas áreas que têm reflexo no controle externo da Administração Pública. Essas áreas, além dos normativos específicos de fiscalização, formam o conjunto de temas a serem explorados nos cursos de pós-graduação oferecidos pelo ISC. As disciplinas nos cursos de pós-graduação devem abarcar o aprofundamento teórico, como base para a produção de novos conhecimentos, mas também conhecimentos, habilidades e atitudes que apoiam diretamente a atuação do servidor no âmbito do trabalho.

Além da promoção de cursos internos de pós-graduação, são definidas outras áreas nas quais devem ser incentivadas ações de pós-graduação, como áreas de interesse complementares, objetivando a ampliação do leque de especialização do corpo de servidores do TCU.

O Programa de Pesquisa do ISC, descrito no item 2.4.5, tem por finalidade ampliar o debate de temas de relevância para o TCU e para a Administração Pública, promovendo o intercâmbio de conhecimentos e experiências.

2.5.5 Políticas de trajetórias profissionais



Para atender a necessidade de profissionalização do TCU, o ISC constituiu projeto destinado a estruturar a implantação de uma política de trajetórias profissionais. Em sua forma mais simples, uma trajetória profissional é a sequência de cargos ou papéis que uma pessoa ocupa ao longo de sua vida funcional. Trajetórias são o conjunto de qualificações, experiências e competências necessárias ao desempenho adequado das atribuições inerentes a determinado nível da carreira.

As trajetórias caracterizam-se por atribuições e responsabilidades de mesma natureza. A natureza das atribuições e responsabilidades pode ser definida a partir do público-alvo do trabalho das pessoas e da natureza dos conhecimentos e habilidades mobilizados. Constata-se que as trajetórias não estão necessariamente atreladas a profissões ou áreas funcionais e sim a atribuições e responsabilidades de mesma natureza.

As trajetórias não devem ser entendidas como um caminho rígido a ser seguido pelo indivíduo e sim como uma sequência de posições e de trabalhos realizados. Desse modo, pessoas que exercem atividades de mesma natureza estão na mesma trajetória. A natureza das atribuições e responsabilidades é definida por um conjunto de fatores sendo que dois se destacam: público para o qual se destina o trabalho e a natureza do conhecimento técnico necessário.

Adicionalmente, as trajetórias precisam explicitar, para cada um de seus níveis de complexidade, os comportamentos ou experiências críticas aos quais os profissionais devem se submeter de modo a comprovar a entrega dos conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo de seu desenvolvimento em determinada trajetória. Resumindo, as trajetórias são um conjunto de conhecimentos técnicos e comportamentais, habilidades, entregas e experiências críticas necessárias ao desenvolvimento e ao amadurecimento dos profissionais de uma organização.

Conforme a estrutura de macroprocessos mencionada, as trajetórias profissionais no TCU estão divididas em trajetórias corporativas e de controle externo.

As trajetórias corporativas são:

- a. Gestão de pessoas;
- b. Governança e gestão;
- c. Relacionamento institucional;
- d. Logística; e
- e. Tecnologia da informação.

As trajetórias de controle externo são:



- a. Obras públicas;
- b. Regulação e desestatização;
- c. Políticas públicas;
- d. Finanças públicas;
- e. Ciência de dados; e
- f. Licitações e contratos.

Espera-se que a implementação da política de trajetórias profissionais:

- a. Confira maior assertividade às ações de desenvolvimento ofertadas pelo ISC;
- b. otimize a formação de equipes e a mobilidade de servidores de acordo com os perfis profissionais existentes e requeridos;
- c. sirva de referência para identificação de sucessores para ocupações críticas;
- d. confira maior clareza quanto aos conhecimentos e requisitos para evolução profissional;
- e. conceda aos servidores a possibilidade de gerenciarem a própria trajetória profissional;
- f. dê transparência aos fatores de sucesso almejados pelo TCU que propiciarão crescimento e desenvolvimento profissional no Tribunal.

Cabe destacar que o desenvolvimento de competências em determinada trajetória profissional envolve diversas estratégias, dentre elas a participação em ações de capacitação. Sendo assim, após a estruturação das trajetórias é esperado que os programas de educação continuada, de pós-graduação e de pesquisa sejam alinhados às trajetórias aprovadas de modo a contribuir com sua implantação.

2.5.6 Políticas de inclusão social

A educação inclusiva é atualmente um dos maiores desafios do sistema educacional. Implica não apenas em acesso à educação, mas, principalmente, na permanência na Instituição de pessoas portadoras de necessidades especiais, sem qualquer tipo de discriminação. Exige o atendimento, em condições igualitárias a despeito das características ou dificuldades que essas pessoas possam apresentar.

O ISC adota políticas de educação inclusiva voltadas para pessoas com deficiência,



possibilitando o acesso e a permanência de alunos que apresentam tais características. Para tanto, cumpre os requisitos legais de acessibilidade, conforme disposto na Lei nº 10.098, de 19.12.2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, no Decreto nº 5.296, 02.12.2004, que a regulamenta, e do Decreto nº 5.626, de 22.12.2005, que regulamenta o art. 18 desse diploma legal.

São objetivos da política de inclusão social:

- a. possibilitar o acesso e a permanência de alunos com deficiência, em igualdade de condições com as demais pessoas;
- b. atuar positivamente na superação das barreiras educacionais que dificultam o acesso e a permanência nas ações educacionais.

2.5.7 Políticas de ações afirmativas de promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial

Com o objetivo de divulgar e produzir conhecimentos, bem como atitudes, posturas e valores que eduquem cidadãos quanto à pluralidade étnico-racial, tornando-os capazes de interagir e de negociar objetivos comuns que garantam, a todos, o respeito aos direitos legais e a valorização de identidade, na busca da consolidação da democracia brasileira, o ISC propõe em seu PDI que nos conteúdos de disciplinas e atividades curriculares dos cursos ofertados seja abordada a questão da educação das relações étnico-raciais, bem como o tratamento de questões e temáticas que dizem respeito aos afrodescendentes, nos termos explicitados no Parecer CNE/CP nº 3, de 10.03.2004.

Adicionalmente, o PDI propõe como meta permanente a consolidação de uma cultura voltada para a eliminação de qualquer tipo de situação de discriminação e estímulo a criação de situações educativas para o reconhecimento, valorização e respeito à diversidade.

2.5.8 Políticas de responsabilidade social

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), que soma 17 objetivos e 169 metas integradas e indivisíveis, foi aprovada pelos 193 países membros da Organização das Nações Unidas (ONU). Os debates em torno da construção da paz, do combate à fome e à miséria extrema e em favor de um modelo de crescimento econômico continuado, mas que preserve o planeta, sempre estiveram presentes na ONU e fazem parte da agenda de trabalho das Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) de todo o mundo.



Com os novos ODS, esses problemas passam a ser enfrentados globalmente, mas por meio de políticas locais que abrangem as dimensões econômica, social e ambiental. O TCU entende que os desafios colocados dizem respeito a toda a sociedade e cabe às instituições governamentais criar as condições para o alcance dos objetivos e metas, por meio de políticas públicas efetivas. O papel das EFS nesse processo foi definido em reuniões da Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (Intosai), em discussões na ONU e na Organização Latino-Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs).

Em resumo, cabe às EFS avaliarem os sistemas de monitoramento, incluindo a preparação dos governos para a implementação dos ODS, realizar auditorias de desempenho em programas e políticas que contribuam para o alcance dos objetivos, além de ser modelo de transparência e *accountability*. Como agente indutor da implementação da agenda global de desenvolvimento sustentável proposta pela ONU, o TCU tem avançado de forma pioneira ao estabelecer ações nos âmbitos nacional, regional e internacional.

Para analisar a adoção de medidas de sustentabilidade, o TCU criou o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA), método de avaliação da implementação e gestão das práticas de sustentabilidade. O IASA trabalha com uma escala de avaliação de 0 a 3, que permite classificar a implementação das medidas sustentáveis em três faixas: vermelho, amarelo e verde, correspondentes, respectivamente, aos níveis baixo, médio e alto de implementação e de gestão dessas práticas. A partir deste trabalho, a sociedade e as instituições de controle poderão acompanhar a evolução da implementação de ações sustentáveis no âmbito da Administração Pública federal, especialmente, no que diz respeito à racionalização do consumo de insumos, tais como água, papel e energia elétrica, e observância de outros quesitos da sustentabilidade, tais como emissão de gases de efeito estufa, uso de edifícios mais eficientes, atendimento a critérios de acessibilidade etc. Dessa forma, o TCU contribui com soluções e melhorias para o aperfeiçoamento de medidas em busca do desenvolvimento sustentável do Brasil.

Este tema está presente nas atividades de ensino, investigação científica e extensão. Nas atividades de ensino são incluídas, sempre que pertinente, no conteúdo das disciplinas, temas de responsabilidade social. São realizados cursos e eventos diversos versando sobre a temática. As atividades de investigação científica estão voltadas para a resolução de problemas e de demandas da comunidade na qual a Instituição está inserida, fortalecendo o compromisso institucional com o desenvolvimento da região.



2.5.9 Políticas de educação ambiental e de desenvolvimento nacional sustentável

Na elaboração dos programas de componentes curriculares, a questão ambiental é tratada de forma transversal e relacionada ao processo de capacitação do corpo docente e de tutores, bem como do corpo técnico-administrativo. Os programas educacionais orientam-se, no que couber, ao disposto na Resolução CNE/CP nº 2, de 15.06.2012⁶, contemplando:

- I. Abordagem curricular que enfatize a natureza como fonte de vida e relacione a dimensão ambiental à justiça social, aos direitos humanos, à saúde, ao trabalho, ao consumo, à pluralidade étnica, racial, de gênero, de diversidade sexual, e à superação do racismo e de todas as formas de discriminação e injustiça social.
- II. Abordagem curricular integrada e transversal, contínua e permanente em todas as áreas de conhecimento, componentes curriculares e atividades escolares e acadêmicas.
- III. Aprofundamento do pensamento crítico-reflexivo mediante estudos científicos, socioeconômicos, políticos e históricos a partir da dimensão socioambiental, valorizando a participação, a cooperação, o senso de justiça e a responsabilidade da comunidade educacional em contraposição às relações de dominação e exploração presentes na realidade atual.
- IV. Incentivo à pesquisa e à apropriação de instrumentos pedagógicos e metodológicos que aprimorem a prática discente e docente e a cidadania ambiental.
- V. Estímulo à constituição de instituições de ensino como espaços educadores sustentáveis, integrando proposta curricular, gestão democrática, edificações, tornando-as referências de sustentabilidade socioambiental.

2.5.10 Políticas de desenvolvimento econômico e social

O ISC promove ações institucionais voltadas para o desenvolvimento econômico e social da região onde está inserido. Para tanto, estabeleceu parcerias que têm o potencial de contribuir para alcançar esse objetivo. Essa inter-relação da Instituição com a comunidade contribui para o desenvolvimento da região, gerando possibilidades de intervenção e melhorias.

⁶ Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental.



O ISC disponibiliza gratuitamente às entidades representativas da Administração Pública e da sociedade civil organizada sua estrutura física de auditório, laboratórios e salas de aulas, para o desenvolvimento de atividades educativas como palestras, seminários, oficinas, cursos, dentre outras. Além disso, são oferecidos cursos gratuitos de capacitação abertos a servidores públicos e a cidadãos, conforme descrito no PDDC.

O compromisso social do ISC envolve a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e inclusiva, capaz de promover o desenvolvimento econômico e social para todos os segmentos da população. Neste sentido, tal compromisso está vinculado também à formação e produção de conhecimentos voltados ao atendimento de demandas locais e regionais.

Os projetos pedagógicos dos cursos estão intrinsecamente atrelados à responsabilidade social do ISC com o desenvolvimento econômico e social, enfatizando o compromisso com o desenvolvimento e com a socialização do conhecimento. A responsabilidade social deve ser alcançada com a adoção de processos formativos pautados na formação cidadã, em princípios éticos; no desenvolvimento da capacidade crítica dos alunos com relação aos processos sociais, econômicos, políticos e culturais; no incentivo à criatividade dos alunos para identificar problemas e propor soluções e na formação cultural ampla.

Dessa forma, paralelamente às atividades de ensino, ISC fortalece e incentiva atividades de investigação científica e extensão, envolvendo os alunos com desenvolvimento econômico e social regional, a melhoria da infraestrutura urbana/local, a melhoria das condições e da qualidade de vida da população e as ações de inovação social.

2.5.11 Políticas de valorização dos direitos humanos

A valorização dos direitos dos indivíduos e dos trabalhadores é premissa que perpassa todos os princípios e diretrizes educacionais do ISC, nos termos da Portaria-ISC nº 7, de 18.05.2016. O PDI propõe no plano de metas da escola de governo a manutenção de curso autoinstrucional no formato *Massive Open Online Courses* (MOOCs) destinado a promoção da educação em direitos humanos contemplando os seguintes conteúdos, nos termos do art. 2º da Portaria-ISC nº 7/2016: I) dignidade humana; II) igualdade de direitos; III) reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades; IV) laicidade do Estado; V) democracia na educação; VI) transversalidade, vivência e globalidade; VII) sustentabilidade socioambiental.



Ademais, o ISC busca, por meio de suas ações educacionais, estudos e pesquisas, fomentar e divulgar experiências bem-sucedidas realizados na área dos direitos humanos e da educação em direitos humanos. A título de exemplo, em 2017 foi promovida pelo ISC em parceria com o Instituto Latino Americano das Nações Unidas para Prevenção do Delito e Tratamento do Delinquente (Ilanud) da ONU e com o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) do Senado Federal a “Especialização em Justiça Social, Criminalidade e Direitos Humanos”.

2.5.12 Políticas de gestão acadêmica

A organização administrativa do ISC alinha-se, por norma, à estrutura e ao modelo de atribuição de funções das unidades do Tribunal, em especial da área de apoio administrativo e apoio estratégico, ajustadas às peculiaridades do tipo de serviço prestado. Esse alinhamento possibilita o desenvolvimento das ações educacionais de forma articulada com as diversas instâncias decisórias do TCU. Essas ações devem ser implementadas de acordo com a escolha da estratégia adequada para atingir os objetivos a que se propõe, com a opção de realização por meio de cursos presenciais ou a distância, programa de pós-graduação e pesquisa, participação em eventos externos, programa de desenvolvimento de liderança e gestão ou por meio de incentivos ao autodesenvolvimento.

No âmbito da política de gestão acadêmica, nos termos do art. 4º da Portaria – ISC nº 15/2019, o ISC tem por finalidade:

- I. Promover e regulamentar o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais, e a educação continuada de servidores e colaboradores do Tribunal, inclusive mediante oferta de cursos de pós-graduação credenciados pelo Ministério da Educação.
- II. Participar, sob a coordenação da Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep), da proposição de políticas de gestão de pessoas.
- III. Promover a seleção, a formação e a integração inicial de novos servidores.
- IV. Promover ações educativas voltadas ao público externo que contribuam com a efetividade do controle, o aprimoramento da Administração Pública e a promoção da cidadania.
- V. Fornecer suporte metodológico e logístico à pesquisa, à produção, à catalogação e à disseminação de conhecimentos, visando ao aprimoramento da atuação do Tribunal.
- VI. Administrar o Centro de Documentação do Tribunal.



- VII. Promover, planejar, acompanhar e orientar a implementação da política de gestão documental do Tribunal, em consonância com a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CAD).
- VIII. Gerir os recursos orçamentários recebidos mediante descentralização, observadas as normas específicas.
- IX. Auxiliar na celebração, execução e acompanhamento de convênios, acordos de cooperação ou instrumentos congêneres que tenham por objeto o desenvolvimento de atividades relacionadas às competências do ISC.
- X. Exercer as funções de apoio e secretariado ao Cecap.
- XI. Coordenar a elaboração de planos de desenvolvimento de competências, em consonância com o Sistema de Planejamento e Gestão do TCU e os demais planos institucionais.
- XII. Formular e promover, com a orientação da Comissão de Coordenação-Geral (CCG), a estratégia de atuação como escola de governo.
- XIII. Promover ações relacionadas à documentação, cultura, editoração, registro e divulgação da memória do Tribunal.
- XIV. Registrar, guardar e conservar os bens móveis e os documentos que, por natureza ou procedência, constituem peças de valor histórico e cultural relacionados com a vida da Instituição ou do País.
- XV. Incentivar a arte e a cultura, no âmbito do Tribunal, com vistas a promover o incremento da criatividade e da humanização da Instituição, além da aproximação com a sociedade.
- XVI. Coordenar, fomentar e disseminar a inovação e a pesquisa, com o apoio de especialistas internos e externos, de modo a contribuir para a atuação do Tribunal e o aprimoramento da Administração Pública.
- XVII. Propor e coordenar a discussão acerca do estabelecimento de critérios, de áreas de concentração e de linhas de pesquisa prioritárias, segundo as diretrizes estratégicas do Tribunal.
- XVIII. Coordenar, com escolas de governo e com unidades de capacitação de órgãos e de entidades, nacionais ou internacionais, ações de capacitação que permitam disseminar as melhores práticas de controle externo, interno e social.



XIX. Desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

Em nível operacional, a política de gestão do ISC é viabilizada no âmbito do PDDC, descrito no item 1.4.1. Sua implementação direciona as ações de capacitação prioritárias, visando à qualificação, ao aperfeiçoamento e ao desenvolvimento de servidores do TCU, bem como a capacitação de servidores públicos para a correta e eficiente aplicação dos recursos públicos e a preparação de cidadãos para o exercício do controle social.

2.5.13 Políticas de comunicação institucional

O Tribunal busca promover a comunicação integrada entre suas unidades internas e destas unidades com os públicos estratégicos, de forma alinhada, coordenada e sinérgica, segundo as diretrizes fixadas no planejamento estratégico. São princípios que orientam as ações de comunicação no TCU: transparência, veracidade, ética, responsabilidade social, credibilidade e participação. O Órgão também adota como diretrizes de comunicação os princípios da tempestividade e da adequação dos meios e das mensagens aos públicos-alvo. No TCU, a unidade responsável por coordenar e supervisionar tecnicamente as ações de divulgação interna, ainda que essas ações sejam executadas de forma descentralizada, é a Secretaria de Comunicação (Secom).

As ações de comunicação interna objetivam a difusão de conteúdos de interesse das autoridades, dos servidores e das unidades, com o propósito de promover o alinhamento das ações à missão, aos objetivos e aos valores institucionais; de contribuir para o entendimento e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho do TCU; e de promover o conhecimento dos resultados corporativos. Têm como premissa a disseminação de informações relevantes para a atuação do Tribunal e de seus profissionais, como forma de valorização do servidor e das equipes e de estímulo ao comprometimento com as metas da Instituição. Os canais de comunicação interna encontram-se descritos a seguir.

- **Portal TCU** – o Tribunal dispõe de um portal na internet (<http://www.tcu.gov.br>), em que se encontram disponíveis informações para os diferentes públicos: cidadão, imprensa, Congresso Nacional e público interno. Pelo portal, os cidadãos podem, por exemplo, acessar as deliberações dos órgãos colegiados da Casa e os relatórios de atividades; conhecer a pauta das sessões; consultar a base de dados de jurisprudência do TCU; obter informações acerca da organização e do funcionamento do Tribunal; extrair certidões



negativas; entrar em contato com a Ouvidoria; consultar a Carta de Serviços disponíveis e obter informações sobre gastos da Administração Pública. No espaço destinado à Imprensa, encontram-se edições do programa Minuto do TCU, veiculado durante a Voz do Brasil; notícias sobre decisões do TCU e outros temas; fichas-síntese de trabalhos de destaque do Tribunal; e, ainda, atalho para o TCU nas redes sociais. Na área do Congresso Nacional, são disponibilizadas informações sobre repasse de recursos, assessoria parlamentar, inabilitados para a função pública, lista de inelegíveis, entre outros. O portal conta, também, com uma área dedicada à educação corporativa, que apresenta conteúdo específico para cada público, em função da autenticação dos usuários. Essa área remete aos produtos e serviços educacionais, informacionais e culturais oferecidos pelo ISC. Após autenticação, os usuários podem consultar o Portal de Serviços Administrativos, com informações e links para incentivos, licenças e outros produtos do Instituto. O portal permite acesso aos serviços de atendimento ao aluno e ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Também apresenta notícias sobre cursos, eventos educacionais nacionais e internacionais, concursos e processos seletivos. Permite, ainda, acesso às publicações institucionais, bem como a recursos e serviços de gestão documental e disseminação da informação e do conhecimento, como a área de conteúdo da Biblioteca Ministro Ruben Rosa e a página de pesquisa do Acervo Digital.

- **União** – jornal informativo interno diário que faz a cobertura de eventos promovidos pelo TCU ou por suas unidades, bem como de reuniões técnicas de trabalho ou de outra natureza que envolvam autoridades e servidores da Casa. No União, também são divulgados informes relacionados à gestão de pessoas e às ações educacionais e culturais.
- **E-mail** – o correio eletrônico institucional é amplamente utilizado pelos colaboradores internos. Na área de educação corporativa, utiliza-se o sistema, por exemplo, para divulgar ações internas, fazer matrícula e realizar avaliação dos cursos. As principais ações são divulgadas semanalmente por *newsletter* apresentada adiante.
- **Banners eletrônicos** – imagens disponibilizadas na seção Destaques, do Portal TCU, para divulgar eventos e informações de interesse por público-alvo.
- **Murais** – os murais, em suporte físico, são utilizados para afixação, nos elevadores e nas dependências do Tribunal, de cartazes, faixas e *banners*.



- **Publicações institucionais** – abrangem conteúdo desenvolvido por servidor, equipe, projeto ou unidade do Tribunal e têm o objetivo de divulgar atividades, resultados ou produtos, em meio impresso ou eletrônico. Entre os produtos divulgados estão os trabalhos de conclusão de curso, as monografias, as publicações específicas de interesse institucional e/ou as obras de relevância artística, histórica e cultural produzidas pelos alunos das ações educacionais promovidas pelo ISC. Destaca-se também a Revista do TCU, editada pelo ISC, detalhada adiante.
- **Peças gráficas** – os *folders*, panfletos ou outros produtos, impressos ou digitais, são desenvolvidos com o objetivo de divulgar ações, produtos ou serviços do TCU e de suas unidades.
- **Clipping** – distribuído aos servidores da Casa todas as manhãs, o *clipping* é um serviço de apuração, coleta e fornecimento de matérias jornalísticas multimídias sobre atividades e autoridades do TCU.
- **Vídeos institucionais** – são produzidos sob demanda da Presidência do TCU ou das unidades técnicas para ilustrar os produtos de um trabalho realizado ou propor uma diretriz para um novo trabalho.

No âmbito do ISC foi criado um Núcleo de Comunicação (NCOM/ISC) que é responsável pela comunicação da escola com seus diversos públicos, pela padronização e identidade visual dos produtos e serviços do Instituto e pela interlocução com a Secom/TCU. O núcleo divulga semanalmente uma *newsletter* com as ações educacionais e culturais do ISC em destaque, com *links* para formulários de inscrição, incentivos educacionais, processos seletivos, exposições, entre outras iniciativas, como apresentado na figura a seguir.



Quarta-feira, 8 de abril de 2020

CONTROLE EXTERNO  NOVO Pós-graduação: Especialização em Controle de Políticas Públicas A distância Início das aulas: 4/8 Informações e Inscrições	CORPORATIVO  NOVO Gestão de Riscos para multiplicadores A distância 23/4 a 28/4 Informações e Inscrições	CCC/Olacefs  NOVO La normativa internacional de EFS A distância 20/4 a 18/5 Informações e Inscrições
CORPORATIVO  Bolsa de Idiomas 1º Semestre Novo Prazo: inscrições de interessados até 16/4/2020 Informações e Inscrições	CORPORATIVO  Bolsa de Pós-graduação Inscrições de interessados até 15/5/2020 Informações e Inscrições	CORPORATIVO  Bolsa de Certificação Profissional Inscrições de interessados até 15/5/2020 Informações e Inscrições

Figura 1: Newsletter do ISC



Externamente o TCU procura manter canais ativos de comunicação com a comunidade e sociedade em geral. A seguir, relacionam-se os principais canais de comunicação externa do TCU.

- **Portal TCU** –descrito na seção anterior.
- **Redes sociais** – o TCU possui canal de divulgação de vídeos institucionais, documentários e programas de TV no *Youtube*. Também tem perfil oficial no *Twitter* e no *Facebook*, atualizado pela Coordenação de Mídias Sociais da Secom. O Tribunal tem, ainda, um blog, o *#EuFiscalizo*, em que se comentam, de maneira didática, com linguagem simples e de fácil assimilação, os principais temas afetos aos trabalhos do TCU na atualidade. No *blog*, o leitor também pode expor seus comentários e participar de enquetes. O ISC tem também seu próprio canal de divulgação de vídeos no *YouTube*. E o Centro Cultural tem seus próprios perfis de redes sociais, como *Facebook* e *Instagram*. As demais ações do Instituto são divulgadas pelas redes do TCU.
- **Programa de rádio Minuto do TCU** – traz informações sobre um tema de destaque na semana entre os trabalhos do Tribunal. Vai ao ar às segundas, quartas e sextas-feiras durante a Voz do Brasil.
- **Fichas-sínteses** – disponíveis no Portal, na aba Imprensa, em Trabalhos em Destaque, as fichas-síntese são textos sobre assuntos relacionados ao trabalho do TCU, elaborados em linguagem clara e acessível.
- **Aplicativos móveis** – o cidadão pode acompanhar a fiscalização dos recursos públicos de onde estiver pelo *#TCUDigital*. Para isso, basta instalar gratuitamente, em seu celular ou *tablet*, os aplicativos oficiais do TCU. Os aplicativos são compatíveis com os sistemas operacionais *Android 2.2 a 5.0* ou *IOS 6 a 8* e podem ser baixados a partir do Portal TCU ou, ainda, pelas lojas *App Store* ou *Google Play*.
- **Programa de TV #EuFiscalizo** – desde dezembro de 2014, o programa de TV TCU em Ação passou a se chamar *#EuFiscalizo*, nome da campanha lançada pelo Tribunal nas redes sociais em junho de 2014 para incentivar o controle social. Em cada edição do Programa, um assunto específico é aprofundado, tendo como ponto de partida fiscalizações do TCU. O objetivo é oferecer um produto que possa ser fonte de informação e permitir que a atuação do Tribunal seja conhecida pelo público. O Programa tem edição mensal e é



transmitido pelos canais de TV da Câmara e do Senado, além de ser publicado na *Internet* e no Portal TCU.

- **Revista do TCU** – é uma publicação que veicula artigos técnicos com temática relativa aos tribunais de contas, ao controle externo, à Administração Pública, ao Direito Público, à Contabilidade, às Finanças e à Auditoria no âmbito do Setor Estatal. A Revista do TCU tem periodicidade semestral, com artigos em português, espanhol e inglês e possui assinantes institucionais em todo território nacional e em outros países. A seleção e a análise dos trabalhos publicados são responsabilidade do conselho editorial da Revista. A edição da Revista é de responsabilidade do ISC. Os alunos e egressos de cursos de pós-graduação são incentivados a enviar artigos para a publicação, como forma de fomentar o registro do conhecimento de interesse para o Tribunal e a Administração Pública.
- **Ouvidoria** – regulamentada pelos artigos 28 e 29 da Resolução-TCU nº 305/2018 e pela Portaria-TCU nº 76, de 12.03.2018. Tem como missão contribuir para a melhoria da gestão do Tribunal e dos órgãos e entidades a ele jurisdicionados. Cabe à Ouvidoria receber sugestões, críticas, reclamações ou informações a respeito de serviço prestado pelo Tribunal ou de ato de gestão ou ato administrativo praticado por agente público jurisdicionado ao Tribunal e encaminhá-las às unidades técnicas competentes, para que possam receber o tratamento devido.



3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS

O Instituto Serzedello Corrêa promove a capacitação de profissionais do TCU, servidores públicos de outras instituições e cidadãos por meio de ações educacionais organizadas sob formato de cursos livres e cursos superiores de pós-graduação, nas modalidades presencial, a distância e híbrido.

3.1 Cursos em oferta

I. **Cursos EaD com tutoria**, para servidores do TCU e de órgãos parceiros. Ofertados em turmas fechadas:

- Instrução Processual no TCU;
- Pesquisando a Jurisprudência do TCU;
- Tomada de Contas Especial – Teoria e Prática;
- Entrevista Aplicada à Auditoria;
- Auditoria de Desempenho;
- Auditoria Ambiental em Unidades de Conservação Brasileiras.

II. **Cursos Presenciais**, com complementação, ou não, de materiais e atividades em EaD:

- Aperfeiçoamento em Auditoria – Módulo Execução, Relatório e Monitoramento;
- Aperfeiçoamento em Auditoria – Módulo Planejamento;
- Aprendizado acelerado 360;
- Apresentações que marcam;
- Auditoria Baseada em Risco – Resposta ao Risco em Auditoria (em desenvolvimento);
- Avaliação de Empresas e Ativos;
- Cálculo de Débito em TCE;
- Comunicação entre equipes;
- Contratações Públicas: Licitações Públicas e Contratos Administrativos – Questões Polêmicas;
- Escuta Ativa;
- Fundamentos de Integridade Pública: Prevenindo a Corrupção;



- Gestão do Tempo;
- Introdução à Mineração;
- Metodologia de Análise de Estudos Econômico-financeiros em auditorias de concessões e PPP (EVTEA's);
- Normas e Métodos de Auditoria;
- Oratória Emocional;
- Orientação em Redação Argumentativa;
- Orientações sobre Instauração de TCE (para Gestores);
- Pensamento Exponencial: o TCU, os Gestores e a Sociedade;
- Prática da Responsabilização em TCE;
- Prática de e-TCE;
- Processo no TCU;
- Responsabilização aplicada à Instrução Assistida;
- Responsabilização de Agentes Públicos e Privados perante os Tribunais de Contas;
- *Storytelling*.

III. Cursos telepresenciais:

- Amostragem básica aplicada à auditoria (em desenvolvimento);
- Análise de Dados com SAS-VA (em desenvolvimento);
- Contratação por empresas estatais (em desenvolvimento);
- Regulação do Setor Público (em desenvolvimento)
- Sistemas de Licitações, Compras Governamentais e Painel de Preços.

IV. Cursos de pós-graduação *lato sensu*:

- Especialização em Avaliação de Políticas Públicas;
- Especialização em Análise de Dados.

V. Cursos em formato de MOOCS - autoinstrucionais para servidores públicos e cidadãos:

- Auditoria Baseada em Risco;
- Controles Exercidos por Conselhos de Assistência Social;
- Controles na Administração Pública;



- Estruturas da Gestão Pública;
- Excel Avançado aplicado ao Controle;
- Fundamentos de Convênios com utilização do SICONV;
- Fundamentos de Integridade Pública: Prevenindo a Corrupção;
- Gestão Orçamentária e Financeira;
- Legislação Básica em Licitações, Pregão e Registro de Preços;
- Licitações Sustentáveis;
- Mundo Conectado;
- Obras públicas de Edificação e Saneamento – Planejamento;
- Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as Entidades de Fiscalização Superiores;
- Planejamento Governamental;
- Sustentabilidade na Administração Pública.

3.2 Cursos previstos para oferta

As ações de capacitação que serão priorizadas são definidas no PDDC, que tem vigência de dois anos. Os programas e ações apresentados no PDDC são selecionados considerando-se a necessidade de continuidade da oferta de ações já consolidadas e a criação de novas iniciativas que contribuam para o alcance dos objetivos priorizados pelo TCU para cada biênio e materializados em seu Plano de Gestão.

Nesse sentido, acredita-se que durante a vigência do PDI haverá a manutenção da oferta de todas as ações educacionais já consolidadas. Especificamente dentro do Programa de Pós-graduação e Pesquisa, estima-se que anualmente sejam ofertadas pelo menos três ações educacionais em nível de especialização *lato sensu* envolvendo, dentre outros, os seguintes temas:

- Análise de dados
- Auditoria de Obras
- Auditoria no setor público
- Desestatização
- Direito e economia
- Finanças



- Gestão de equipes
- Governança e gestão
- Licitação
- Liderança e gestão
- Logística
- Orçamento Público
- Políticas Públicas
- Regulação
- Tecnologia da informação

3.3 Atividades de investigação científica e extensão

O Programa de Pesquisa do ISC, descrito no item 2.4.5 tem por finalidade fomentar a investigação científica ampliar o debate de temas de alta relevância para o TCU e para a Administração Pública, promovendo o intercâmbio de conhecimentos e experiências. No âmbito do Programa, são realizados encontros tanto de grupos de trabalho do Cecap quanto de grupos de pesquisa, que contam com a participação de especialistas internos e externos ao TCU. Como resultado dos trabalhos, são publicados referenciais ou textos para discussão, com créditos aos participantes. Os especialistas serão incentivados a submeter as pesquisas em formato de artigo à Revista do TCU.

As linhas de pesquisa, em princípio, são equivalentes às trajetórias profissionais. Os temas que serão objeto de investigação e debate são:

- ciência de dados;
- desempenho dos tribunais de contas;
- desenvolvimento sustentável;
- finanças públicas;
- gestão de pessoas;
- governança e gestão;
- infraestrutura;
- licitações e contratos;
- logística;



- obras públicas;
- políticas públicas;
- regulação e desestatização;
- relacionamento institucional;
- sustentabilidade do gasto público;
- tecnologia da informação; e
- transformação digital para a desburocratização.

3.4 Perspectiva de ofertas e adequação da estrutura física

Considerando a perspectiva de oferta de ações educacionais para o período de vigência deste PDI, acredita-se que a atual estrutura física e organizacional do ISC atende e atenderá de forma satisfatória todas as necessidades. Eventuais adequações e processos de melhoria serão objetos de acompanhamento contínuo da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e da Diretoria do ISC.

Devido à priorização do desenvolvimento de ações de educação a distância, conforme diretriz de ação operacional do planejamento do TCU, o ISC está investindo, com apoio da área de tecnologia da informação do Tribunal, em soluções de infraestrutura (equipamentos e sistemas) para aulas telepresenciais síncronas e produção de cursos a distância assíncronos. Estão sendo realizadas também iniciativas para o desenvolvimento de estratégias e metodologias para otimizar o processo de *design* instrucional e implementação de cursos online, a partir do modelo ADDIE, que propõe a divisão do processo por etapas sucessivas, na seguinte ordem: Análise, Desenho, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação (*Evaluation*).



4 ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

4.1 Elementos norteadores da educação corporativa

Os norteadores internos da educação corporativa no TCU, cuja gestão é de competência precípua do ISC, encontram fundamento no referencial estratégico do Tribunal.

4.1.1 Norteadores internos

4.1.1.1 Planejamento estratégico

O PET para o período de abril de 2019 a março de 2025 tem o objetivo de conferir maior governança ao processo de planejamento, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em linguagem comum e induzir o comprometimento dos servidores à cultura de resultados. A tradução da estratégia consolida os objetivos estratégicos de controle externo e os objetivos estratégicos corporativos, priorizados por área temática.

Uma nova estratégia de atuação foi definida para o período de abril de 2019 a março de 2025, para que o TCU possa cumprir sua missão de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo e alcançar sua visão de ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável. Para tanto, foram introduzidos no Plano atual os conceitos de objetivos estratégicos de controle externo e objetivos estratégicos corporativos. Essa estratégia visa assegurar respostas efetivas do Tribunal aos desafios nacionais, em especial ao disposto no art. 3º da CF/88, de construção de uma sociedade livre, justa e solidária; de garantia do desenvolvimento nacional; de erradicação da pobreza e da marginalização e de redução das desigualdades sociais e regionais; e de promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

4.1.1.2 Plano de Gestão

O Plano de Gestão é um documento bianual, aprovado pelo Presidente do TCU, que estabelece para esse período os objetivos estratégicos priorizados que nortearão as diretrizes da gestão, as ações estruturantes, os indicadores e as metas setoriais e indicadores setoriais. O objetivo é garantir o alinhamento institucional, além de orientar os demais planos e ações operacionais.



4.1.1.3 Ações Operacionais

As ações operacionais compõem o nível operacional do **Sistema de Planejamento e Gestão do TCU**. Essas ações e seus respectivos indicadores são cadastrados no Sistema Planejar (sistema de apoio ao Planejamento do TCU) por cada uma das unidades da Secretaria do Tribunal e serão acompanhadas para fins de aferição do resultado da unidade. Além das ações operacionais vinculadas aos objetivos estratégicos, poderão ser cadastradas outras ações sem vinculação direta aos objetivos que podem ser acompanhadas apenas para fins gerenciais.

4.1.1.4 Plano de Metas do ISC/TCU (PDI 2020-2024)

O funcionamento do ISC/TCU como escola de governo, na oferta de cursos de pós-graduação, pressupõe o norteamiento pelos requisitos estabelecidos no Sinaes. Para garantir o cumprimento desses requisitos, o presente PDI estabelece metas cujo cumprimento garantirão a manutenção do credenciamento e consequente credenciamento dentro de padrões de excelência. O quadro 4 abaixo apresenta as metas, as respectivas estratégias e ações prioritárias e os prazos de execução no âmbito do período de vigência do PDI.

Quadro 4: Plano de Metas do ISC/TCU (PDI 2020-2024)

METAS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES	PRAZO
1. RECRENCIAR A ESCOLA SUPERIOR DO TCU	Implantar o novo PDI para o período de 2020 a 2024.	2020
	Desenvolver as ações decorrentes dos processos de autoavaliação institucional e de regulação do MEC.	Permanente
	Atingir o padrão de excelência no processo de credenciamento da Escola de Governo em todos os indicadores avaliados no instrumento de avaliação.	2024
2. CONSOLIDAR O ATENDIMENTO ÀS DIMENSÕES DOS SINAES	Garantir o cumprimento da sua missão institucional, tanto na educação presencial como a distância	Permanente
	Utilizar os resultados da autoavaliação e das avaliações externas como subsídios para a revisão permanente do PDI, desenvolvendo ações acadêmicas e administrativas consequentes aos processos avaliativos	
	Fortalecer a responsabilidade social, especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural da região onde está inserido	Permanente
	Manter os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionando adequadamente e acessíveis às comunidades interna e externa, possibilitando a divulgação das ações institucionais	Permanente



METAS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES	PRAZO
	Consolidar a ouvidoria implantada, funcionando segundo padrões de qualidade estabelecidos, com pessoal e infraestrutura necessários ao atendimento, com os seus registros e observações efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas nas decisões a serem adotadas.	2020-2021
	Manter política de capacitação do docente e de tutores e do corpo técnico- administrativo, buscando sempre o aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e manutenção de excelentes condições de trabalho.	Permanente
	Atualizar o cadastro e-MEC conforme determinações oficiais.	Permanente
	Manter a organização da gestão, especialmente o funcionamento e a representatividade dos colegiados, e à participação dos segmentos da comunidade acadêmica nos processos decisórios.	Permanente
	Manter a infraestrutura física da IES, especialmente a de ensino e de extensão, biblioteca, recursos de informação e comunicação, em quantidade e qualidade adequada, e coerente com a especificada no PDI.	Permanente
	Manter adequados e coerentes com o especificado no PDI o planejamento e a avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.	Permanente
	Garantir a coerência da sustentabilidade financeira com o estabelecido em documentos oficiais, aplicando adequadamente recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.	Permanente
	Manter a coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.	Permanente
3. CONSOLIDAR E AMPLIAR GRADATIVAMENTE A OFERTA DE CURSOS DE PÓS GRADUAÇÃO PRESENCIAL E A DISTÂNCIA	Implantar cursos de pós-graduação nas modalidades presencial, EaD, telepresencial e híbridos, em conformidade com as diretrizes institucionais e com a legislação educacional em vigor.	2020-2024
	Ofertar curso de especialização em Controle de Políticas Públicas na modalidade EaD.	2020
	Oferecer anualmente pelo menos três cursos de pós-graduação na modalidade EaD.	2020-2024
	Implantar modelo de planejamento didático instrucional que contemple a oferta de cursos de pós-graduação em sintonia com o estabelecido no PDCC.	2020-2021
4. CONSOLIDAR A UTILIZAÇÃO DO FORMATO EaD NOS CURSOS OFERECIDOS	Consolidar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para a utilização dos cursos de pós-graduação a distância.	2020
	Consolidar o Despe como responsável por coordenar as atividades de EaD e a oferta de cursos de pós-graduação presenciais e EaD.	2020
	Desenvolver os projetos EaD para a implantação nos cursos.	2020-2024
	Desenvolver materiais didáticos a serem utilizados nas atividades EaD conforme padrões estabelecidos pelo MEC.	2020-2024
5. IMPLEMENTAR GRADATIVAMENTE A OFERTA DE CURSOS DE EXTENSÃO, PRESENCIAIS E A DISTÂNCIA	Implantar cursos de extensão a distância	2020-2024
	Articular a investigação científica ao ensino e à extensão, favorecendo a produção necessária para se criar as condições de oferta e expansão do ensino de pós-graduação.	Permanente



METAS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES	PRAZO
	Implantar cursos de extensão presencial	2020-2024
6. CRIAR GRUPO DE TRABALHO PARA AVALIAR A VIABILIDADE DA OFERTA DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i>	Estabelecer grupo de trabalho para avaliar a viabilidade de oferta de pós-graduação no nível de <i>stricto sensu</i> .	2020
7. IMPLANTAR AS NORMAS PARA A MANUTENÇÃO E GUARDA DO ACERVO ACADÊMICO	Aprovar e implantar política para manter permanentemente organizado e em condições adequadas de conservação, fácil acesso e pronta consulta todo o acervo acadêmico sob a guarda do ISC/TCU.	2020-2021
	Disponibilizar as condições de infraestrutura e de pessoal necessárias para a organização do acervo acadêmico de modo a cumprir a legislação vigente.	Permanente
	Disponibilizar o acervo acadêmico para consulta a qualquer tempo pela Comissão Própria de Avaliação (CPA).	Permanente
	Disponibilizar o acervo acadêmico para consulta a qualquer tempo pelos órgãos e agentes públicos atuantes para fins de regulação, avaliação e supervisão.	Permanente
8. QUALIFICAR A GESTÃO INSTITUCIONAL	Promover a melhoria da gestão, incluindo a adoção de instrumentos de monitoramento desempenho.	2020-2024
	Estabelecer critérios de acompanhamento e avaliação dos planos, programas, projetos e das ações desenvolvidas no ISC/TCU.	2020-2021
	Implantar ações continuadas de modernização e padronização de processos e procedimentos administrativos.	2020-2021
	Implantar de rotinas e desenvolvimento de programas computacionais integrados para o atendimento às demandas do ISC/TCU.	2020-2021
	Promover o crescimento sustentado do ISC/TCU, considerando os recursos disponíveis, as metas legais a serem atingidas pela gestão.	2020 - 2024
	Treinar e capacitar os técnico-administrativos do ISC/TCU para melhoria no atendimento ao público, em programas de curta duração e programas de formação profissional.	Permanente
	Gerir os recursos para o atendimento às necessidades de infraestrutura do ISC/TCU, visando à máxima qualidade dos serviços prestados, com eficácia e eficiência.	Permanente
9. MANTER O CORPO DOCENTE E TUTORIAL QUALIFICADO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO	Incentivar os docentes e tutores à qualificação profissional.	Permanente
	Contratar docentes e tutores que atendam aos padrões estabelecidos pelo Ministério da Educação, com qualificação e experiência em educação a distância.	Sob demanda
	Contratar Coordenadores de Curso que atendam aos padrões estabelecidos pelo Ministério da Educação, com qualificação e experiência em educação a distância.	Sob demanda
10. MANTER 100% DO CORPO DOCENTE COM FORMAÇÃO MÍNIMA EM NÍVEL DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i>	Contratar prioritariamente professores com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado para os cursos de modo a atender aos parâmetros do Ministério da Educação.	Permanente
11. GARANTIR ESTÍMULOS OU INCENTIVOS PROFISSIONAIS PARA A QUALIFICAÇÃO ACADÊMICA DOS DOCENTES E TUTORES; PUBLICAÇÃO DE SUA	Fortalecer a política de capacitação docente e tutorial.	Permanente
	Desenvolver programas permanentes de atividades voltadas à formação e à atualização pedagógica docente e tutorial.	Permanente
	Incentivar a participação docente em eventos científicos.	Permanente



METAS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES	PRAZO
PRODUÇÃO ACADÊMICA; PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS CIENTÍFICOS E ACADÊMICOS; E FORMAÇÃO OU ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA	Incentivar a publicação de trabalhos científicos.	Permanente
12. MANTER CORPO TÉCNICO- ADMINISTRATIVO COM PERFIL ADEQUADO AO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE APOIO TÉCNICO, ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL DO ISC/TCU	Adequar, sempre que necessário, o perfil do corpo técnico-administrativo aos padrões estabelecidos para cada área, por meio de estímulos à sua capacitação.	2020-2024
	Desenvolver programas permanentes de atividades voltadas à formação e à atualização do corpo técnico-administrativo.	Permanente
13. ASSEGURAR QUE O ISC/TCU DISPONHA DE RECURSOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, NECESSÁRIOS AO SEU ADEQUADO FUNCIONAMENTO	Disponibilizar os recursos de tecnologias de informação e comunicação para atender às necessidades dos processos de ensino e aprendizagem e dos professores, técnicos, estudantes.	Permanente
	Disponibilizar microcomputadores e impressoras, além de recursos audiovisuais e multimídia, em número suficiente para o atendimento das necessidades apresentadas.	Permanente
	Assegurar a disponibilidade de meios e recursos para que o Ambiente Virtual de Aprendizagem funcione adequadamente.	Permanente
14. AMPLIAR GRADATIVAMENTE AS INSTALAÇÕES FÍSICAS PARA QUE ATENDAM À EXPANSÃO DAS ATIVIDADES DO ISC/TCU	Manter as salas de aula em estado adequado de conservação e limpeza.	2020-2024
	Disponibilizar auditório em condições satisfatórias de funcionamento.	2020-2024
	Disponibilizar no Polo sede biblioteca em condições satisfatórias de funcionamento.	2020-2024
	Disponibilizar laboratórios de informática em condições satisfatórias de funcionamento.	2020-2024
	Executar o plano de atualização de equipamentos de acordo com as demandas dos cursos.	2020-2024
15. PROMOVER A AQUISIÇÃO, EXPANSÃO E ATUALIZAÇÃO PERIÓDICA DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO ATENDENDO À DEMANDA DOS DIFERENTES CURSOS	Adquirir bibliografia básica e complementar para os cursos a partir da indicação de professores e coordenadores.	2020-2024
	Expandir a atualizar o acervo, a partir das sugestões apresentadas pelas Coordenadorias de Cursos e pelos corpos docente e discente.	Sob demanda
16. ASSEGURAR QUE A INSTITUIÇÃO DISPONHA DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA, E DE RECURSOS AUDIOVISUAIS E MULTIMÍDIA, NECESSÁRIOS AO SEU ADEQUADO FUNCIONAMENTO	Disponibilizar microcomputadores e impressoras, além de recursos audiovisuais e multimídia, em número suficiente para o atendimento das necessidades apresentadas.	Permanente
	Manter os equipamentos de informática, e de recursos audiovisuais e multimídia em condições de funcionamento.	Permanente
17. CONSOLIDAR A AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	Manter a Comissão Própria de Avaliação articulada ao acompanhamento da execução e da adequação do Plano de Desenvolvimento Institucional.	Permanente
	Inserir os novos cursos no processo de autoavaliação da Instituição.	Permanente
	Modernizar os recursos de trabalho da CPA.	Permanente
	Promover a avaliação contínua e permanente das atividades desenvolvidas pelo ISC/TCU no âmbito do Projeto de Autoavaliação Institucional.	Permanente



METAS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES	PRAZO
18. INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA	Incentivar a elaboração e o desenvolvimento de projetos de investigação científica integrados, envolvendo cursos de diferentes áreas do conhecimento.	2020 - 2024
	Consolidar as linhas de investigação científica existentes.	2020-2021
	Incentivar a criação de novas linhas de investigação científica.	2020 - 2024
	Fortalecer a cultura da investigação científica através da formalização de grupos de investigação científica, buscando o amadurecimento de pesquisadores e das práticas de experimentação.	2020-2021
	Envolver o corpo discente em projetos de investigação científica.	Permanente
	Incentivar a publicação dos resultados da investigação científica.	Permanente
	Incentivar a divulgação dos resultados das atividades de investigação científica em eventos realizados pelo ISC/TCU e/ou em eventos realizados por outras instituições parceiras.	Permanente
19. CONSOLIDAR A PRÁTICA DA EXTENSÃO	Incentivar a elaboração e a implantação de projetos de extensão integrados, envolvendo cursos de diferentes áreas do conhecimento.	Permanente
	Proporcionar a realização de eventos científicos em âmbito nacional e regional.	2020 - 2024
	Envolver o corpo discente em projetos de extensão.	Permanente
	Ampliar a oferta de cursos de extensão presenciais e a distância.	2020-2021
	Fortalecer a relação com a comunidade mediante a oferta de serviços e cessão gratuita de espaços do ISC/TCU.	2020 - 2024
20. INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO ARTÍSTICA E CULTURAL	Desenvolver atividades artísticas e culturais no âmbito do ISC/TCU e cursos ofertados.	Permanente
21. PROMOVER AÇÕES INSTITUCIONAIS NO QUE SE REFERE À DIVERSIDADE, AO MEIO AMBIENTE, À MEMÓRIA CULTURAL, À PRODUÇÃO ARTÍSTICA E AO PATRIMÔNIO CULTURAL DA REGIÃO ONDE O ISC/TCU ESTÁ INSERIDO	Organizar seminários temáticos sobre a diversidade, o meio ambiente, a memória cultural, a produção artística e o patrimônio cultural da região.	2020 - 2024
	Incluir, nos componentes curriculares dos cursos oferecidos, conteúdos e atividades que abordem a diversidade, o meio ambiente, a memória cultural, a produção artística e o patrimônio cultural da região.	2020 - 2024
22. DESENVOLVER AÇÕES AFIRMATIVAS DE DEFESA E PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS E IGUALDADE ÉTNICO-RACIAL	Incluir nos componentes curriculares dos cursos oferecidos conteúdos e atividades que abordem a defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial.	Permanente
	Desenvolver projetos sobre o tema com a participação da comunidade acadêmica e da comunidade externa.	2020 - 2024
23. ASSEGURAR CONDIÇÕES ADEQUADAS DE ACESSO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	Garantir oportunidades de acesso e trânsito às pessoas com deficiência.	Permanente
	Garantir oportunidades de acesso às pessoas com outras necessidades especiais.	Permanente
24. PROMOVER AÇÕES INSTITUCIONAIS VOLTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DA REGIÃO ONDE O ISC/TCU ESTÁ INSERIDO	Estabelecer novas parcerias que possam incentivar o desenvolvimento econômico e social da região onde o ISC/TCU está inserido.	2020 - 2024



METAS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES	PRAZO
25. DESENVOLVER AÇÕES DE INCLUSÃO E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	Manter a articulação com o setor público, setor privado e mercado de trabalho, promovendo ações para o desenvolvimento socioeconômico e educacional da região.	Permanente
	Divulgar as ações com vistas à inclusão social.	2020 - 2024
	Promover ações com vistas à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	2020 - 2024
	Consolidar o atendimento adequado às pessoas com deficiência: facilitar o ingresso e a permanência como estudante e proporcionar oportunidades profissionais para pessoas com deficiência.	2020 – 2024
	Consolidar o funcionamento de projetos que promovem o atendimento das escolas públicas do Distrito Federal.	2020 – 2024
26. DESENVOLVER AÇÕES DE EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS	Manter em funcionamento curso no formato MOOC de promoção da Educação em Direitos Humanos.	Permanente
	Fomentar e divulgar experiências bem-sucedidas realizados na área dos Direitos Humanos e da Educação em Direitos Humanos.	Permanente
27. IMPLEMENTAR POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS	Implementar no âmbito do ISC/TCU políticas e ações de acompanhamento dos egressos da EGOV no ambiente socioeconômico.	2020-2024
28. PROMOVER A MELHORIA NOS PROCESSOS E ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO AOS ALUNOS	Promover a melhoria dos meios de comunicação com os estudantes por meio físico e virtual.	2020 - 2024
	Manter canal efetivo de comunicação com o estudante de modo a possibilitar o atendimento presencial e on-line das demandas e solicitações de serviços educacionais.	2020 - 2024

4.1.2 Norteadores externos

Norteiam as atividades desenvolvidas no ISC no meio externo:

- As parcerias estratégicas nacionais;
- as relações do TCU com as Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) no âmbito internacional, por meio de participação em organismos internacionais;
- a legislação educacional vigente; e
- a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

4.1.2.1 Parcerias estratégicas nacionais

No cumprimento de sua missão institucional o TCU mantém diversos acordos de cooperação técnica com órgãos entidades públicas, nacionais internacionais, bem como com entidades civis. Dentre eles destacam-se os seguintes:

- **Acessibilidade e Inclusão Social** - Senado, Câmara, STF, STJ, TST, e TJDF - Estabelecer cooperação técnica entre o Senado Federal, a Câmara dos Deputados, o STF, o TCU, o STJ,



o TST e o TJDF, no âmbito da acessibilidade e da inclusão social da pessoa com deficiência.

- **Banco do Brasil** - Cooperação técnico-científica - Estabelecer cooperação técnico-científica e cultural entre o TCU e o BB, para o intercâmbio de experiências, informações, tecnologias e conhecimentos visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, ao compartilhamento de abordagens e soluções inovadoras, ao fomento, à produção e à exposição cultural, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.
- **Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento** - Cooperar no desenvolvimento de atividades direcionadas à formação de capital humano e desenvolvimento institucional em auditoria do setor público, *accountability* financeira e governança pública.
- **Caixa Econômica Federal** - Ações educacionais, treinamento e desenvolvimento de servidores públicos, compartilhamento de experiências e boas práticas.
- **Câmara dos Deputados** - Estabelecer a cooperação técnico-científica e cultural e o intercâmbio de conhecimentos, informações e experiências, visando a formação, o aperfeiçoamento e a especialização técnica de recursos humanos, bem como o desenvolvimento institucional, mediante a implementação de ações, programas, projetos e atividades complementares de interesses comuns entre a Câmara/Cefor e o TCU/ISC.
- **Casa Civil - Presidência da República** - Estabelecer cooperação técnica entre o TCU e a PR, para o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.
- **Conselho da Justiça Federal** - Estabelecer cooperação técnica entre o TCU e o CJF, para o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento



institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.

- **Controladoria Geral da União** - Cooperação técnica - Estabelecer cooperação técnica entre o TCU e a CGU visando ampliar as ações de articulação e promover a cooperação técnica, por meio de ações integradas, o apoio mútuo e o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias.
- **Defensoria Pública da União** - Estabelecer cooperação técnica para o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.
- **Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro - ENCCLA** - Assumir o compromisso entre si, para: promover e difundir em parceria com a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro - ENCCLA, o Programa Nacional de Capacitação e Treinamento para o Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (PNLD); discutir e propor ações no âmbito do Estado que contribuam para o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro; promover a integração das pessoas obrigadas pela Lei nº 9.613, de 3/3/1998, com os órgãos reguladores.
- **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação** - Estabelecer cooperação técnica entre o TCU e o FNDE para o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.
- **GDF - Governo do Distrito Federal** - Estabelecer cooperação técnica entre o TCU e o Governo do Distrito Federal para o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.



- **Instituto Rui Barbosa** - Estabelecer cooperação técnica entre o TCU e o IRB, para o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.
- **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE** - de acordo com o Programa de Trabalho e Orçamento da Diretoria de Governança Pública e Desenvolvimento Territorial, realizará um estudo relativo ao Aperfeiçoamento de Políticas e Programas Públicos Descentralizados: Auditorias baseadas em Resultados.
- **Rede InovaGov - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Conselho da Justiça Federal** - Fortalecimento, a ampliação e o aprimoramento da cooperação técnica entre os PARTÍCIPES, mediante formação de Rede Federal de Inovação no Setor Público (Rede InovaGov), abrangendo órgãos e entidades dos três poderes da Administração Pública Federal, e sua interação com iniciativas similares nos âmbitos estadual e municipal, com a finalidade de promover o fomento e o apoio à execução de projetos e à adoção de práticas inovadoras no âmbito governamental, de modo a conferir maior eficiência, eficácia e efetividade à gestão pública e à prestação de serviços à sociedade.
- **Senado Federal - ILB/ISC** - Estabelecer a cooperação técnico-científica e cultural, o intercâmbio de conhecimentos, informações e experiências, visando à formação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, bem como ao desenvolvimento institucional, mediante a implementação de ações, programas, projetos e atividades de interesse comum entre o SENADO/ILB e o Tribunal de Contas da União.
- **Sesi-DN** - Estabelecer cooperação técnica e cultural, na área de cultura, entre o TCU e o Sesi/DN, para o intercâmbio de experiências, informações e conhecimentos relativos ao fomento, à produção e à exposição artística, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.
- **Supremo Tribunal Federal** - Cooperação técnica e assistência mútua entre o Supremo Tribunal Federal - STF e o Tribunal de Contas da União, visando ao esforço conjunto na



área de capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores de ambos os órgãos, nas modalidades presencial e a distância.

- **TCDF-IDP-ICJP** - Enriquecer os seus respectivos programas de ensino e pesquisa, bem como a fortalecer e ampliar as relações mútuas.
- **Tribunal Regional Federal - 1ª Região** - Estabelecer cooperação técnica entre o TCU e o TRF 1ª REGIÃO, para o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.
- **TST – Capacitação** - Estabelecer cooperação técnica entre o TCU e o TST, para o intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública.
- **UCB - Universidade Católica de Brasília** - Instituir a cooperação técnico-científica e institucional entre o TCU e a UCB, com vistas ao intercâmbio de experiências, informações e tecnologias, visando à capacitação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, ao desenvolvimento institucional e da gestão pública, mediante a implementação de ações conjuntas ou de apoio mútuo e de atividades complementares de interesse comum.

Todos os acordos vigentes estão publicados no Sistema de Instrumentos de Cooperação (Siscoop) disponível no portal TCU (<https://contas.tcu.gov.br/ords/f?p=acordos>).

4.1.2.2 Alinhamento internacional

As orientações no cenário internacional relativas à capacitação do corpo técnico das EFS, na qual se enquadra o TCU, têm como principal fonte os guias produzidos no âmbito da Intosai para a construção e condução de planos de capacitação. Essas orientações têm como objetivo dar suporte ao atendimento das metas estipuladas no plano estratégico da Intosai, da qual o TCU é membro. O objetivo é a construção de competências e capacidades profissionais nas EFS por meio de treinamento, assistência técnica e outras atividades de desenvolvimento para a implementação de



um programa de desenvolvimento de competências. Essa visão pretende fortalecer o controle externo no mundo, por meio da capacitação dos servidores que atuam nas Cortes de Contas, estando o TCU alinhado a essa tendência.

Além da Intosai, o TCU é membro da Olacefs, e desde 2016 é presidente do *Comité de Creación de Capacidades* (CCC) da Organização, cuja missão é promover e gerenciar o desenvolvimento das capacidades profissionais e institucionais das EFS membros, e contribuir para aumentar a eficiência da gestão e modernização da administração pública dos países. O estabelecimento de parcerias entre os países membros possibilita a oferta de ações de aprendizagem na região abrangida pela Olacefs. A cooperação ocorre por meio de forças-tarefa lideradas pelos diversos países membros, com a coordenação do Brasil, representado tecnicamente pelo ISC e pela área de relações internacionais do TCU (Serint).

4.1.2.3 *Legislação Educacional*

Em relação à pós-graduação, especificamente, os cursos devem seguir os normativos e orientações contidos na legislação educacional vigente, uma vez que a oferta desses cursos insere o ISC na oferta de curso de formação superior.

Norteiam as ações do Programa de Pós-graduação e Pesquisa do ISC todos os normativos do MEC direcionados às escolas de governos e à educação superior. As escolas de governo, a partir da Resolução CNE/CES nº 7, de 8.09.2011⁷, foram autorizadas a oferecer cursos de especialização na modalidade de pós-graduação *lato sensu*, desde que se submetessem a processo de credenciamento educacional pelo MEC.

O ISC foi credenciado pelo prazo de oito anos. Com isso, em 2025 deverá ser submetido a processo de credenciamento institucional. A manutenção do credenciamento e a trajetória rumo ao credenciamento remete à participação do ISC no processo de Avaliação Institucional desenvolvido no âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado pela Lei nº 10.861, de 14.04.2004.

O processo de Avaliação Institucional divide-se em duas modalidades:

⁷ Dispõe sobre a revogação das normas para o credenciamento especial de instituições não educacionais, na modalidade presencial e a distância, e dá outras providências.



- **Autoavaliação** – Coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da autoavaliação institucional da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes).
- **Avaliação externa** – Realizada por comissões designadas pelo Inep, a avaliação externa tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação e os relatórios das autoavaliações.

4.1.2.4 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

Subsidiariamente, o ISC orienta-se pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28.08.2019 que tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública.

4.2 Princípios pedagógicos

O modelo pedagógico do ISC deve fundar-se na aprendizagem situada, adequada à prática educacional de uma escola de governo, no intuito de conferir educação efetiva e continuada aos servidores. A aprendizagem situada tem como foco as relações entre aprendizagem e as situações sociais em que ela ocorre, no caso, a realidade do trabalho. A aprendizagem é entendida como atividade ligada ao contexto de participação dos aprendizes na construção do seu próprio aprender.

Essa concepção de aprendizagem pressupõe a participação ativa dos servidores na própria dinâmica do processo de ensino e aprendizagem na qual se vislumbra uma reorganização dos conhecimentos adquiridos, situando o indivíduo em patamar mais elevado que o possibilite intervir nas situações demandadas no meio profissional.

Nesse contexto, a concepção de ensino no ISC é baseada no inter-relacionamento entre professor, aluno e ambiente profissional, que, no geral, é a Administração Pública. A perspectiva do planejamento educacional deve orientar-se para um ensino dialógico e participativo, no qual o professor é um facilitador de aprendizagem e ao mesmo tempo um transmissor de experiências à luz dos conteúdos acadêmicos e de sua vivência profissional.

Os elementos formais que norteiam a atuação do ISC devem gerar o substrato para a sua organização pedagógica. Essa organização se pauta por um modelo educacional nas perspectivas andragógica, participativa, construtivista, negociada e na autodeterminação uma vez que o produto



dessa ação deve conduzir à aquisição, à reconstrução ou à ampliação do saber com a clareza dos benefícios no ambiente profissional e nos objetivos estratégicos do Tribunal.

O modelo pedagógico adotado no Instituto se apoia nos referenciais pedagógicos descritos a seguir.

4.2.1 Princípio da aprendizagem

Os quatro pilares essenciais da aprendizagem para o profissional do século XXI, segundo relatório da Unesco produzido pela Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI⁸, sob coordenação de Jacques Delors, são:

- **aprender a conhecer** – significa dominar os instrumentos do conhecimento, desenvolver a curiosidade e a capacidade de aprender a aprender, desenvolver as habilidades cognitivas e a compreensão do mundo ao redor;
- **aprender a fazer** – indissociável do primeiro, implica desenvolver competências técnicas que envolvam experiências sociais e profissionais diversas, que possibilitem a aplicação dos conhecimentos em situações reais, com iniciativa, intuição, flexibilidade e coragem para executar e arriscar;
- **aprender a conviver** – abrange desenvolver a compreensão do outro e a percepção das interdependências, realizar projetos comuns, gerenciar conflitos, aprender a viver com os outros de maneira harmônica, a compreendê-los, a trabalhar em equipe, respeitando as diversidades; e
- **aprender a ser** – envolve desenvolver autonomia de pensamento e discernimento, senso de propósito, ética, responsabilidade, imaginação, criatividade, iniciativa e crescimento integral.

4.2.2 Princípio da andragogia

A andragogia baseia-se nas seguintes premissas, segundo Malcolm Knowles (1977)⁹:

⁸ UNESCO. Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty first Century (highlights). Paris: UNESCO, 1996.

⁹ KNOWLES, Malcolm S. Andragogia e teorias da aprendizagem (Conferência). In: SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO PERMANENTE E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Salvador, julho, 1977 (a) (mimeografado).



- **A necessidade de saber:** o adulto precisa saber por que deverá aprender algo antes de começar a aprender de fato. Para investir seu tempo e sua atenção em uma proposta educacional, ele precisa avaliar quais são os benefícios em termos de qualidade de vida ou melhoria no desempenho profissional e as consequências negativas caso não aprenda.
- **Autoconceito:** à medida em que uma pessoa amadurece, ela deixa de ser dependente para se tornar um ser humano autodirecionado. O adulto se vê como responsável por sua própria vida e por suas decisões, e quer ser visto e tratado pelos outros como capaz de se autodirigir.
- **Experiência:** O adulto acumula um conjunto de experiências que se torna uma fonte inesgotável de aprendizagem. Por essa razão, a ênfase da educação de adultos deve estar nas técnicas que partem da experiência dos aprendizes para realizar discussões em grupo, exercícios de simulação, atividades de resolução de problemas, estudos de caso e métodos de laboratório, em vez de técnicas meramente transmissivas.
- **Prontidão para aprender:** O adulto se engaja em aprender aquilo que poderá ajudá-lo a solucionar problemas da vida real e a desempenhar seus papéis sociais. Assim, conforme ele amadurece, sua prontidão para aprender se torna cada vez mais orientada ao desenvolvimento de tarefas.
- **Orientação para aprender:** A perspectiva temporal do adulto está focada na aplicação imediata do conhecimento e, nesse sentido, sua orientação para aprender está centrada em contextos da vida real.
- **Motivação:** Fatores extrínsecos como melhores cargos, promoções, aumentos salariais etc. despertam o interesse do adulto, porém, os fatores motivacionais mais poderosos são os intrínsecos, como o desejo de obter maior satisfação no trabalho, maior autoestima e qualidade de vida.

O princípio da andragogia orienta o planejamento das ações educacionais no ISC, tornando o servidor parte fundamental nas relações de ensino e aprendizagem, pois traz consigo a experiência de sua atuação profissional. O respeito ao conhecimento e às experiências individuais é entendido como fator que impulsiona a dinâmica do ambiente de aprendizagem.



4.2.3 Princípio da heutagogia

A evolução da educação mediada por tecnologias evidenciou o desenvolvimento de processos de interação, onde o estudante se torna responsável por sua aprendizagem dentro de um processo denominado heutagógico, ou de aprendizagem autodeterminada. O estudante organiza sua aprendizagem, busca os conhecimentos de acordo com suas expectativas e necessidades de desenvolvimento e determina o caminho para alcançar seus objetivos educacionais. Autonomia, auto direcionamento do aluno, proatividade, aprendizagem flexível são pontos fundamentais deste princípio de aprendizagem.

4.2.4 Planejamento participativo

O planejamento da aprendizagem deve ser participativo, envolvendo professores, instrutores, coordenadores e unidades técnicas para as quais as ações educacionais são voltadas. Esse relacionamento confere ao planejamento uma visão mais próxima de uma situação ideal de aprendizagem, a qual vincula expectativas da oferta de cursos às reais necessidades de desenvolvimento, já mapeadas no caso do TCU em termos das competências requeridas para cada espaço ocupacional. Segundo o inciso VII do *caput* do art. 3º da Resolução-TCU nº 187/2006, espaço ocupacional é o contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores.

4.2.5 Construtivismo e sociointeracionismo

A perspectiva construtivista baseia-se na percepção de que as ações educacionais não devem ser rígidas a ponto de inviabilizar a consecução dos seus objetivos, mas abertas à incorporação de elementos no decorrer do processo educativo. Esses ajustes perpassam a adequação de técnicas, o conhecimento do perfil dos servidores e as avaliações de curso que impactam futuras edições.

O construtivismo também implica em desenvolvimento contínuo, não limitado à ação específica e não limitado ao ambiente em que se dá essa ação (ambiente do ensino e aprendizagens formais). Realiza-se a partir da experiência prévia do aprendiz, é dirigido por suas necessidades de aprender e deve refletir-se em suas práticas sociais e de trabalho, a fim de resultar em inovações e melhoria de processos, produtos e serviços.



Por fim, o construtivismo contempla um aspecto social, na medida em que a construção da aprendizagem advém do compartilhamento de conhecimentos, visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional na realidade em que o aprendiz se insere.

O sociointeracionismo pressupõe um processo de ensino capaz de incorporar as relações socioculturais dentro do contexto de ensino/aprendizagem. Expectativas de realização profissional devem estar alinhadas com as de realização pessoal. O processo de aprendizagem se dá de forma problematizada, levando o estudante a agir sobre o meio em que está inserido em um processo dialético de reflexão/ação. O objeto de estudo é problematizado para que o estudante possa refletir e agir sobre ele transformando a realidade concreta e a si mesmo.

4.2.6 Negociação

A negociação deve ser elemento presente tanto nas ações desenvolvidas unicamente pelo ISC, como naquelas derivadas de parcerias com outros órgãos da Administração Pública. Do ponto de vista interno, a negociação deve ter lugar primeiramente em um plano de desenvolvimento de pessoas e, em seguida, na concepção das ações educacionais. Nesse caso, a relação entre ISC e a unidade técnica deve explicitar claramente as necessidades, os objetivos e as metas a serem atingidos e o perfil desejado do egresso.

4.2.7 Autodeterminação

Por autodeterminação na educação corporativa entende-se a faculdade de pessoas ou unidades participarem da identificação de suas necessidades de desenvolvimento e da definição da forma de suprimento dessas necessidades. Cabe às instâncias decisórias superiores do Tribunal o estabelecimento de temas e áreas de interesse e ações prioritárias. Essa definição deve orientar a oferta das diversas oportunidades de desenvolvimento de pessoas, bem como a construção de programas específicos para atendimento dessas necessidades.

Cabe às unidades (Secretarias) do Tribunal a indicação de necessidades específicas de desenvolvimento. Essas necessidades deverão ser comunicadas ao ISC e especificadas no planejamento das ações de desenvolvimento. O atendimento dessas necessidades está condicionado à viabilidade logística e financeira, considerando-se o atendimento das áreas, bem como temas e ações priorizadas pelas instâncias superiores.



Todo servidor tem direito a pleitear incentivos para o seu desenvolvimento, desde que o comprove a relação das ações com as atividades do Tribunal. O atendimento é condicionado à disponibilidade logística e financeira, considerando as prioridades das instâncias superiores e às normas próprias de programas de incentivo.

4.2.8 Aprendizagem fundamentada na Taxonomia de Bloom

Os princípios metodológicos do processo educativo pressupõem a aprendizagem fundamentada na Taxonomia de Bloom – a aprendizagem está direcionada ao desenvolvimento da pessoa nos diversos aspectos de sua formação.

As ações educacionais devem priorizar a aprendizagem centrada no estudante como sujeito que exerce iniciativas voltadas à produção do conhecimento, à aquisição de habilidades, atitudes e valores. Essas ações são realizadas em parceria com o corpo docente, discente e a sociedade.

Nesse cenário, o professor exerce o papel de mediador e orientador do processo de ensino-aprendizagem para que a prática pedagógica consolide o desenvolvimento das habilidades e competências para a formação profissional. Os níveis de desempenho desejáveis ao estudante se dão por meio de três domínios do conhecimento: cognitivo, afetivo e psicomotor, considerando o pensar, agir e o sentir. Tais domínios estão assim entendidos:

- **cognitivo:** vinculado à memória, ao desenvolvimento de capacidades e habilidades intelectuais;
- **afetivo:** descreve mudanças de interesse, atitudes, valores e o desenvolvimento de apreciações e ajustamento adequado;
- **psicomotor:** vinculado à área de habilidades manipulativas ou motoras.

Dessa forma, o processo metodológico adotado pressupõe situações de aprendizagem para atender os níveis de desempenho nos domínios cognitivo, afetivo e psicomotor, desenvolvendo assim o processo do aprender, do conhecer, do fazer, do ser e do conviver.

4.3 Diretrizes operacionais

4.3.1 Público-alvo

O desenvolvimento de pessoas no TCU tem como público-alvo prioritário das ações educacionais os servidores do Tribunal. As prioridades são definidas em conformidade com as



necessidades de desenvolvimento das competências das unidades do Tribunal e das funções especificamente exercidas pelos potenciais participantes.

Os demais públicos-alvo atendidos pelo ISC são:

- servidores das EFSs;
- servidores dos tribunais de contas estaduais e municipais e dos órgãos de controle;
- servidores da Administração Pública;
- instituições parceiras; e
- sociedade.

4.3.2 Definições gerais das ações de desenvolvimento

As ações educacionais para atendimento das necessidades de desenvolvimento do Tribunal devem abarcar as diversas possibilidades de métodos de aprendizagem, com o objetivo de otimizar o alcance dos objetivos de aprendizagem. A definição de tipo, modalidade, estratégias, duração, carga horária, dentre outros, deverá ser realizada pelo ISC, em conformidade com os princípios operacionais estabelecidos. Contudo, para definição da melhor solução dentre as opções que se apresentam, as seguintes diretrizes devem ser observadas, considerados o custo e a perspectiva de alinhamento à realidade do Tribunal.

4.3.2.1 Definição de temas prioritários

O conteúdo das ações de educacionais deve estar alinhado às necessidades de desenvolvimento de competências do Tribunal. Quanto aos temas específicos, priorizam-se os definidos:

- pelo Tribunal, em suas instâncias decisórias;
- pelas unidades (Secretarias) do Tribunal;
- pelo servidor.

Nesse sentido, os esforços de planejamento de ações devem se concentrar nos temas de maior significado para o Tribunal, e de maior alcance de público. Por outro lado, não se exclui a possibilidade de proposição de participação pelos próprios servidores, no sentido de ampliar e diversificar as áreas de conhecimento do corpo técnico.



4.3.2.2 *Seleção do corpo docente*

O processo de seleção dos facilitadores de aprendizagem que poderão vir a integrar o corpo docente do ISC na condução de ações educacionais de capacitação profissional observará a valorização da expertise interna integrada às exigências da legislação educacional vigente e da excelência do processo educativo. Corroborando com sua própria missão institucional o ISC procurará manter um quadro de corpo docente composto preferencialmente por especialistas, mestres e doutores dentro da seguinte ordem prioridade:

- servidores do TCU;
- servidores públicos federais;
- especialistas externos.

Os servidores do ISC são selecionados para compor o corpo docente por indicação de coordenadores acadêmicos, em função do currículo e de avaliações da atuação em cursos anteriores; ou por processo de chamamento interno, no qual são divulgadas as vagas e os perfis necessários, além dos critérios de seleção. Especialistas externos ao TCU são contratados em função do notório saber, ou por editais específicos por ações educacionais, divulgados ao público externo.

4.3.2.3 *Número de participantes*

Busca-se priorizar ações que comportem maior número de participantes, observando a economicidade. Nesse sentido, a realização de ações em turmas, grupos ou equipes são preferíveis às individuais. A participação de pessoas em eventos externos, tipicamente individuais, devem apresentar contrapesos a seu custo mais elevado e menor abrangência, dentre eles:

- a limitação do número de participações, para minimizar impactos na realização de eventos mais amplos;
- a proposta de disseminação do conhecimento;
- a perspectiva de aplicação direta dos conhecimentos ou habilidades adquiridos.

A definição do número de participantes comportado pelas ações de desenvolvimento internas do ISC deverá basear-se na eficiência, considerando o maior número de pessoas atendidas, para maior economicidade.



4.3.2.4 Modalidade de ensino

Por modalidade de ações educacionais entende-se: presencial, a distância ou híbrida. Como diretriz geral em relação a modalidades, deve-se firmar a necessidade de ênfase na educação a distância, por três possibilidades principais a ela associadas:

- maior alcance de público (universalização), uma vez que as distâncias e limitações de tempo dos participantes são mais facilmente superados;
- menor custo (economicidade), já que não implica deslocamentos e infraestrutura onerosa, além de, em alguns casos, permitir maior número de participantes por facilitador;
- maior registro de conhecimento (externalização), necessidade imposta pela limitação da relação pessoal direta entre facilitador e participantes (diálogo, exposição).

Ressalte-se, contudo, que o último fator citado, além de outros que eventualmente se verifiquem, aponta para a necessidade de avaliação da melhor modalidade de ensino em cada caso e, em última instância, da necessidade de desenvolvimento de ações presenciais. Além disso, o ISC poderá promover ações educacionais relacionadas a práticas de gestão do conhecimento ou de aprendizagem no ambiente de trabalho, quando forem mais apropriadas em relação às necessidades de desenvolvimento identificadas, ou ainda outros métodos que favoreçam o alcance dos resultados ou produtos advindos das necessidades institucionais.

4.3.3 Políticas de incentivos

As políticas de incentivo do Tribunal são de natureza contínua, e visam promover de forma eficiente o desenvolvimento dos servidores por iniciativa própria, respeitadas as prioridades, metas e objetivos finais da atuação do Tribunal. O desenvolvimento não se limita a treinamento e capacitação para tarefas e funções específicas, mas alcança todas as formas de melhoria do modo de pensar e agir das pessoas. Assim, os incentivos são direcionados a potenciais facilitadores e aos servidores em geral.

São esses os incentivos atualmente oferecidos pelo ISC:

- **Bolsas de Idiomas** – o estudo de idioma estrangeiro é incentivado por meio de: I - bolsa de estudo para custeio parcial de despesas com cursos de idioma estrangeiro; e II - reembolso de despesas com a obtenção de certificação de idioma.



- **Licença Capacitação** - licença remunerada, de 3 meses para cada 5 anos de efetivo exercício, concedida no interesse da Administração para participação em: cursos de aperfeiçoamento ou especialização, atividades de estudos programados, estágios técnicos, ou grupos de estudos.
- **Jornada Reduzida** - redução da jornada diária de trabalho em 2 horas, para servidores cursando pós-graduação *latu sensu* (redução por até 18 meses) mestrado (até 24 meses), doutorado ou pós-doutorado (até 36 meses)
- **Afastamento Integral** - a concessão de afastamento integral de servidor do Tribunal de Contas da União (TCU) para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* é regulada por Edital específico de processo seletivo que estabelece o período do afastamento, respeitados os limites de trinta e seis meses para pós-doutorado ou doutorado e de dezoito meses para mestrado, admitindo-se, justificadamente, uma prorrogação por mais doze e seis meses, respectivamente.
- **Bolsa de pós-graduação** - bolsa de estudos para cursos de pós-graduação para servidores aprovados em processo seletivo interno.

4.4 Plano de desenvolvimento de servidores

O planejamento de ações educacionais do ISC têm como instrumentos: o Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências (PDDC); as trajetórias profissionais, que consideram um planejamento de médio a longo prazo; e os planos operacionais ou planos de desenvolvimento de unidade (PDU), específicos para competências técnicas de Controle Externo, baseados nas lacunas de competências identificadas nos diagnósticos, com ações priorizadas pelo desempenho esperado de curto a médio prazo. O conjunto dessas diretrizes define as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos públicos-alvo do Instituto.

4.4.1 Diagnóstico de necessidades

A definição de necessidades passa pela articulação do ISC com as unidades do TCU e com os demais interlocutores que representam os públicos-alvo externos. No caso dos servidores do TCU, essa etapa do planejamento considera a análise das competências mapeadas no TCU, sejam elas competências técnicas, comportamentais, de liderança ou corporativas.



As ações de capacitação de servidores públicos e cidadãos têm diagnóstico de necessidades próprio, em função das especificidades dos públicos, como no caso dos tribunais de contas estaduais e municipais e do CCC.

4.4.2 Proposição de ações educacionais

As ações educacionais, quando realizadas por meio de cursos a distância ou presenciais, são submetidas a processo de desenvolvimento que inclui a elaboração de plano instrucional ou plano de curso, que representa o elemento principal do fazer pedagógico no ISC, seguindo as perspectivas do modelo pedagógico.

Nos planos instrucionais e planos de curso devem figurar os elementos necessários para que a ação educativa tenha êxito e se alinhe aos objetivos estratégicos do TCU. Cada plano instrucional abarca solução educacional própria no entorno de cada modalidade educacional ofertada pelo ISC.

4.5 Metodologias de ensino

As metodologias de ensino selecionadas na condução das ações educacionais desenvolvidas pelo ISC observam os princípios pedagógicos descritos neste PDI e no Projeto Pedagógico do ISC, e incorporam as melhores práticas e recursos tecnológicos disponíveis no mercado. Fundamentam-se ainda nos avanços científicos e metodológicos propiciados pela pesquisa e inovação no campo da andragogia e da heutagogia, sobretudo em relação a metodologias ativas de ensino e aprendizagem.

4.5.1 Metodologias ativas de ensino e aprendizagem

Quatro correntes teóricas servem de fundamentação para as metodologias ativas de ensino e aprendizagem¹⁰:

- Aprendizagem autodirecionada (andragogia) – Malcolm Knowles;
- Aprendizagem centrada no aluno – Carl Rogers;
- Pedagogia crítica – Paulo Freire; e,
- Aprendizagem experiencial – David Kolb.

¹⁰ BATES, Anthony W. Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional/ABED, 2017.



Os princípios das metodologias ativas de ensino adotadas pelo ISC consideram esses pressupostos na elaboração de suas práticas.

A **aprendizagem autodirecionada** é voltada para objetivos profissionais e sociais. É a perspectiva de uma aprendizagem mais interativa, em que o estudante se conecta aos objetos de estudos com o auxílio do professor, que assume o papel de facilitador desta interação. O trabalho docente ou tutorial compreende um esforço para orientar, adequar, direcionar e contribuir para a auto direção da aprendizagem. O aluno e o educador devem estabelecer uma relação dialógica de modo que o estudante perceba os objetivos educacionais como seus e procure alcançá-los de forma consciente e não mecânica. Nesta abordagem, a aprendizagem é concebida a partir de uma perspectiva da experiência de vida e busca conhecimento que auxilie a lidar com os desafios concretos da vida seja pessoal, profissional ou social.

A aprendizagem assume objetivos práticos e vivenciais que estimulam e transformam o conteúdo, auxiliando na assimilação. São condições necessárias à aprendizagem de adultos: os alunos sentem a necessidade de aprender; ambiente físico confortável, respeito e ajuda mútuos e espontâneos, liberdade de expressão, aceitação das diferenças; alunos percebem os objetivos e a experiência do aprendizado como seus objetivos gerais; alunos aceitam a divisão de responsabilidades e assumem o compromisso de cumpri-las; alunos participam ativamente do processo de aprendizagem; o processo de aprendizagem usa a experiência de vida dos alunos e alunos têm senso de progresso com o avanço da aprendizagem e autoavaliação.

A **aprendizagem centrada no aluno** fundamenta-se nos estudos sobre a terapia de adultos e a aprendizagem centrada no aluno promovidos por Carl Rogers na década de 1950. Influenciaram fortemente a andragogia e as práticas educativas com ênfase na autoaprendizagem e na aprendizagem significativa. Na perspectiva de Rogers (1997)¹¹, o ser humano é considerado único, tanto no que diz respeito à sua vida interior quanto às suas percepções e avaliações sobre o mundo. Está em contínuo processo de descoberta, com o objetivo último de autorrealização e pleno uso das potencialidades e capacidades. A realidade é um fenômeno subjetivo, produzido e interpretado individualmente. O conhecimento é construído pelo indivíduo através da experiência subjetiva de vivenciar essa realidade. A educação deve ser, portanto, centrada na pessoa, criando condições para

¹¹ Rogers, C. R. (1997). Tornar-se pessoa. (5a ed., M. Ferreira, A. Lampareli, Trad.). São Paulo: Martins Fontes. (Originalmente publicado em 1961).



o crescimento pessoal, interpessoal e intergrupal. O homem tem curiosidade natural pelo conhecimento. A escola ou qualquer outra instituição formal de ensino é um local de encontro deliberado e intencional entre pessoas que buscam experiências significativas, crescimento, atualização e mudança. O professor é facilitador da aprendizagem, e a relação pedagógica se baseia no respeito e na liberdade. Podemos elencar como principais pressupostos da abordagem rogeriana, também conhecida como “abordagem humanista”:

- Ninguém ensina ninguém, apenas facilita a aprendizagem do outro.
- As pessoas aprendem quando isso mantém ou melhora a estrutura do seu ser (self).
- A experiência envolve mudança na organização do ser.
- O ser se torna mais rígido diante da ameaça.
- A situação educacional ideal é a que elimina a ameaça e oferece às pessoas uma percepção diferente da realidade.

A **pedagogia crítica** foi consolidada nos estudos de Paulo Freire. O processo de ensino-aprendizagem passa pela problematização da realidade, numa relação horizontal em que o educador se torna o educando, e vice-versa. Na década de 1960, Freire desenvolveu, na Universidade do Recife (atual UFPE) um método próprio para alfabetização de adultos trabalhadores, com base em três etapas:

- Investigação: busca conjunta entre professor e aluno de palavras e temas mais significativos ao universo vocabular e à comunidade do aluno;
- Tematização: momento de tomada de consciência do mundo por meio análise dos significados sociais das palavras e temas selecionados;
- Problematização: ocasião em que o professor desafia e inspira o aluno a superar a visão acrítica do mundo.

A **aprendizagem experiencial** tem seus pressupostos teóricos em David Kolb. Na década de 1980, Kolb, professor e teórico educacional, recuperou as ideias de Dewey, enfatizando que a efetividade da aprendizagem de adultos aumentaria se o objeto de aprendizagem fosse vivenciado



de forma mais direta e profunda. De fato, Kolb (1984)¹² define a aprendizagem como o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Para o autor:

- A aprendizagem é processo, mais que resultado.
- A aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo.
- Aprender requer a solução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação.
- Aprender é construir conhecimento a partir da experiência.

Para explicar como aprendemos pela experiência, Kolb desenvolveu o chamado “ciclo de aprendizagem experiencial”, que considera duas dimensões dialéticas de adaptação ao mundo:

- A dimensão SENTIR-PENSAR diz respeito à compreensão da realidade;
- A dimensão OBSERVAR-FAZER se refere à transformação da realidade.

4.6 Processo de avaliação da aprendizagem

A avaliação de aprendizagem mede a aquisição dos conhecimentos, habilidades e comportamentos dos participantes de uma ação de desenvolvimento. Nos cursos de pós-graduação promovidos pelo ISC, o rendimento acadêmico é aferido por disciplina, abrangendo aspectos qualitativos e quantitativos. O professor pode utilizar os instrumentos de avaliação que julgar adequados para verificar a aprendizagem e de preferência buscar aliar a inter-relação teoria e prática.

Além dos procedimentos de avaliação somativa e formativa o processo de ensino/aprendizagem também é avaliado sob a perspectiva de resultados da ação educacional em termos de satisfação do participante e do impacto produzido no ambiente de trabalho.

A avaliação de satisfação (reação), aplicada imediatamente após a realização de cursos ou eventos, tem o objetivo de verificar a satisfação dos participantes em relação à atividade educacional desenvolvida. Envolve fatores, tais como:

- programação do evento educacional;
- apoio ao desenvolvimento da ação;
- resultados;

¹² Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.



- expectativas de suporte; e
- desempenho do corpo docente.

A avaliação de aplicação (transferência e impacto) tem com proposta aferir os resultados advindos de um programa de capacitação ou de uma ação educacional isolada, em especial de maior amplitude ou relevância, relativa ao seu contexto de aplicação no trabalho.

As avaliações são realizadas com a aplicação de instrumentos próprios, validados e desenvolvidos a partir de modelos formulados no campo da Psicologia Social e do Trabalho. A avaliação de impacto envolve os seguintes fatores:

- impacto do treinamento no trabalho;
- fatores situacionais de apoio;
- suporte material; e
- consequências associadas ao uso das novas competências.

No contexto avaliativo, o ISC entende a importância e oportunidade da definição de parâmetros de qualidade no contexto de sua atuação como desenvolvedor e provedor de ações educacionais. A qualidade dos serviços educacionais prestados comporta a utilização de indicadores para verificar em que medida as ações atenderam ao propósito para o qual foram desenvolvidas. A construção dos indicadores passa pela definição das dimensões às quais eles corresponderão e dos elementos a serem utilizados na forma de perguntas que serão utilizados para compor o indicador. Os dados são consolidados em relatórios gerenciais pelo sistema de gestão educacional.

A qualidade dos serviços educacionais prestados pelo Instituto fundamenta-se na NBR ISO 10015 de 2001 – Gestão da Qualidade – Diretrizes para Treinamento. Segundo a norma, pessoas de todos os níveis da organização devem ser treinadas de modo a atender ao compromisso da organização. A norma auxilia ainda na identificação e análise das necessidades de capacitação, na projeção e planejamento do treinamento, em sua execução e na avaliação dos resultados, monitoramento e melhoria do processo, de modo a atingir seus objetivos. Tem como finalidade, portanto, ajudar as organizações a tornarem o investimento em capacitação mais eficaz.

4.7 Recursos tecnológicos



O ISC conta com infraestrutura de soluções tecnológicas para suporte às ações que desenvolve, tais como: recursos de rede; recursos de áudio e vídeo; e plataforma de aprendizagem.

4.7.1 Recursos de rede

O ISC se vale da infraestrutura de comunicação e informação do Tribunal para a gestão da educação corporativa. Em todas as dependências é possível conectar-se à rede interna e à internet, com acessos específicos para servidores e público externo, de acordo com as políticas de segurança institucionais.

Além disso, os servidores possuem computadores pessoais (*desktops*) em rede. A solução de *virtual desktop* disponível permite o acesso remoto às funcionalidades dos *desktops* e às pastas e aos documentos armazenados na rede.

Todas as salas de aula dispõem de computador para o professor e projetor multimídia. Um dos projetores é interativo. Os alunos dispõem de computadores e notebooks nos laboratórios. E a biblioteca disponibiliza tablets para consulta do acervo digital. Há, ainda, no ambiente de estudos (sala dos alunos), para livre utilização, computadores com acesso à internet.

4.7.2 Recursos de áudio e vídeo

O ISC possui estúdio para gravação e produção de áudio e vídeo e objetos multimídia de aprendizagem. Três salas de aula e o auditório estão equipados com salas de transmissão síncrona de áudio e vídeo, para aulas telepresenciais. Há, ainda, em cada unidade do Tribunal, um equipamento específico, *software* e canal, para videoconferência.

4.7.3 Plataforma de aprendizagem

A plataforma de aprendizagem do ISC é composta pelo conjunto de soluções de tecnologia da informação (TI) descrito a seguir.

- **Portal TCU** – áreas de Educação Corporativa, Gestão da Informação e Inovação – a área do Portal dedicada à Educação Corporativa é a que, comparativamente, obtém a maior quantidade de acessos no domínio do Portal TCU. Nela, o público consulta informações relativas à capacitação e pode inscrever-se eletronicamente em eventos educacionais ofertados pelo ISC. Também é possível consultar o calendário de eventos, emitir certificados de participação em ações educacionais e acessar o histórico individual. Os



certificados são gerados com código de autenticação, que pode ser verificado diretamente no Portal. A página de Eventos divulga os seminários e congressos promovidos pelo TCU, com apoio do ISC e da Assessoria de Cerimonial e Relações Institucionais (Aceri), bem como as ações do Programa Diálogo Público. Em educação corporativa, também são apresentados os diversos produtos e serviços de informação oferecidos pelo Instituto, como a página da Biblioteca, que conta com amplo acervo digital; a página do Arquivo Central; as comunidades de prática e demais funcionalidades de gestão do conhecimento. É possível, ainda, ter acesso às diferentes publicações institucionais, como a Revista do TCU. As metodologias e os projetos apoiados pelo CePI do ISC são disponibilizados em página específica, que trata do programa de inovação do Tribunal. Pela aba Público Interno, acessada após autenticação, os usuários consultam os sistemas corporativos que suportam tanto o ambiente acadêmico quanto o administrativo da Escola. As funcionalidades são disponibilizadas a partir do perfil de cada usuário e do papel que exerce na instituição.

- **ISCNet** – é a ferramenta para gestão das ações educacionais desenvolvidas pelo próprio Instituto. O ISCNet será detalhado em Sistemas de Informação.
- **Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)**– funciona na plataforma de *software* livre Moodle (<https://contas.tcu.gov.br/ead/>) e oferece cursos a distância. A plataforma permite a criação de cursos *on-line*, com recursos de disponibilização de materiais e comunicação, que incluem: avaliação do curso, recursos interativos, chat, diálogo, fórum, pesquisa de opinião, questionários, tarefas, trabalho com revisão e *wiki*. Os cursos são gerados em formato compatível com o padrão *Sharable Content Object Reference Model* (*Scorm*), permitindo o compartilhamento de conteúdo com outras plataformas. O *Moodle* tem integração com o ISCNet para exportação e importação de dados.
- **Sharepoint** - plataforma utilizada como ferramenta de suporte às comunidades de prática. Possibilita o compartilhamento de informações, o debate em fóruns e a troca de conhecimentos em torno de um tema específico.
- **Wiki** – ferramenta de construção colaborativa de conhecimento, implantada no *software* livre *MediaWiki* (www.mediawiki.org). A *wiki* de controle externo está estruturada a partir de verbetes oriundos do VCE nas áreas de Agricultura e Pecuária, Controle Externo, Desestatização, Direito, Educação, Administrativos, Meio Ambiente, Obras Públicas,



Pessoal e Saúde. Com base nessa estruturação, são agregados aos verbetes acórdãos, normativos, legislação e doutrina. Outra iniciativa é a dos *wiki* portais, que fornecem informações e documentos úteis ao trabalho cotidiano dos auditores, de acordo com sua área de atuação. O aspecto colaborativo da ferramenta revela um grande potencial de fomento à produção e ao compartilhamento de conhecimentos, gerando uma base sólida de aprendizado.

- **Microsoft Teams** – ferramenta utilizada para aulas telepresenciais síncronas, defesas de trabalhos de conclusão de curso, reuniões dos grupos de pesquisa, projetos colaborativos e demais reuniões a distância entre os servidores, alunos e colaboradores do ISC. Permite gerenciamento de contatos e arquivos, realização de dinâmicas de grupo virtuais, troca de mensagens, áudio e vídeo em tempo real, conferências *web*, entre outras funcionalidades. É acessível via *desktop* ou por aplicativo móvel.
- **Soluções de gestão da informação** – as seguintes soluções oferecem suporte à gestão da informação: Sistema de Gestão de Bibliotecas (*Sophia*), Sistema de Gestão Documental, Sistemas de Gestão Terminológica – consulta ao VCE (<https://contas.tcu.gov.br/pls/apex/f?p=VCE>) e Sistema de Elaboração de Tesouros Multites (www.multites.com). O ISC conta ainda com acesso à diversas bases de dados bibliográficos, incluindo o Portal de Periódicos da Capes, instituição com a qual mantém acordo de cooperação.
- **Redes sociais** – o ISC tem canal oficial no *Youtube* e divulga seus conteúdos e ações educacionais nos perfis oficiais do TCU no *Facebook* e no *Twitter*. O Centro Cultural do TCU conta com perfis próprios nas redes.
- **Soluções de produção de conteúdo** - o ISC utiliza diversos softwares de edição de textos, imagens e vídeos, como *InDesign*, *Adobe Captivate*, entre outros.

4.8 Planejamento curricular

4.8.1 Desenvolvimento de ações educacionais

A definição de necessidades de capacitação passa pela articulação do ISC com as unidades do TCU. Também se insere nessa etapa do planejamento a análise da relação de competências mapeadas no TCU, sejam elas competências técnicas, comportamentais, de liderança ou corporativas.



As ações educacionais, nas modalidades a distância ou presencial, são submetidas a processo de desenvolvimento que inclui a elaboração de projeto pedagógico do curso que é materializado nos planos instrucionais dos módulos de ensino, que representam os componentes curriculares contemplados na matriz curricular do projeto pedagógico e nos planos de aulas produzidos na operacionalização dos planos instrucionais. O projeto pedagógico representa o elemento principal do fazer educativo no ISC, seguindo as perspectivas do modelo pedagógico.

Nos planos instrucionais e planos de aulas figuram os elementos necessários para que a ação educativa tenha êxito e se alinhe aos objetivos estratégicos do TCU. Cada plano instrucional abarca solução educacional própria, partindo de um modelo que contempla informações como: título, docente responsável, carga horária, ementa, objetivo geral, objetivos específicos, conteúdo programático, estratégias de ensino-aprendizagem, critérios de avaliação, bibliografia básica e bibliografia complementar.

Os projetos pedagógicos dos cursos de pós-graduação são elaborados no sistema de módulos de ensino, nos termos do art. 15 do Anexo Único da Portaria-ISC nº 24/2019, numa perspectiva de complementaridade lógica dos temas e conteúdos abordados no conjunto dos componentes curriculares, o que configura o programa do curso. Como ações de longa duração, devem ser flexíveis para comportar as necessidades de construção de trajetórias de aprendizagem por parte dos estudantes, o aproveitamento de experiências educacionais e profissionais relevantes e as adequações necessárias à sua execução, advindas do perfil da turma, da redefinição de estratégias ou métodos de ensino, dos ajustes de expectativas para alcançar os objetivos propostos, da contribuição relativa à experiência profissional dos servidores ou da eventual solicitação de avaliação de disciplina ocorrida durante o curso.

4.8.2 Flexibilidade curricular

Os projetos pedagógicos das ações educacionais devem contemplar a possibilidade de liberdade de escolha na construção da trajetória formativa, permitindo a alternância entre atividades presenciais e a distância e o direcionamento de atividades práticas supervisionadas.

Pretende-se que o estudante possa programar trilhas de aprendizagem coerentes com suas experiências profissionais e acadêmicas e as necessidades de desenvolvimento pessoal, técnico e profissional, consoante às demandas e à realidade do espaço ocupacional no qual está inserido. A partir de uma estrutura flexível pode-se permitir a construção de grades curriculares personalizadas



por meio da combinação de componentes curriculares, elementos essenciais para geração de comprometimento e responsabilidade com a formação e de atendimento das expectativas do estudante.

A perspectiva de flexibilização curricular não está afastada do princípio previsto no regimento interno do ISC que prevê a vinculação das atividades aos objetivos estratégicos do TCU, pelo contrário, é complementar e se insere na busca de melhoria contínua e inovação dos processos educacionais.

4.8.3 Aproveitamento de estudos

O aproveitamento de estudos é contemplado pela legislação educacional brasileira. A Lei nº 9.394, de 20.12.1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, prevê essa possibilidade. Em conformidade com essa norma, o aproveitamento de estudos está disciplinado no ISC pelos artigos 36 a 39 do Anexo Único da Portaria-ISC nº 24/2019.

Nesse sentido, o Parecer CNE/CES nº 690, de 08.08.2000, e o Parecer CNE/CES nº 337, de 21.02.2001, apontam para o reconhecimento das competências adquiridas, a flexibilização dos cursos e o aproveitamento de experiência anterior, inclusive extraescolar. Nesse sentido, é muito esclarecedor o Parecer CNE/CES nº 91, 06.05.2003, transcrito a seguir:

[...]

2) O aproveitamento de estudos pode incidir sobre qualquer um dos componentes da grade curricular, tanto disciplinas que têm caráter teórico e/ou prático, como outras atividades cumpridas fora do âmbito das salas de aula e dos laboratórios, na maior parte das vezes fora dos muros da instituição de ensino, em ambiente formal de trabalho ou em tarefas de extensão junto a comunidades. Tanto disciplinas como atividades cobrem uma gama de conteúdos que devem ser aprendidos e aplicados, de competências que devem ser aprendidas, exercitadas, aperfeiçoadas, para que seja atestada a qualificação necessária para o exercício de uma profissão. Disciplinas e atividades são componentes curriculares de natureza diferente que convergem com igual importância para a formação do futuro profissional. Assim sendo, tanto umas como outras podem obter equivalência de um curso para outro, desde que dentro da mesma área de conhecimentos ou de área afim.

Crerios para o aproveitamento de estudos de componentes de uma grade curricular para outra devem levar em conta a equivalência dos conteúdos e objetivos da disciplina ou atividade entre o primeiro e o segundo curso, tanto no que diz respeito à intensidade do tratamento, o que pode ser medido pela carga horária, quanto à atualização das informações, além das condições de oferta e desenvolvimento do componente. Em outras palavras, carga horária menor, conteúdos que não abranjam conhecimentos recentes produzidos na área de conhecimentos em questão são fatores que impossibilitam o aproveitamento de estudos. A oportunidade ou não de aproveitar estudos é da competência da



instituição de ensino que ministra o curso a que se requer aproveitamento de estudos, observada a legislação vigente.

4.9 Perfil dos egressos

O Instituto tem como propósito finalístico contribuir para o alcance dos objetivos do TCU. O resultado de todos os programas oferecidos pela escola, tanto os que visam o desenvolvimento de competências técnicas quanto comportamentais ou de liderança, ou ainda o aperfeiçoamento profissional em áreas de interesse institucional, concretiza-se na evolução do aluno.

O egresso dos programas educacionais deve retornar às suas atividades com maior capacidade de contribuir, seja na área fim do Tribunal, seja no apoio administrativo, ou em seus papéis gerenciais e relações interpessoais, para a realização dos objetivos do Tribunal. A avaliação de impacto das ações e a avaliação do egresso, detalhadas adiante, são capazes de mensurar esse aperfeiçoamento.

Espera-se também que o egresso continue envolvido com atividades de ensino e pesquisa no Instituto, retroalimentando o ciclo de capacitação e produção de conhecimentos. E que sinta-se motivado a buscar a continuidade de seu processo desenvolvimento e crescimento profissional, investindo continuamente em autodesenvolvimento.



5 OFERTA DE CURSOS E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

5.1 Pós-graduação *lato sensu*

A definição de necessidades de oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* passa pela articulação do ISC com as unidades do TCU. Também se insere nessa etapa do planejamento a análise da relação de competências mapeadas no TCU, sejam elas competências técnicas, comportamentais de liderança ou corporativas.

A estrutura e metodologia de oferta de cursos no âmbito do Programa de Pós-graduação do ISC obedecem ao disposto na Portaria-ISC nº 24/2019¹³.

5.2 Pós-graduação *stricto sensu*

Conforme descrito anteriormente, a oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* pelo ISC dependerá de processo de análise por grupo de trabalho específico. A estrutura e metodologia de oferta serão objetos de normatização específica.

Atualmente, o ISC estabelece parcerias com outras instituições por meio de acordos de cooperação, que poderiam ter como objeto a oferta de *stricto sensu*. Outra forma de incentivo desse tipo de capacitação é por meio da concessão de bolsas, em processo seletivo que ocorre duas vezes por ano, para custeio parcial das despesas com pós-graduação em outras instituições.

¹³ Aprova o regulamento do Programa de Pós-graduação e Pesquisa do Tribunal de Contas da União.



6 PERFIL DO CORPO DOCENTE E DE TUTORES

6.1 Corpo docente e tutores

O corpo docente é constituído por profissionais cujas trajetórias de formação e experiências são coerentes com os componentes curriculares ministrados e com os projetos pedagógicos dos cursos. Os professores e tutores participam ativamente do planejamento das ações educacionais, tanto em sua concepção quanto em sua realização. Os colaboradores são estimulados à capacitação continuada, com ofertas de ações educacionais do próprio ISC ou de instituições parceiras.

O corpo docente é formado por professores servidores do TCU, de outros órgãos da Administração Pública e de outras universidades, selecionados em função das áreas de especialidade. Para ingresso, os professores e tutores passam por processo seletivo simplificado, que inclui o cadastro no banco de currículos, análise do currículo *Lattes*, entrevista e, se necessário, uma aula-teste. Podem eventualmente ser indicados professores pelo notório saber comprovado.

Os coordenadores acadêmicos e pedagógicos do curso conduzem o processo de seleção, que pode contar com a participação de representantes da área demandante da capacitação. Posteriormente, os pré-selecionados são encaminhados para a aprovação final do Departamento de Pós-Graduação e Pesquisas da Diretoria de Relações Institucionais, Pós-Graduação e Pesquisas do ISC (Despe/Dirip/ISC). Os requisitos exigidos para a participação no corpo docente e de tutores são:

- **Titulação acadêmica:** privilegia-se os candidatos com melhor titulação, compatível com os componentes curriculares a serem ministrados. A titulação mínima exigida é a de especialista, sendo desejável a de mestre ou doutor.
- **Formação não acadêmica:** privilegiam-se os candidatos com maior formação, ainda que não acadêmica (treinamentos empresariais, cursos de extensão, cursos de atualização, entre outros).
- **Experiência acadêmica:** pontuam mais os candidatos com maior experiência acadêmica.
- **Experiência profissional:** o requisito experiência na área de atuação é fundamental, sobretudo para os componentes curriculares de formação específica.

O regime de trabalho do corpo docente e dos tutores pode ser compreendido nas seguintes modalidades:



- **Regime integral:** servidores efetivos da Administração Pública Federal com jornada entre 30 e 40 horas semanais de trabalho, com pelo menos 50% fora de sala de aula;
- **Regime parcial:** servidores efetivos da Administração Pública Federal com jornada de 20 e 30 horas semanais de trabalho, com pelo menos 50% fora de sala de aula; e
- **Regime de horas-aula:** também denominado horista, quando não satisfaz nenhum dos dois critérios anteriores, e compõe o corpo docente em ações específicas.

Para exercício do cargo de coordenador acadêmico de curso de pós-graduação, são exigidos os seguintes requisitos:

- Titulação acadêmica compatível com a sua missão de liderar educadores;
- Experiência profissional na área de abrangência;
- Experiência acadêmica suficiente para permitir uma visão adequada da realidade da educação corporativa;
- Acompanhamento continuado e abrangente da evolução do mundo, tanto no que diz respeito às carências das organizações quanto no que trata dos avanços nas práticas de gestão; e
- Capacidade de liderar equipes.

6.2 Corpo técnico-administrativo

Para cumprir seus objetivos estratégicos, o ISC conta com um corpo técnico formado por servidores públicos federais efetivos (técnicos e auditores federais de controle externo), pertencentes ao quadro de pessoal do TCU, bem como com colaboradores terceirizados e estagiários. Atualmente são 152 pessoas atuando no planejamento e na execução de atividades de natureza administrativa, logística e didático-pedagógica.



7 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA INSTITUIÇÃO E POLÍTICAS DE GESTÃO

7.1 Estrutura organizacional e instâncias de decisão

Nos termos do art. 7º do Anexo I da Portaria-ISC nº 15/2019, a Direção-Geral conta com a estrutura a seguir:

- I. Diretoria de Relações Institucionais, Pós-Graduação e Pesquisas (Dirip), com a seguinte estrutura:
 - a. Departamento de Pós-Graduação e Pesquisas (Despe)
 - b. Serviço de Ações Educacionais Presenciais (Sedup)
- II. Diretoria de Educação Corporativa (Decorp), com a seguinte estrutura:
 - a. Serviço de Educação Corporativa de Controle Externo (Seducont)
 - b. Serviço de Educação Corporativa em Liderança e Gestão (Selid)
- III. Centro de Promoção de Cultura e Inovação (CePI), com a seguinte estrutura:
 - a. Serviço de Inovação e Cultura (Seric)
- IV. Centro de Documentação (Cedoc), com a seguinte estrutura:
 - a. Serviço de Gestão de Biblioteca e Arquivo (SGBA)
 - b. Serviço de Gestão do Conhecimento (SGCo)
- V. Serviço de Administração (SA)
- VI. Assessoria

À Direção-Geral também se vincula o Núcleo de Avaliação das Ações Educacionais (NAE) e o Núcleo de Comunicação (NCom).

O organograma a seguir facilita a compreensão da estrutura do ISC:

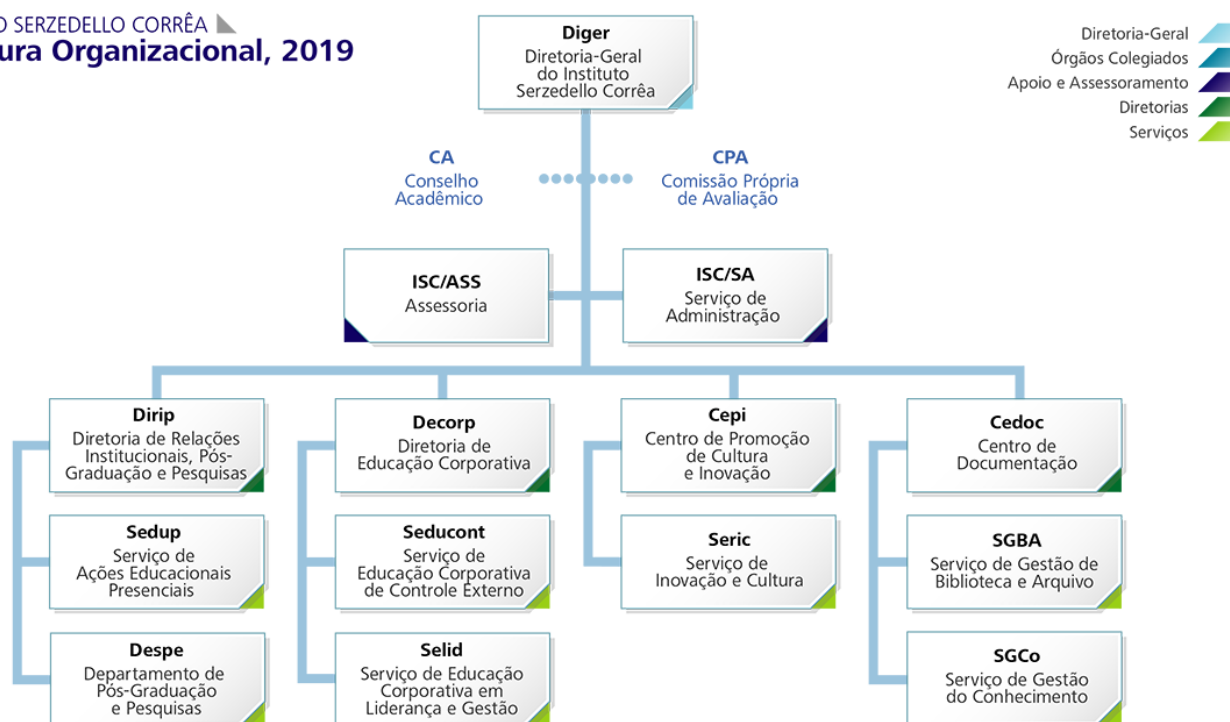


Figura 2: Organograma do ISC/TCU

7.1.1 Órgãos colegiados: competência e composição

A composição e as competências dos órgãos colegiados, bem como as competências dos órgãos técnico-administrativos que se relacionam ao Programa de Pós-Graduação e Pesquisa estão fixadas no Regimento Interno do ISC. As regras de funcionamento do Programa, sobretudo as que dizem respeito ao funcionamento dos cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados pelo ISC, estão fixadas no Regulamento do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa.

7.1.2 Órgãos de apoio às atividades acadêmicas

O Sedup tem por finalidade realizar a coordenação executiva das ações educacionais na modalidade presencial e a distância promovidas pelo ISC. Compete ao Sedup:

- I. assegurar o pleno funcionamento dos ambientes educacionais e garantir a integridade dos itens patrimoniais;
- II. promover registros das ações educacionais e suas ocorrências, como inscrições, frequências, notas e certificados;
- III. atestar o recebimento dos serviços para fins de pagamento;



- IV. realizar outras atividades específicas de ações educacionais na modalidade presencial e a distância;
- V. operacionalizar o empréstimo de espaços da Sede do ISC.

O Despe tem por finalidade promover estudos e pesquisas em temas de interesse para o TCU.

Compete ao Despe:

- I. coordenar o Programa de Pós-Graduação e Pesquisa do ISC, nas atividades de diagnóstico, planejamento, desenvolvimento, execução e divulgação das ações educacionais e projetos de pesquisa;
- II. promover a definição de critérios, áreas de concentração e linhas de pesquisa prioritárias segundo as diretrizes estratégicas do Tribunal, e fomentar iniciativas, parcerias e intercâmbio de conhecimentos nessas áreas;
- III. realizar e acompanhar processos seletivos para ações de pós-graduação e pesquisa;
- IV. realizar, em conjunto com o Sedup, as atividades de coordenação executiva das ações educacionais de pós-graduação e pesquisa;
- V. organizar, armazenar e garantir a integridade da documentação das ações de pós-graduação e pesquisa sob sua responsabilidade;
- VI. assegurar as condições exigidas pelo Ministério da Educação para o credenciamento e o funcionamento do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa do TCU;
- VII. planejar, desenvolver e executar divulgação, reembolso e acompanhamento de incentivos educacionais oferecidos pelo TCU no âmbito do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa;
- VIII. gerenciar processos de solicitação de licença para capacitação e regime especial de cumprimento de jornada de trabalho, no que concerne às competências do ISC;
- IX. elaborar, divulgar e atualizar, em articulação com as demais equipes do ISC, o Projeto Político-Pedagógico Institucional de Educação Corporativa do TCU;
- X. secretariar o Conselho Acadêmico (CA);
- XI. secretariar o Conselho Editorial da Revista do TCU;
- XII. produzir e divulgar publicações acadêmicas e resultados de estudos e pesquisas;
- XIII. promover ações de reconhecimento acadêmico.



O Seducont faz parte da Decorp que tem como finalidade propor soluções de aprendizagem e desenvolvimento profissional dos servidores do TCU. Compete ao Seducont:

- I. realizar diagnóstico de necessidade de desenvolvimento profissional dos servidores do TCU, em conjunto com o Selid; e
- II. planejar, desenvolver e executar programas e ações educacionais em competências técnicas em controle externo.

Também parte da estrutura da Decorp, o Selid tem como competências:

- I. realizar diagnóstico de necessidade de desenvolvimento profissional dos servidores do TCU, em conjunto com o Seducont;
- II. planejar, desenvolver e executar programas e ações educacionais de competências técnicas das áreas de administração e apoio à presidência, de competências pessoais, de gestão estratégica e de liderança; e
- III. prestar apoio às unidades do TCU nas ações de internalização de novas abordagens e tecnologias.

7.2 Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas

O Instituto mantém relações institucionais com órgãos da Administração Pública, escolas de governo e instituições de ensino nacionais e internacionais, públicas e privadas, EFSs, órgãos de controle. Os acordos visam a realização de ações educacionais e culturais em parceria, além do compartilhamento de conhecimentos e a boas práticas em áreas de interesse do TCU.

Norteiam as atividades desenvolvidas com parceiros externos:

- as orientações provenientes das relações do TCU com as EFSs;
- a legislação educacional atual; e
- a PNDP.

Outra forma de parceria em observância à missão do ISC de promover o contínuo aprimoramento da Administração Pública é o empréstimo, sem ônus para os parceiros, das instalações do Instituto, como auditório e salas de aula. O empréstimo é realizado quando o espaço não está reservado para uso do TCU ou para ações do próprio ISC. É franqueado para órgãos e



instituições públicas, cuja finalidade alinha-se aos objetivos do TCU, para a realização de eventos e ações educacionais. Têm prioridade no empréstimo os órgãos de controle.

7.2.1 Acordos de cooperação nacionais

O TCU, por meio do ISC, estabelece uma série de acordos de cooperação que tratam de ações de educação, cultura, pesquisa e inovação. Dentre as parcerias mais frutíferas estão as mantidas com a Enap, Ipea, CGU, CJF, Cefor (Câmara dos Deputados), ILB (Senado Federal), STF, UnB e outras universidades públicas e privadas, implementadas no Programa de Pós-graduação e Pesquisas e nas ações de capacitação de servidores públicos e cidadãos, ambos descritos no PDDC.

Em 2015, celebrou acordo de cooperação com o Instituto Rui Barbosa (IRB) para atender aos tribunais estaduais e municipais. O acordo continua vigente e envolve, uma série de iniciativas articuladas pelo IRB no âmbito da Rede de Educação Corporativa dos Tribunais de Contas, que incluem eventos, reuniões, ações de capacitação conjuntas, elaboração de ferramentas como banco de competências e portal de cursos, além de soluções de gestão do conhecimento, como a elaboração do Tesouro Nacional de Contas. A rede contribui ainda com a discussão de normas técnicas na área de competências e profissionalização de auditores, fornecendo subsídios para a participação do ISC em iniciativas da Olacefs, da Intosai e da ENCCLA.

O ISC integra também o Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo, que, há mais de dez anos, articula encontros e ações conjuntas entre os integrantes da Rede e promove a discussão de estratégias de interesse comum.

7.2.2 Acordos de cooperação internacionais

O TCU mantém ações de cooperação internacional – em especial no âmbito da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Intosai) e de seu Grupo Regional para a América Latina e Caribe (Olacefs) – com a finalidade de disseminar conhecimentos e técnicas, acompanhar o desenvolvimento de temas ligados ao controle externo em diversos países e manter o intercâmbio de experiências e de ideias no campo do controle.

O Tribunal também trabalha em parceria com organismos regionais e multilaterais – agências da Organização das Nações Unidas (ONU) e o Banco Mundial, por exemplo. Projetos conjuntos, trocas de informações e intercâmbios de especialistas aprimoraram o trabalho de fiscalização do TCU e



fornece avaliações independentes acerca de programas e políticas que podem ser apoiadas por projetos internacionais.

De 2013 a 2015, o TCU presidiu a Olacefs. Nesse período, trabalhou para a modernização da Organização e o aprimoramento de suas instituições-membro, solidificando sua liderança entre as Entidades de Fiscalização Superior. Desde 2016 preside o Comitê de Criação de Capacidades e a partir de 2017 passou a liderar as atividades da Comissão Técnica de Auditoria Ambiental, ambos da Olacefs. Nessa Organização, o TCU liderou iniciativas como auditorias coordenadas sobre temas como meio-ambiente, infraestrutura e obras públicas, assim como promove a inovação em iniciativas de capacitação, com a implementação de *Massive Online Open Courses* (MOOCs) em toda a região.

Nesse sentido, cabe ao ISC, em parceria com a Serint/TCU, “coordenar as ações decorrentes da participação em comitês e comissões internacionais de que o Tribunal é membro” relacionadas à sua área de atuação. Para cumprir com essa agenda, o ISC e a Serint elaboram um Plano Operativo Anual (POA), que contempla a previsão de ofertas ações de capacitação e outras iniciativas para os colaboradores das EFSs da América Latina e do Caribe, além de coordenar as ações realizadas por meio de forças-tarefa pelos membros no âmbito do Comitê.

Na Intosai, o TCU participa de discussões do planejamento estratégico e de certificação profissional pela própria Entidade. Além disso, integrou vários grupos técnicos e ao longo da última década tem presidido o subcomitê de auditoria de desempenho. Tudo isso o levou a ser eleito presidente de um dos mais importantes comitês desse organismo internacional – o Comitê de Normas Profissionais da Intosai, a partir de 2017. Em 2019, o TCU assumiu a Vice-Presidência da Intosai.

O Tribunal mantém, ainda, cooperação na esfera da Organização das Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (OISC/CPLP). Desde 1995, ano de criação da OISC/CPLP, a Secretaria-Geral da Organização funciona no TCU e vem atuando diretamente na promoção de atividades de capacitação e intercâmbio técnico entre os 8 Tribunais de Contas lusófonos, em parceria com o ISC.

O TCU também participa ativamente nas atividades da Organização das Entidades Fiscalizadoras Superiores dos Países do Mercosul e Associados (EFSul), criada em 1996, tendo sido sede de sua Secretaria Executiva de 1997 a 2000 e de 2008 a 2011. Entre as iniciativas realizadas pela EFSul, destacam-se as auditorias coordenadas sobre a execução de políticas públicas nos países da região.



7.3 Projeto de autoavaliação institucional

7.3.1 Metodologia e instrumentos de avaliação

A coleta e análise dos dados avaliativos das ações educacionais efetiva-se por meio dos múltiplos instrumentos listados a seguir, e envolve diversos atores da comunidade acadêmica: discentes, docentes, coordenadores pedagógicos, coordenadores acadêmicos (equipe técnico-administrativa do ISC), gestores educacionais e membros da sociedade civil:

- Plano de melhorias da CPA para o ISC
- Perfil acadêmico e levantamento de expectativas
- Avaliação de satisfação das disciplinas pelos discentes
- Avaliação de satisfação das disciplinas pelos docentes
- Avaliação de término de curso pelos discentes
- Avaliação de infraestrutura pelos discentes

Os instrumentos são disponibilizados no sistema de gestão educacional do ISC (ISCNet) ou no ambiente virtual do curso (*Moodle*) e abrangem os indicadores apresentados a seguir:

Quadro 4: Indicadores de avaliação institucional

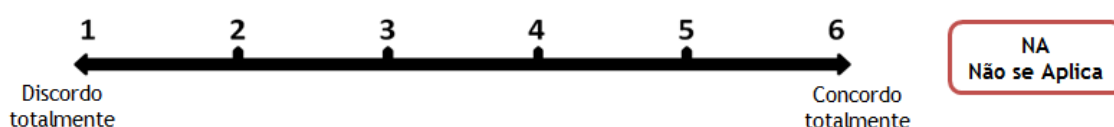
Instrumento de avaliação	Indicadores avaliados
Avaliação de satisfação das disciplinas pelos discentes	Autoavaliação, eficiência da programação, expectativa de resultados e docência.
Avaliação de infraestrutura pelos discentes	Serviços, infraestrutura, salas de aula, laboratórios, salas de estudo, biblioteca, secretaria acadêmica e serviço de pós-graduação.
Avaliação de satisfação das disciplinas pelos docentes	Autoavaliação, eficiência da programação, expectativa de resultados e discentes.
Avaliação de término de curso pelo discente	Autoavaliação; Programação do curso; Atuação do Serviço de Pós-graduação; Atuação do corpo docente; Expectativa de resultados e Questões adicionais.
Perfil acadêmico e levantamento de expectativas	Perfil sociográfico, situação funcional, escolaridade, processo seletivo e expectativas.
Avaliação do Egresso	Impactos profissionais e fatores situacionais de apoio.



Avaliação da atividade de orientação pelo discente	Orientação, desempenho do orientador, serviço de pós-graduação e autoavaliação
Avaliação da atividade de orientação pelo docente	Orientação, desempenho do orientado, serviço de pós-graduação e autoavaliação

Além da avaliação objetiva, cada instrumento possui campos abertos para inclusão de comentários, sugestões, oportunidades de melhoria, pontos fortes, fatores limitadores da aplicação do conhecimento e/ou fatores facilitadores da aplicação do conhecimento. Para análise dos dados da avaliação de satisfação, utiliza-se escala que varia de 1 a 6 ancorada nas pontas. A imagem a seguir apresenta a escala utilizada.

Figura 3: Escala para análise da avaliação de satisfação



Para melhor compreensão dos resultados, as médias são categorizadas e a elas são atribuídos conceitos conforme quadro abaixo. Para cada conceito é utilizado um padrão de cor, facilitando a visualização e compreensão dos resultados:

Quadro 5: Categorização de médias na avaliação de ações educacionais

CONCEITOS X MÉDIAS	Insatisfatório	de 1,00 a 2,99
	Pouco satisfatório	de 3,00 a 4,79
	Satisfatório	de 4,80 a 5,39
	Muito satisfatório	de 5,40 a 6,00

Os resultados das avaliações de eventos internos e disciplinas de pós-graduação compõem um indicador estratégico do Instituto (índice de satisfação com as ações educacionais) cuja meta é de 80% de satisfação mensal em todas as ações educacionais realizadas. Esse índice representa 15% das metas do ISC no Plano Diretor da Segepres, unidade do Tribunal responsável por assessorar a Presidência na coordenação de todas as unidades que prestam apoio estratégico ao Tribunal, à Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) e à Secretaria-Geral de Administração (Segedam).



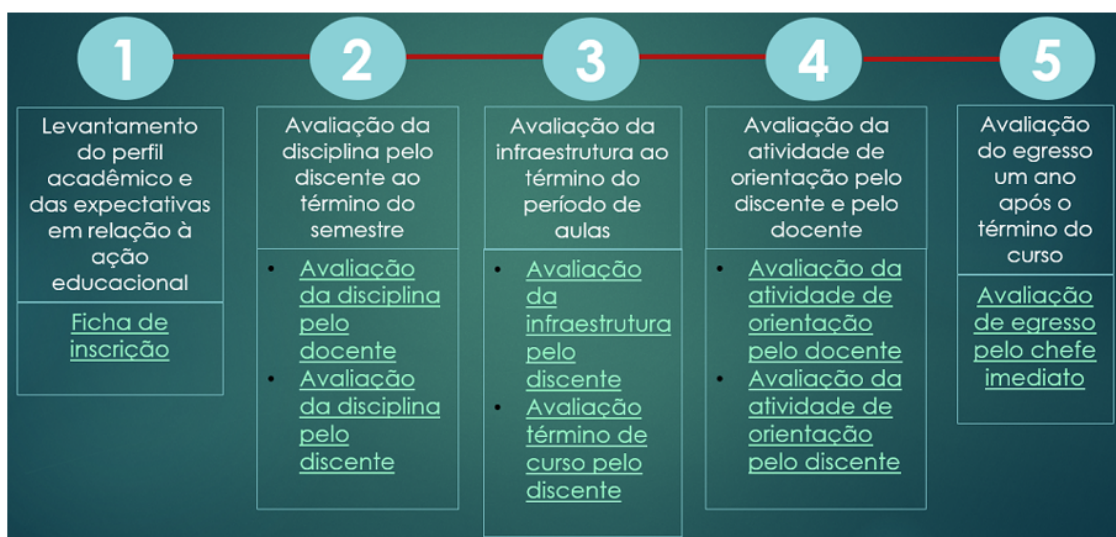
O ISC está vinculado à Segepres. Além do índice de satisfação, há um segundo indicador estratégico calculado pelo NAE, referente às avaliações de impacto. A avaliação de impacto compõe 6% da meta do Instituto. Ambas as avaliações, somadas, representam 21% da meta do Instituto (Portaria - Segepres nº 4, de 30.04.2018 e Portaria - Segepres nº 6, de 28.04.2017).

O principal objetivo da **avaliação de impacto** é determinar a medida em que os participantes têm sido capazes de aplicar o conhecimento adquirido e as habilidades desenvolvidas no treinamento em seu posto de trabalho. A avaliação é fundamental para que o ISC possa aperfeiçoar, de forma contínua, o processo de educação corporativa. No ciclo avaliativo da pós-graduação, a avaliação de impacto é chamada de **Avaliação do Egresso** e é aplicada 1 (um) ano após o término do curso.

7.3.2 Etapas da avaliação

Cada pós-graduação tem ciclo avaliativo composto por cinco etapas, conforme a figura abaixo. O ciclo se repete a cada nova edição da pós-graduação e foi aprovado pela CPA.

Figura 4: Etapas do ciclo avaliativo da Pós-Graduação



Destaca-se também que, além das avaliações previstas no ciclo, são realizadas avaliações de aprendizagem, para verificar o rendimento e aquisição de novos conhecimentos e competências por parte dos discentes. Entre os instrumentos de avaliação de aprendizagem, podem ser citados as



provas (escritas ou orais), seminários, relatórios, trabalhos práticos, de pesquisa ou extensão, e a elaboração da monografia, trabalho de conclusão de curso ou projeto e sua apresentação.

7.3.3 Avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino

As avaliações são utilizadas pelo ISC para o planejamento das próximas edições de cursos de pós-graduação ou para eventuais ajustes na metodologia e no conteúdo, nos casos em que a avaliação é realizada ao longo do desenvolvimento do curso. Os docentes também recebem os resultados para aprimorarem suas competências de facilitadores. Além disso, os resultados são incluídos no Relatório Anual de Autoavaliação Institucional. No ciclo avaliativo, os docentes também têm a oportunidade de se auto avaliarem, avaliarem os discentes e o apoio da coordenação pedagógica, promovendo assim feedback para o acompanhamento das atividades acadêmicas.

Por meio da etapa 1 do ciclo avaliativo da pós-graduação (levantamento de perfil e expectativas acadêmicas) o Instituto visualiza, dentro da área de atuação, os participantes de diferentes unidades do Tribunal com a oferta da pós-graduação, o nível acadêmico que os alunos já possuem, as expectativas em relação ao curso e à atuação dos docentes. Essas informações são obtidas por meio da avaliação e norteiam o plano pedagógico do curso.

7.3.4 Avaliação e acompanhamento das atividades de planejamento e gestão

Com os dados das avaliações são feitos relatórios de feedback que alimentam as unidades de planejamento e gestão do Instituto. Esses relatórios abrangem análises estatísticas descritivas (mínimo, máximo, média, frequência e desvio-padrão), gerando gráficos e tabelas para compreensão dos resultados. É realizada ainda a análise qualitativa dos comentários abertos, estratificados em pontos fortes, oportunidades de melhoria ou outros campos abertos.

Além dos questionários, são feitas reuniões ordinárias para apresentação aos gestores do Instituto dos resultados das avaliações realizadas no mês/meses anteriores. Nessas reuniões são apresentados os índices mensais de satisfação alcançados por cada diretoria, discutidas as oportunidades de melhoria e ressaltados os pontos fortes das ações educacionais e disciplinas das pós-graduações avaliadas.

Um relatório consolidado das avaliações mensais das ações educacionais é feito e enviado a todos os servidores e funcionários terceirizados do Instituto envolvidos com as ações educacionais e retroalimentam o ciclo educativo, ou seja, a etapa de planejamento. Os relatórios do ciclo avaliativo



da pós-graduação são publicados no Portal do TCU, na página da CPA, e são encaminhados aos discentes, docentes e coordenadores pedagógicos e acadêmicos dos cursos.

7.3.5 Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa

A gestão 2015-2017 da CPA, nomeada pela Portaria-ISC nº 20, de 26.10.2015, teve atuação e mandados previstos até o final de 2017. Assim, o ano de 2018 se iniciou com o desafio de compor a nova gestão da CPA, composta por cinco segmentos que representam toda a comunidade acadêmica. Houve inovação foi na forma de escolha dos representantes: todos os componentes de quatro segmentos representados (servidores, corpo técnico-administrativo do ISC, docentes e discentes) receberam, em abril e maio de 2018, e-mail com convite para participar do processo seletivo para compor a Comissão. Além disso, os dois representantes da sociedade civil organizada foram indicados por meio de organizações externas (Cefor e Enap). Em substituição à antiga seleção por indicação, este novo método, permitiu trazer pessoas mais interessadas e com perfil alinhado à Comissão, além do ganho de transparência.

Concluído o processo, o art. 1º da Portaria-ISC nº 3, de 22.05.2018, nomeou os membros da CPA na Gestão 2018-2020, elencados a seguir:

Quadro 6: Composição da CPA

Nome	Representação
Alípio Dias Dos Santos Neto	Representante dos servidores do TCU – membro titular
Dora Botelho Bastos	Representante do corpo discente – membro suplente
Eliane dos Santos Luz	Representante da sociedade civil – membro suplente
Êrica de Sousa Matos Silva	Representante do corpo técnico-administrativo do ISC – membro suplente
Flávio Sposto Pompêo	Representante do corpo técnico-administrativo do ISC – membro titular e coordenador da CPA
Luiz Akutsu	Representante do corpo docente – membro titular
Rafael Lapa Santos Bezerra	Representante do corpo discente – membro titular
Ricardo Senna Guimarães	Representante da sociedade civil – membro titular
Thiago Anderson Zagatto	Representante dos servidores do TCU – membro suplente
Tiago Modesto Carneiro Costa	Representante do corpo docente – membro suplente

Tal distribuição de membros por segmento está de acordo com o regulamento da CPA do ISC, Portaria - CPA nº 1, de 06.11.2018.

Em 2019 a CPA se reuniu ordinariamente em junho com objetivo de apresentar as mudanças na estrutura do ISC, apresentar as ações priorizadas pelas CPA no ano de 2018, apresentar o Relatório



de Autoavaliação Institucional do ISC encaminhado ao MEC em março de 2019 e discutir oportunidades de melhoria para o próximo relatório, discutir sobre a conclusão do primeiro ciclo avaliativo da pós-graduação e apresentar os cartazes de divulgação da CPA entre os segmentos para colher sugestões.

7.3.6 Autoavaliação e processos de melhoria institucional

As unidades de planejamento e execução das ações educacionais do ISC, por meio dos seus coordenadores pedagógicos e executivos, utilizam os relatórios de avaliação para propor melhoria nos planos instrucionais das próximas turmas, fazendo ajustes na carga horária, nos conteúdos ministrados, nas atividades desenvolvidas, nas formas de avaliação de conhecimento e nas metodologias de ensino utilizadas em sala de aula. Além disso, a avaliação é utilizada para ponderar sobre a reconstrução ou não de um instrutor e fornece *feedback* sobre melhorias na logística operacional utilizada em sala de aula, como recursos tecnológicos, computadores, temperatura do ar ambiente, microfones, etc.

Como sinalizadora de boas práticas, a avaliação aponta as ações educacionais mais bem avaliadas e estas são divulgadas no diário institucional do Tribunal, chamado União, por meio de infográfico. Os docentes do Instituto mais bem avaliados pelos discentes são premiados em um evento institucional denominado **Prêmio Professor Destaque**, realizado no mês de outubro desde 2017, data alusiva ao Dia dos Professores.

7.4 Planejamento financeiro e Gestão Institucional

A programação das despesas do Instituto é feita com base no calendário de ações previstas, a partir das diretrizes fixadas no planejamento estratégico do TCU. A execução orçamentário-financeira da Escola abrange incentivos de cunho educacional, tais como concessão de bolsas de estudo de idioma estrangeiro, reembolso de certificação profissional, aquisição de vagas em eventos externos, no Brasil ou no exterior, entre outros. As despesas referentes a infraestrutura e a aquisição de equipamentos tecnológicos constam da programação de despesas da Segedam.

O ISC dispõe de patrimônio próprio e recursos do orçamento da União para a manutenção de suas atividades. O Instituto possui autonomia administrativa para elaborar e reformar seus normativos; firmar contratos, acordos e convênios; conferir certificados; entre outros. Também possui autonomia didático-pedagógica para formular seus programas de ensino; fixar os currículos



de seus cursos e programas; definir conteúdos, metodologias de ensino e formatos didático-pedagógicos; contratar professores; entre outros.

7.5 Perfil do corpo social

7.5.1 Corpo discente

O corpo discente do Instituto é constituído por todos aqueles que usufruem das ações educacionais ofertadas pelo ISC. Abrange, portanto, servidores da Casa e de outros órgãos e entidades da Administração Pública; servidores de EFSs, servidores de tribunais de contas estaduais e municipais e de órgãos de controle e cidadãos.

Em relação ao Programa de Pós-Graduação e Pesquisa do TCU, o corpo discente é formado pelos servidores públicos matriculados nos cursos de pós-graduação ofertados pelo ISC, pertencentes ou não ao quadro de pessoal do TCU, pelos participantes nos programas de pesquisa e pelos que usufruem de incentivos, como bolsa de estudo, regime especial de jornada de trabalho, afastamento integral e licença para capacitação, para participar de outros cursos de pós-graduação.

7.5.2 Corpo técnico-administrativo

O ISC conta com equipe técnico-administrativa dotada de competências essenciais à consecução com êxito de ações educacionais. Esses profissionais participam ativamente das etapas de diagnóstico, planejamento, execução, avaliação e monitoramento das ações educacionais, estabelecendo constante interlocução com os docentes nos processos de desenho instrucional e implementação dos programas.

7.5.3 Corpo docente

Atuam preponderantemente como docentes servidores do próprio quadro do TCU, detentores de formação acadêmica compatível com as exigências legais para o exercício da docência e com vasto conhecimento profissional na área temática do curso.

O Instituto se vale, também, da contratação de servidores públicos pertencentes aos quadros de outros órgãos e entidades da Administração Pública, bem como de docentes de instituições acadêmicas públicas e privadas.



7.6 Política de formação e capacitação do corpo docente e de tutores e do corpo técnico-administrativo

O ISC capacita seu corpo docente e de tutores, assim como todo o corpo técnico-administrativo do TCU, por meio da implementação do PDDC. O PDDC é estruturado por temas, a partir da identificação de necessidades de competências, analisadas segundo os espaços ocupacionais existentes, o desempenho atualmente apresentado e as respectivas expectativas quanto à atuação futura dos profissionais. Nele também são fixadas metas de capacitação para as unidades, que são obrigadas a cumprir uma determinada carga-horária de treinamento.

As ações de capacitação do Instituto estão sendo norteadas por trajetórias profissionais, conforme mencionado no item 2.5.5. Há, ainda, toda uma política de estímulo ao desenvolvimento de competências e à capacitação, que engloba concessão de incentivos educacionais, gratificação a colaboradores e reconhecimento. O Instituto incentiva a participação do servidor em eventos, internos e externos; concede bolsa de estudo em idioma estrangeiro; incentiva a especialização por meio de curso de pós-graduação; autoriza licença para capacitação. O incentivo à especialização se dá pela concessão de: afastamento integral, regime especial de cumprimento de jornada de trabalho, bolsa de estudos, bem como pela oferta direta de cursos de pós-graduação *lato sensu*.

No que tange à gratificação a colaboradores, o TCU estimula a atuação do servidor, como facilitador de aprendizagem, palestrante, moderador, instrutor, tutor, conteudista, professor ou orientador, incluindo as atividades de elaboração de material didático e de coordenação pedagógica e técnica, por meio da Gratificação pelo Encargo de Curso ou Concurso (GECC), prevista no art. 76-A da Lei nº 8.112, 11.12.1990, e na Portaria-ISC nº 9, de 26.12.2016.

Quanto ao reconhecimento, as ações empreendidas pelo Instituto alinham-se à política de reconhecimento da Casa, instituída pelo Programa de Reconhecimento dos Servidores do Tribunal (Reconhe-Ser), que, entre outros, tem como princípio, a indução ao desenvolvimento profissional do servidor.

A Portaria-TCU nº 306, de 27/09/2019, que dispõe sobre o Programa de Reconhecimento dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Programa Reconhe-Ser), prevê, como fontes de pontos de reconhecimento, para fins de obtenção de incentivos institucionais, entre outras, o exercício de atividades de instrutoria, conteudista, tutoria e orientação em ações educacionais promovidas pelo ISC; a aquisição e renovação de certificação profissional e a publicação de artigos na revista do TCU.



Os pontos obtidos no Reconhe-Ser podem ser convertidos nos seguintes incentivos de educação corporativa: extensão do limite máximo de reembolso para curso de idioma estrangeiro para 80%; concessão de bolsa integral (100%) para pós-graduação e participação em processo seletivo referente a ações de educação corporativa.



8 PROJETO DE ACERVO ACADÊMICO EM MEIO DIGITAL

8.1 Sistema de Gestão Educacional - ISCNet

O ISCNet é o sistema de gestão educacional do ISC. A versão inicial do ISCNet começou a ser desenvolvida em 2001. A nova versão, lançada em outubro de 2019, tem um modelo de dados aperfeiçoado, integrado ao modelo corporativo do TCU, garantindo maior confiabilidade e integridade às informações. O sistema utiliza a tecnologia de banco de dados *Oracle*, desenvolvido na plataforma *Oracle Application Express* (APEX).

A solução oferece funcionalidades de gestão educacional, como registro de dados acadêmicos, geração de relatórios interativos e serviços para facilitadores, participantes, colaboradores e servidores. Gerencia vários tipos de ações educacionais e culturais promovidas pelo ISC. Dentre os principais tipos de eventos, destacam-se eventos educacionais internos e externos, incluindo cursos simples, pós-graduação, curso de formação, eventos a distância e MOOCs. A nova versão dá maior ênfase ao planejamento, gerenciamento por projetos e integração de sistemas e indicadores do TCU.

Em termos de estrutura e funcionalidades, o ISCNet está organizado em 3 (três) módulos: Módulo de gestão, Módulo do participante e Módulo de avaliação.

- I. **Módulo de Gestão:** é utilizado principalmente pela equipe de servidores e colaboradores do ISC. Envolve funcionalidades relacionais ao alerta de pendências de cada usuário, configurações, evento educacional e cultural, evento agrupador, gestão, portfólio de projetos, pessoas e solicitações.
 - **Minhas pendências** – relaciona todas as pendências e tarefas que cada colaborador deve executar no contexto do processo de desenvolvimento, oferta e avaliação de ações educacionais, bem como demais ações e projetos do ISC.
 - **Eventos** – permite a gestão de todos os eventos educacionais e culturais, incluindo funcionalidades e informações, tais como:
 - Registro de matrizes de eventos para aproveitamento de informações e lançamento de ofertas sucessivas.
 - Registro da oferta do evento, que é ocorrência concreta da ação educacional ou cultural propriamente dita.



- Dados do evento - em cada ação educacional encontram-se informações gerais sobre a ação: tipo do evento, nome, programa em que se insere, área temática, responsáveis pela gestão, local, data, horários, número de vagas, entre outros.
- Aspectos pedagógicos - são registradas informações atinentes ao aspecto pedagógico: objetivos, público-alvo, pré-requisitos, conteúdo programático e bibliografia sugerida.
- Inscrições - contém as informações para comunicação da ação e inscrição do participante. Em regra, a inscrição é realizada pelo próprio interessado, por meio de link encaminhado ou disponibilizado. A matrícula efetiva e demais operações são realizadas pelos coordenadores da ação no ISC.
- Logística – pode-se obter informações sobre recursos didáticos e de apoio utilizados, reserva de salas e ambientes para eventos.
- Participantes –registra todos os estágios do processo de admissão e resultado de participantes como inscrição, matrícula, desistência, aprovação e reprovação. A gestão dos participantes é realizada por coordenadores, que apoiam os facilitadores na realização das ações. Todos os registros alimentam o histórico dos participantes, que pode ser acessado pelo Portal, inclusive para emissão de certificados. O sistema é integrado ao ambiente virtual de educação do ISC (*Moodle*).
- Financeiro - registra os incentivos à educação concedidos pelo Tribunal, tais como valores de inscrição, diárias e passagens. Permite que o ISC ateste o serviço prestado por colabores e empresas e registre o efetivo pagamento.
- Memória –registra o histórico formal da ação e toda comunicação envolvendo organizadores, participantes, facilitadores e responsáveis pela gestão da ação no Instituto. Os registros do ISCNet remontam a 1993. Mais de 15 mil ações, internas e externas, e mais de 200 mil participações, envolvendo público interno e externo, já foram registradas uma vez que todos os registros da versão anterior foram migrados para a nova versão do sistema.
- **Eventos agrupadores** – permite a gestão de eventos educacionais que agrupam outros eventos ou disciplinas, tais como eventos de pós-graduação, cursos de formação de novos servidores e outros programas educacionais.
- **Gestão** – permite a gestão de processos de trabalho, produtos/serviços oferecidos, indicadores e demais informações com ênfase em planejamento estratégico:



- Ações de planejamento - definição de ações de planejamento tais como elaboração de estratégias, implantação de centros de estudos, realização de eventos culturais, elaboração de planos, dentre outras ações.
 - Gestão de indicadores - indicadores de produtividade que podem estar ou não integrados com o planejamento estratégico do TCU, bem como definição dos responsáveis pela aferição destes indicadores. Como exemplo temos: indicadores de crescimento do acervo físico, número de projetos acompanhados, participação em eventos educacionais, por exemplo.
 - Mapeamento de processos de trabalho, produtos e serviços – definem-se processos de trabalho, produtos/serviços e seus respectivos responsáveis, permitindo maior controle e gestão das ações do ISC.
 - **Portifólio de projetos** – permite criação e gestão de projetos de elaboração de conteúdos instrucionais com a contratação ou não de profissionais do mercado ou servidores. Esta opção permite, por uma abordagem de gerenciamento de projeto, elaboração de cronogramas, definição de equipe, tarefas e marcos necessários para criação de eventos educacionais ou de outros tipos.
 - **Pessoa** – Inclui o cadastro e habilitação de servidores, profissionais liberais e empresas, onde o ISC define que papéis que a pessoa, física ou jurídica, pode exercer no processo educacional. Ninguém pode ser contratado como docente, se não for previamente habilitado pelo Instituto. Este processo de habilitação se estende também aos integrantes internos de equipe do ISC para que possam exercer determinados papéis como coordenador pedagógico, coordenador executivo, gestor, autorizador, somente para citar alguns.
- II. **Módulo Participante:** é a interface do ISC com os participantes de ações educacionais e culturais, bem como com os demais usuários de serviços do ISC. Nele os usuários podem verificar quais as inscrições abertas, fazer inscrição em evento, ver o calendário de eventos, solicitar participação em eventos, solicitar produtos e serviços do ISC, consultar seu histórico de participações, consultar seu histórico de colaborações em eventos como instrutor ou conteudista, por exemplo, e validar certificados, dentre outras opções.



- **Solicitações** - permite cadastrar e acompanhar solicitações de produtos/serviços do ISC por responsável e unidade. O sistema pretende, assim, concentrar a comunicação interna do ISC em um único canal via ISCNet.

III. **Módulo de Avaliação:** permite a gestão de avaliações de reação e de transferência (impacto). As avaliações são realizadas *on-line* pelos participantes das ações e integram a base de dados do sistema. O resultado das avaliações é consolidado em relatórios gerenciais e disponibilizado para facilitadores. Todos os dados são mantidos na base, para eventual geração de relatórios analíticos.

8.2 Sistemas integrados ao ISCNET

Além dos sistemas de registro acadêmico, outros sistemas são utilizados na macrogestão dos processos de educação corporativa:

- **Banco de currículos** – perfil profissional dos servidores, auxilia a gestão por competências no TCU e a contratação de colaboradores e especialistas para o ISC.
- **Diagnóstico de Competências** - permite Análise de pontos fortes e fracos em nível pessoal e de liderança dos servidores do tribunal para que sejam realizados cursos de desenvolvimento visando a melhoria e/ou manutenção desses pontos declarados pelo sistema.
- **e-TCU** - sistema de processo eletrônico do TCU, para os trâmites processuais no ISC.
- **GRH - Web** - sistema de gerenciamento de recursos humanos, para registros de pagamentos de colaboradores, frequência de alunos, cálculo de banco de horas, jornada reduzida, etc.
- **Moodle** - plataforma de ensino a distância, detalhada no item 4.7.3.
- **Planejar** – sistema de planejamento institucional, no qual são lançadas as metas e resultados alcançados pelas unidades do TCU.
- **SisAmbiente** - controle de agendamento de sala de reunião - permite a reserva das salas para ações educacionais do ISC e de parceiros.

VCE - Vocabulário de Controle Externo, detalhado no item 4.7.3, utilizado para a definição de linhas de pesquisa, classificação da especialidade de pesquisadores, indexação do material didático, etc.



9 INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS

9.1 Biblioteca

A Biblioteca Ministro Ruben Rosa é administrada pelo Instituto, por meio do Cedoc. Possui duas unidades, uma localizada no térreo do ISC e outra no Anexo III do TCU. As duas Unidades da Biblioteca funcionam de segunda a sexta-feira, das 8 às 20h.

A Biblioteca do ISC ocupa uma área de 288,58 m², com amplo salão de leitura e 30 baias de estudo individuais e 05 cabines para estudo em grupo. São disponibilizados aos alunos equipamentos (tablets e computadores) para trabalhos acadêmicos e consulta ao acervo digital.

A Biblioteca do TCU, localizada no Anexo III, ocupa uma área de 665m² (460m² para o acervo, distribuído em dois andares, e 205m² para a área administrativa). No térreo, encontram-se o salão de leitura, com 20 baias para estudo individual e 03 cabines para estudo em grupo e uma parte do acervo de livros mais atualizado (últimos 5 anos). A coleção de multimeios, composta por vídeos, CDs e DVDs; o acervo de livros mais antigos e o acervo depositário, formado por obras editadas pelo TCU, obras de servidores e autoridades que possuem dedicatória e obras relacionadas ao Tribunal estão organizadas no 1º subsolo. O propósito do acervo depositário é preservar a memória institucional e documentar o processo evolutivo do TCU, por meio de suas publicações. No segundo subsolo, estão a coleção de periódicos e os materiais especiais – apostilas de cursos promovidos pelo ISC.

A Biblioteca do TCU conta, ainda, em seu espaço técnico-administrativo, com Setor de Seleção e Aquisição, Setor de Processamento Técnico, Setor de Pesquisas e Atendimento ao Público e Laboratório de Restauração:

- **Setor de Seleção e Aquisição** – responsável pela seleção e aquisição de livros para atender as diversas unidades do TCU e as demandas do ISC, mediante política de desenvolvimento de coleções e sugestões dos usuários. Também é responsável pela gestão do contrato de fornecedores de livros nacionais e estrangeiros e de assinaturas de periódicos e bases de dados.
- **Setor de Processamento Técnico** – responsável pela análise e representação do material bibliográfico, o que inclui os processos de preparação, catalogação, classificação, indexação, cadastramento no sistema, armazenamento no acervo e disseminação das informações. Propicia o acesso do leitor aos catálogos de autor, título, assunto e série. Desempenha tarefas de normalização técnica das publicações editadas pelo TCU e pelo



ISC; realiza intercâmbio com outras bibliotecas; e divulga as novas aquisições e os sumários de periódicos no informativo interno e no Portal TCU semanalmente.

- **Setor de Pesquisas e Atendimento ao Público** – responsável pelo atendimento de servidores, autoridades e público externo, por telefone, e-mail ou pessoalmente. Garante o acesso do público à informação; realiza levantamentos bibliográficos e jurisprudenciais sobre os assuntos solicitados; localiza informações em atas antigas e digitais, no Boletim Interno do TCU (BTCU) e no Diário Oficial da União (DOU); busca legislação, normativos, exposição de motivos, veto de leis; esclarece dúvidas sobre serviços da Biblioteca, normalização de publicações e serviços no Portal. O setor de pesquisas tem, ainda, papel fundamental na preservação da memória institucional. Como exemplo, podemos citar: a pesquisa e documentação da memória institucional de autoridades do TCU, para auxiliar as atividades do Museu e do Cerimonial do TCU.
- **Laboratório de Restauração** – responsável pela preservação do acervo e da memória institucional do TCU. Faz reparos e higieniza itens do acervo da Biblioteca ou de outras unidades do Tribunal. No último biênio, mais de 2.245 materiais bibliográficos foram reparados e higienizados.

9.1.1 Acervo físico

A Biblioteca Ministro Ruben Rosa atua na gestão da informação organizacional, desenvolvendo e preservando o acervo bibliográfico e digital do TCU, e na disseminação de conteúdos selecionados, incluindo no Portal TCU listas de novas aquisições, sumários de periódicos, trabalhos de conclusão de curso de servidores, Diários Oficiais da União e itens na Biblioteca Digital.

O acervo da Biblioteca é especializado em Controle dos Gastos Públicos, com ênfase nas áreas de Direito, Contabilidade, Economia, Administração Pública e Finanças Públicas. As obras são adquiridas com recursos públicos ou doadas por pessoas físicas ou jurídicas. Todo acervo da Biblioteca é processado e disponibilizado para consulta via Portal TCU. Os principais jornais diários, como Correio Braziliense, Estadão, Folha de São Paulo, Valor Econômico, e revistas semanais, como Época, Isto é, Veja, *The Economist*, também são disponibilizados nas mesas de leitura. As obras são organizadas de acordo com a Classificação Decimal Universal (CDU) e divididas por coleções. A catalogação é descritiva, de acordo com o Código de Catalogação Anglo-Americano (AACR2), que estabelece regras internacionais para padronização de bibliotecas.



Qualquer cidadão pode ter acesso à Biblioteca e consultar o acervo. Já o acesso ao acervo depositário e de multimeios só é possível com o acompanhamento de um servidor do TCU. As bibliotecas são geridas por servidores da área de Biblioteconomia, com suporte de auxiliares de biblioteca terceirizados. Além de contar com o suporte de profissionais da área, os usuários também podem obter informações por meio do catálogo disponibilizado no Portal TCU.

O empréstimo dos materiais da Biblioteca é disponibilizado tanto para servidores localizados em Brasília quanto para servidores localizados nas representações do TCU nos estados. As solicitações de empréstimo dos servidores dos estados são feitas preferencialmente por correio eletrônico. Também são realizados empréstimos em outras bibliotecas da Administração Pública conveniadas. A Biblioteca mantém convênio interbibliotecário com órgãos como: AGU, Câmara dos Deputados, Ministério da Justiça e Segurança Pública, PGR, Senado Federal, STF, STJ, STM, TCDF, TJDF e TST, que integram a Rede Virtual de Bibliotecas do Congresso Nacional (RVBI), e com mais cinquenta outras bibliotecas.

9.1.2 Acervo virtual

O acervo da Biblioteca é processado e disponibilizado para consulta via Portal TCU. O sistema de gestão de bibliotecas adotado é o *Sophia*. O catálogo e outros serviços estão disponíveis para consulta *on-line* no endereço <https://contas.tcu.gov.br/sophia/index.html>. O sistema possibilita renovação *on-line*, pesquisa no catálogo, sugestão de aquisição, reserva de obras e cadastro de perfil de interesse para receber notícias sobre o acervo.

A base de teses e dissertações do TCU, bem como os trabalhos de conclusão de curso provenientes das especializações promovidas pelo ISC, também são disponibilizados por meio do Portal da Instituição. Além disso, estão disponíveis bases de dados de *e-books on-line*, tais como *Safari Books*, com mais de 40.000 títulos de *e-books* nas áreas de *Design*, *Liderança*, *Gestão de Projetos*, *Equipes*, *Desenvolvimento Ágil*, *Análise e Programação*; Biblioteca Digital *Proview*; Biblioteca Digital Forum e Revista dos Tribunais online.

Outros produtos do acervo incluem normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), Web Zênite Regime de Pessoal, Web Zênite Licitações e Contratos, Revista dos Tribunais *On-Line*, com doutrina, jurisprudência e legislação, e Revista do TCU. A Biblioteca participa, também, do Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Seriadas (CCN), coordenado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict).



Após o credenciamento do Programa de Pós-graduação do ISC pelo MEC em 2017, o ISC estabeleceu convênio com a Capes para acesso ao Portal de Periódicos, que fornece acesso a diversos conteúdos em formato eletrônico, tais como: textos disponíveis em mais de 45 mil publicações periódicas, nacionais e internacionais; diversas bases de dados que reúnem trabalhos acadêmicos e científicos, além de patentes, teses e dissertações entre outros tipos de materiais, cobrindo todas as áreas do conhecimento.

9.1.3 Formas de atualização e expansão

A coleção da Biblioteca é atualizada periodicamente, em função da Política de Desenvolvimento de Coleções – documento destinado a fixar os critérios gerais, qualitativos, físicos e quantitativos de seleção de obras, assim como orientar as políticas específicas de aquisição, avaliação e descarte de coleções; das sugestões de aquisição; e das ações educacionais desenvolvidas no ISC.

Os recursos orçamentários para aquisição de livros, periódicos e materiais especiais provêm de verba disponível no planejamento econômico e financeiro do Tribunal. Periodicamente, solicita-se abertura de evento licitatório para indicar um livreiro que fornecerá os livros nacionais e estrangeiros pelo período de um ano, renovável por até sessenta meses, conforme anuência de ambas as partes. Para esse fim, é destinada uma verba específica na Segedam. As assinaturas de periódicos fazem parte do orçamento anual do ISC.

O Plano de Atualização do Acervo inclui critérios de pertinência dos temas prioritários para o TCU. Consideram-se, também, critérios de seleção tais como: atualidade; escassez de material sobre o assunto na coleção; acessibilidade do idioma; número de usuários potenciais; condições físicas do material; ações educacionais previstas pelo ISC, entre outros.

9.1.4 Serviços oferecidos

Entre os principais serviços realizados pela Biblioteca estão:

- gestão da rede de bibliotecas do TCU e monitoramento de inserção de conteúdos pelas bibliotecas participantes (Sec-MG, SC e GO);
- atendimento a demandas de pesquisa sobre jurisprudência, legislação e doutrina;
- empréstimo interbibliotecário com outras bibliotecas da Administração Pública;
- desenvolvimento, preservação e disseminação de coleções impressas e digitais;



- seleção e aquisição, por compra, de livros, vídeos, periódicos etc., por meio de catálogos impressos e eletrônicos e sugestões de usuários. Também são adquiridos títulos de obras por doação, grande parte delas destinadas à memória institucional;
- normalização de itens, entre publicações editadas pelo TCU e cursos virtuais do Instituto;
- catalogação e disponibilização para empréstimo de novas obras;
- indexação de artigos e revistas; e
- pesquisa de especialistas para os grupos de pesquisa, pareceres da revista e iniciativas correlatas.

Semestralmente, são gerados relatórios informando as pesquisas realizadas por tipo de público, a quantidade de material emprestado, os fascículos de periódicos registrados, os artigos indexados, os novos títulos de livros e folhetos processados, as divulgações feitas, as normalizações de publicações, a alimentação da biblioteca digital, os itens restaurados, as obras selecionadas e compradas para o acervo, assim como o quantitativo de crescimento do acervo.

9.2 Instalações do ISC

9.2.1 Salas de aula

O ISC conta com um total de 10 salas, sendo: salas de aula de 01 a 09 e a sala multimídia. Todos os ambientes dispõem de mesas e cadeiras com rodas, em formato colegial, facilmente adaptáveis para outros formatos. Recursos disponíveis: projetor, mesa de som, microfone, computador para instrutor, apresentador multimídia sem fio, ar-condicionado, flip-chart, quadro de vidro, pincel para quadro branco e wi-Fi. A lotação máxima de todas varia entre 30 e 40 pessoas, com exceção da sala 01 (plenarinho) que comporta 70 pessoas. A sala 02 também possui câmeras 360 de alta tecnologia para efetuar gravações e transmissões no local. Com isso, tem-se uma sala de apoio em seu interior, para controlar o audiovisual.

9.2.2 Laboratórios

Os Laboratórios de Inovação LAB 01 e LAB 02 - dispõem de mesas e cadeiras com rodas, em formato colegial, facilmente adaptáveis para outros formatos. Recursos disponíveis: projetor, mesa de som, microfone, computador para instrutor, apresentador multimídia sem fio, ar-condicionado,



flip-chart, quadro de vidro, pincel para quadro branco e Wi-Fi. A capacidade do LAB 01 é de 30 pessoas e a do LAB 02 é 38 pessoas.

O Laboratório de Inovação e Coparticipação (Colab-i) é um espaço de trabalho flexível que dispõe de mesas e cadeiras com rodas, bem como tela de projeção móvel. Há, portanto, inúmeras configurações e formatos de sala possíveis. Na verdade, nem todas as atividades ali realizadas precisam de mesa, cadeira ou até mesmo projetor. Os recursos disponíveis são: TV, computador, equipamentos para vídeo conferência, projetor, tela de projeção móvel, ar-condicionado, pincel para flip-chart, flip-chart. A capacidade do Colab-i é de até 50 pessoas.

9.2.3 Sala de videoconferência

Equipada com bancada no formato de U, em que todos os assentos dispõem de microfones individuais. Dispõe também de projetor, mesa de som, computador, flip-chart, apresentador sem fio multimídia; além de câmeras para gravação e wi-fi. Conta com sala de apoio de áudio e vídeo. Possibilita a realização de aulas telepresenciais síncronas.

9.2.4 Anfiteatro

Com capacidade para 60 pessoas, o ambiente é utilizado para eventos internos e externos. Dispõe de projetor, mesa de som e microfones; computador, flip-chart e pinceis; apresentador sem fio multimídia, cadeiras com mesa dobrável, e poltronas e mesa de centro e wi-fi. Dispõe de cabines de tradução (libra e línguas) e de uma sala de apoio para o audiovisual. Suporta gravação e transmissão de eventos.

9.2.5 Auditório

Com capacidade para 480 pessoas, incluído assentos para pessoas com deficiência e com obesidade, é equipado com projetor, mesa de som e microfone, computador, apresentador multimídia sem fio, púlpito e poltronas e mesas de centro no palco. Além disso, tem-se salas de apoio, sendo uma para audiovisual, e outras duas cabines para tradução (línguas e libras). Suporta gravação e transmissão de eventos.

9.2.6 Área de convivência



O centro do bloco de salas do ISC é chamado de Praça das Jabuticabeiras, um espaço de convivência que oferece mesas e cadeiras para o público interno e externo.

9.2.7 Sala de professores

Segue exatamente o formato de todas as outras salas, com exceção de não possuir quadro e nem mesa de som e microfone. Além do projetor, ainda dispõe de uma televisão LCD.

9.2.8 Estúdio de gravação

Estúdio para gravação e produção de vídeo e áudio e objetos multimídia de aprendizagem, bem como para transmissão síncrona. Há, ainda, em cada unidade do Tribunal, um equipamento específico, software e canal, para videoconferência.

9.2.9 Sala da CPA

Possui basicamente os mesmos recursos das demais salas, com exceção da mesa de som e microfone, projetor (tem uma televisão LCD) e quadro branco.

9.2.10 Instalações sanitárias

Em cada um dos andares subterrâneos há um banheiro feminino e um banheiro masculino, sendo ambos também vestiários, isto é, equipados com chuveiros e armários. Nos outros andares (térreo, primeiro andar e segundo andar), há 2 banheiros femininos e 2 masculinos em cada andar, ambos com banheiros acessíveis para deficientes disponíveis, sendo cada par localizado nas extremidades do prédio. Também há banheiros no lado exterior ao auditório (térreo do Espaço Cultural); no mezanino (primeiro andar do Espaço Cultural); e no Museu Marcantonio Villaça (subsolo do Espaço Cultural).

9.2.11 Lanchonete

Tem capacidade para 62 pessoas. Ambiente reservado para pequenas celebrações e realização de *coffee-breaks*. Dispõe de mesas, cadeiras, balcões para servir comida, televisão LCD, geladeira, fogão e pia.

9.2.12 Restaurante



Tem capacidade para 112 pessoas. Ambiente reservado para celebrações, realização de *coffee-breaks* e serviços de almoço e buffet. Dispõe de mesas, cadeiras, balcões para servir comida, televisão LCD, geladeira, fogão industrial, freezer, pia e mesa de som e microfones. Além disso, conta com uma varanda que tem vista para o Lago Paranoá.

9.3 Espaços para atendimento aos estudantes

Os estudantes são atendidos nos espaços descritos a seguir.

9.3.1 Secretaria Acadêmica do ISC

Funciona tanto presencialmente quanto em sua versão virtual. A presencial fica localizada no primeiro andar do edifício principal, e oferece atendimento in loco ou por telefone. A virtual é acessível pela página do ISC ou pelo e-mail isc_secretaria@tcu.gov.br. Funciona como um canal de atendimento para solicitar serviços e orientações. Os cursos também dispõem de canal próprio para contato com a tutoria e coordenação do curso, por meio dos fóruns específicos no AVA.

9.3.2 Sala dos alunos

Espaço de convivência que oferece mobiliários ergonômicos, pufs, e estações para trabalho individual com computadores conectados à internet.

9.3.3 Salas de estudos individuais e em grupos

Contém várias baias, equipadas com tablets, além de ter alguns computadores disponíveis. Ademais, possui-se dentro dela salas pequenas para estudo individual ou até mesmo em pequenos grupos.

9.3.4 Ouvidoria do TCU

Espaço de escuta e atendimento das demandas dos estudantes, usuários do ISC e da comunidade em geral.

9.3.5 Central de serviços de TI

Sistema de atendimento ao usuário de serviços de TI, canal pelo qual o aluno pode tirar dúvidas sobre senhas de acesso aos aplicativos do ISC e demais sistemas do TCU.

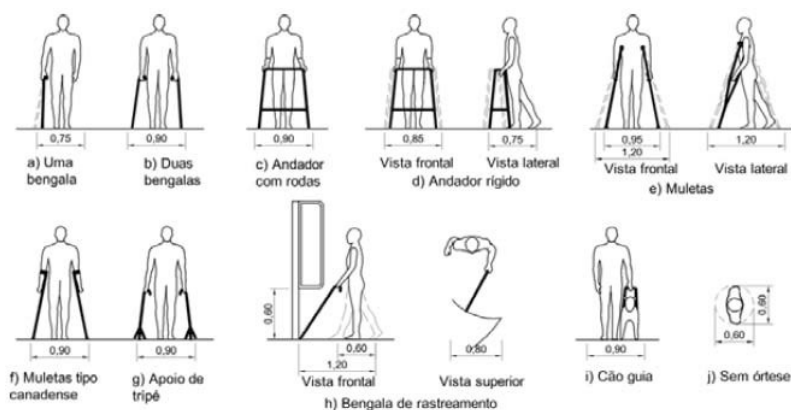
9.4 Plano de acessibilidade

O ISC observa as condições de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, conforme disposto na CF/88, artigos de números 205, 206 e 208, na NBR nº 9050/2015 da ABNT, na Lei nº 10.098/2000, nos Decretos nº 5.296/2004, nº 6.949/2009, nº 7.611/2011 e na Portaria MEC nº 3.284/2003.

Construído a partir de princípios de sustentabilidade e acessibilidade, o edifício do ISC foi o primeiro a receber o “Selo de Engenharia Acessível” do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea) e da Caixa de Assistência dos Profissionais do Crea (Mútua), lançado em setembro de 2017 durante o seminário internacional “Acessibilidade e Inclusão: Expressão da Cidadania”.

A infraestrutura do ISC observa as dimensões referenciais para deslocamento de pessoas a pé, e as com mobilidade reduzida; considerando as diferentes necessidades.

Figura 5: Dimensões referenciais



Fonte: NBR 9050/2015

Para os alunos portadores de deficiência física, o ISC apresenta as seguintes condições de acessibilidade: livre circulação dos estudantes nos espaços de uso coletivo (eliminação de barreiras arquitetônicas); vagas reservadas no estacionamento; elevador com facilidades e espaço para a circulação de cadeira de rodas; portas e banheiros adaptados com espaço suficiente para permitir o acesso de cadeira de rodas; barras de apoio nas paredes dos banheiros; lavabos e bebedouros em altura acessível aos usuários de cadeira de rodas.

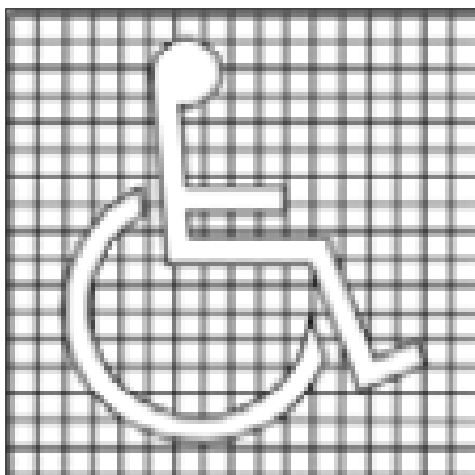
O ISC adota diferentes formas de comunicação/sinalização (inclusive de emergência, utilizada para indicar as rotas de fuga e saídas de emergência das edificações, dos espaços e do ambiente



urbano, ou para alertar quanto a um perigo iminente) para atendimento às diversas necessidades da comunidade acadêmica.

A indicação de acessibilidade das edificações, do mobiliário, dos espaços e dos equipamentos urbanos é realizada por meio de símbolo internacional de acesso.

Figura 6: Indicação de acessibilidade



O símbolo internacional de acesso indica a acessibilidade aos serviços e identifica espaços, edificações, mobiliário e equipamentos urbanos onde existem elementos acessíveis ou utilizáveis por pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Esta sinalização é afixada em local visível ao público, sendo utilizada principalmente nos seguintes locais, quando acessíveis: entradas; áreas e vagas de estacionamento de veículos; áreas acessíveis de embarque/desembarque; sanitários; saídas de emergência; áreas reservadas para pessoas em cadeira de rodas; equipamentos exclusivos para o uso de pessoas portadoras de deficiência.

O ISC emprega adequadamente a sinalização tátil no piso do tipo alerta e do tipo direcional. As rotas de fuga e as saídas de emergência estão devidamente sinalizadas com informações visuais e sonoras. Todas as entradas são acessíveis, bem como as rotas de interligação às principais funções do edifício. O percurso entre o estacionamento de veículos e as entradas principais compõe uma rota acessível. Além disso, está garantida a acessibilidade de pessoas com deficiência ou mobilidade



reduzida onde há cancelas. As rampas previstas no ISC possuem dimensionamentos (inclinação, larguras etc.) e patamares de acordo com os limites estabelecidos na NBR 9050/2015.

As instalações do ISC possuem banheiro acessível, com equipamentos e acessórios que possibilitam suas utilizações por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida. Junto às bacias sanitárias foram previstas áreas de transferência e barras de apoio.

Os laboratórios, salas de aula, bibliotecas, ambientes administrativos, bancos, áreas de lazer etc. possuem espaços que permitem a circulação de pessoas em cadeira de rodas, obesas e com mobilidade reduzida. Os balcões de atendimento possuem, pelo menos, uma parte da superfície acessível para atendimento às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, em atendimento às normas técnicas da ABNT.

O ISC promove a remoção de barreira nas comunicações, subtraindo qualquer entrave ou obstáculo que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens por intermédio dos meios ou sistemas de comunicação.

9.5 Plano de prevenção e combate a incêndios

O Plano de Prevenção Contra Incêndio e Pânico (PPCI) do ISC foi protocolado no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal sob o nº 00053-00010013/2018-63, de 11.06.2018. Foi aprovado conforme Processo nº 00053-00010013/2018-63, e Relatório de auditoria "IN LOCO" nº 386, de 12.06.2017.

9.5.1 Brigada de incêndio

A edificação possui brigada de incêndio responsável por manter os Sistemas Contra Incêndio em condição de uso. A manutenção dos sistemas é realizada por empresas e profissionais credenciados no site: www.cbm.df.gov.br.

O trabalho preventivo e extensivo da brigada possibilita que em caso de evacuação da edificação ou complexo, os equipamentos contra incêndio existentes, por exemplo: sistema de detecção e alarme, sinalização de segurança, iluminação de emergência, extintor de incêndio, hidrante de parede e outros existentes na edificação ou complexo possam garantir o combate o princípio de incêndio e assegurar o deslocamento pelas saídas de emergências dimensionadas ao longo da(s) rota(s) de fuga sem interrupção até o ponto de encontro e triagem — PET de modo que



possibilitem todos os ocupantes abandoná-la com rapidez e segurança, no caso de emergência ou em situação de exercício simulado de acordo com a legislação específica.



10 DEMONSTRATIVO DE CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Como unidade integrante da estrutura administrativa do TCU, o ISC tem suas atividades custeadas pela rubrica Capacitação de Recursos Humanos, cujo importe, no exercício de 2019, atingiu R\$ 5.259.065,74. Desse valor, R\$ 448,426,74 foram direcionados às ações educacionais do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa.

Os dados abaixo representam a estimativa de previsão de gastos do Instituto para os próximos anos:

Quadro 7: Previsão de gastos do ISC/TCU

Orçamento Atualizado	2019 (R\$)	2020 (R\$)	2021 (R\$)	2022 (R\$)	2023(R\$)
Capacitação Pós-Graduação e Incentivos	5.259.065,74	6.002.619,19	5.202.723,96	5.410.832,92	5.627.266,23

É importante ressaltar que, mesmo em tempos de contingenciamento de despesas, o TCU tem buscado preservar o crédito originário do ISC, de modo a assegurar a continuidade de oferta crescente de ações educacionais.



11 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

11.1 Missão institucional para EaD

Considerando a dispersão geográfica da maior parte do público-alvo do ISC e as dificuldades e custos de deslocamento para participação em ações presenciais em Brasília, agravados pelo aumento exponencial da quantidade de pessoas realizando trabalho remoto - tanto servidores responsáveis pela oferta dos cursos quanto alunos - em função do contexto de saúde pública em que o país se encontra desde o início de 2020, tornou-se urgente a busca por soluções de aprendizagem a distância.

Essa necessidade já havia sido identificada antes mesmo da atual conjuntura, corroborada por ações do sistema de planejamento institucional do TCU (Planejar) atribuídas ao ISC para o biênio 2019/2020, quais sejam: Ações 3, 62 e 63 – “Ofertar cursos de Pós-Graduação remota”; Ação 34 – “Definir estratégia de desenvolvimento de ações educacionais remotas”; Ação 46 – “Padronizar o desenho de ações EaD”; Ação 47 – “Redefinir processo de trabalho de produção de cursos EaD”; Ação 48 – “Definir estratégia de desenvolvimento ágil de ações EaD”.

Conforme descrito na Ação 34 do Planejar, atualmente, o ISC oferta maior quantidade de ações de capacitação presenciais. “Contudo, três decisões tomadas em 2019 impactaram sobremaneira a necessidade de aumentar a capacidade do Instituto de entregar ações de capacitação a distância. São elas: i) o novo modelo de gestão do TCU que disseminou a prática do trabalho remoto entre seu corpo técnico; ii) a extinção das secretarias de controle dos estados e a não correspondência entre localidade de lotação e localidade de domicílio; iii) a priorização, no Plano Estratégico do Tribunal e, conseqüentemente, no Plano Diretor de Desenvolvimento de Capacidades (PDDC), da necessidade de sistematização do conhecimento necessário em cada espaço ocupacional, isto é, no desenvolvimento das trajetórias profissionais. E agora, em 2020, com a crise causada pela pandemia do COVID-19, tornou-se ainda mais premente a importância das soluções de educação a distância”.

Ademais, cabe ao ISC, de acordo com a diretriz V do PDDC, “promover a aproximação do Tribunal com os órgãos de controle, a administração pública e os cidadãos por meio do desenvolvimento de projetos inovadores, ações culturais e ações educacionais”. Para tanto, o ISC oferta cursos a distância para cidadãos, gestores e servidores públicos de todo o país, além de ações específicas para órgãos de controle nacionais e internacionais, como os tribunais de contas dos



estados e dos municípios. No âmbito internacional, conforme mencionado no item 7.2.2, o TCU preside desde 2016 o CCC/Olacefs, e o ISC coordena a oferta de capacitação e iniciativas correlatas para este público e para os servidores da OISC/CPLP, em sua maioria a distância.

A opção por investir na produção de EaD justifica-se, portanto, por possibilitar a oferta de ações de capacitação eficientes a um custo proporcionalmente reduzido em relação à modalidade presencial, com um alcance incomparavelmente maior de alunos internos e externos ao TCU, permitindo uma prestação de serviço mais qualificada pelo ISC. A título de exemplo, conforme citado, o Instituto firmou termo de parceria com a ENAP para a inclusão de cursos EaD autoinstrucionais na plataforma EV.G. Nos últimos 6 meses, desde a publicação do primeiro dos 15 cursos do ISC disponíveis na plataforma, foram registrados cerca de 35 mil acessos até o dia 07/05.

O relatório de entrega da Ação 34 do Planejar destaca-se que o “desafio enfrentado no momento se refere a necessidade de ampliar a capacidade de desenvolvimento de capacitações em EaD, apoiando os programas (para os públicos internos e externos) do ISC. O Instituto não tem apenas criado e ofertado cursos inteiramente a distância (na plataforma *Moodle*), como tem promovido ações telepresenciais, com a utilização de ferramentas de comunicação instantânea.

11.2 Políticas institucionais para EaD

A política de educação a distância do ISC foi estabelecida em consonância com a sua missão institucional. A oferta de educação superior nesta modalidade de ensino constitui-se em importante estratégia para ampliar as oportunidades de acesso à educação e oportunidades de treinamento.

As possibilidades surgidas pela introdução e utilização das novas tecnologias da comunicação e da informação fizeram com que a educação a distância despontasse como oportunidade para incrementar o atendimento às demandas educacionais, bem como se constituir numa alternativa às exigências de natureza social e pedagógica atuais.

O ISC elegeu a modalidade da educação a distância para oferecer condições de atendimento às novas demandas por capacitação profissional de modo ágil, célere e qualitativamente superior, tendo por base a compreensão de que esta modalidade de ensino é capaz de atender com eficiência, eficácia e qualidade aos anseios de universalização do ensino como meio apropriado à permanente atualização dos conhecimentos, gerados de forma cada mais intensa pela ciência e cultura humana.

Esta modalidade de ensino promove grandes benefícios sociais, por não se limitar à mudança quantitativa, mas articular ações proativas por meio de programas e pessoal preparados, técnica e



pedagogicamente, para a utilização das novas tecnologias educacionais, interação dos alunos orientados por “tutores educacionais” e corpo docente titulado, formado por especialistas na área.

A educação a distância, na sua concepção, visa atender grande contingente de alunos de forma mais efetiva que outras modalidades, sem riscos de reduzir a qualidade dos serviços oferecidos, em decorrência da ampliação da clientela atendida.

Com relação a esta modalidade de ensino, o ISC reforça seu compromisso ético com o desenvolvimento do País, aderindo à política de inclusão socio educacional, com um olhar no futuro da educação mediada por tecnologias inovadoras e outro nas experiências bem-sucedidas desta modalidade.

A preparação dos programas de EaD, tendo como base os referenciais do MEC, leva em consideração a definição de dez itens básicos:

- integração das políticas, diretrizes e padrões de qualidade definidos para o ensino superior;
- desenho do projeto: a identidade da educação a distância;
- equipe profissional multidisciplinar;
- comunicação/interatividade entre professor/tutor e aluno;
- qualidade dos recursos educacionais;
- infraestrutura de apoio;
- avaliação de qualidade contínua e abrangente;
- convênios e parcerias;
- edital e informações sobre o curso a distância;
- custos de implementação e manutenção dos cursos.

Cabe destacar que o uso inovador da tecnologia aplicada à educação, e mais especificamente à educação a distância, está apoiado em uma filosofia de aprendizagem que proporciona aos alunos a oportunidade de interagir, de desenvolver projetos compartilhados, de reconhecer e de respeitar diferentes culturas e de construir o conhecimento.

Pelo caráter diferenciado e pelos desafios que enfrenta, o ensino na modalidade EaD é acompanhado e avaliado em todos os seus aspectos, de forma sistemática, contínua e abrangente. Dessa forma, a proposta de avaliação concebida pela Instituição contempla duas dimensões: a primeira diz respeito ao aluno e a segunda se refere ao curso e à Instituição, incluindo os profissionais



que nele atuam, ou seja, a autoavaliação.

A característica básica da educação a distância é o estabelecimento da comunicação de via dupla, na medida em que professor/tutor e aluno não se encontram juntos na mesma sala, requisitando, assim, meios eficientes que possibilitem a comunicação entre ambos.

11.3 Políticas de formação e capacitação do corpo docente e tutorial e do corpo técnico administrativo para atuação em EaD

Conforme já descrito, o ISC capacita seu corpo docente e de tutores, assim como todo o corpo técnico-administrativo do TCU, por meio da implementação do PDDC. O PDDC é estruturado por temas, a partir da identificação de necessidades de competências, analisadas segundo os espaços ocupacionais existentes, o desempenho atualmente apresentado e as respectivas expectativas quanto à atuação futura dos profissionais. Nele também são fixadas metas de capacitação para as unidades, que são obrigadas a cumprir uma determinada carga-horária de treinamento.

11.4 Plano de gestão para a modalidade EaD

As ações de educação a distância são da competência de diversas unidades do ISC, levando-se em conta as especificidades das clientelas e a multiplicidade de temas abarcados pela missão institucional do TCU.

Atualmente, essas ações estão distribuídas pelas unidades a seguir elencadas, conforme as clientelas e temas:

- **Decorp:**
 - **Seducont:** realiza ações de EaD voltadas especificamente para temas da área finalística do TCU (controle externo). Essas ações direcionam-se prioritariamente aos auditores. Na forma assíncrona, textos, vídeos e atividades em ambiente web, os cursos visam à formação mais geral. Esses cursos são elaborados para permitir reedições constantes e contemplar grande número de participantes. Como alternativa ágil, a videoconferência vem sendo utilizada para atendimento pronto à diversidade de temas abordados nos trabalhos de fiscalização.
 - **Selid:** realiza ações de educação a distância voltadas para temas de gestão, liderança e comportamento para todas as áreas do TCU.



- **Dirip:**

- **Despe:** O Despe é a unidade responsável pela coordenação dos programas de pós-graduação e pesquisa. Cabe mencionar que na pós-graduação praticamente todas as disciplinas se valem do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), mesmo nos cursos sejam presenciais. As três especializações em desenvolvimento para o biênio 2020-2022 serão ofertadas na modalidade a distância. O departamento elabora também cursos que têm como clientela servidores públicos de outros órgãos e cidadãos, além de cursos específicos para servidores membros dos órgãos pertencentes à Olacefs.
- **Sedup:** o Sedup é responsável pela coordenação pedagógica de todas as ações a distância do ISC, incluindo cursos e webinários, além das defesas de TCCs. O serviço coordena a monitoria e o acompanhamento dos cursos, e trata de todas as questões logísticas relacionadas às ofertas.

11.5 Formatos de aplicação de educação a distância no ISC

As ações educacionais na modalidade EaD são organizadas em formatos específicos. Considerando os objetivos educacionais, a clientela e a abrangência geográfica, podem ser ofertadas nos formatos MOOCs, cursos EaD com tutoria, cursos telepresenciais e cursos híbridos. A seguir, a descrição de cada formato:

- **MOOCs:** cursos autoinstrucionais disponibilizados na página do ISC e no Portal da Escola Virtual de Governo (www.evlg.gov.br), na plataforma Moodle, abertos a servidores públicos e cidadãos em geral (<https://contas.tcu.gov.br/ead/>). Esses cursos ficam abertos o ano inteiro e os alunos podem iniciar a qualquer tempo. O prazo de execução de cada curso é variável e o Guia do Participante traz todas as informações necessárias para que o aluno complete as aulas e realize as atividades sozinho, dispensando a atuação de tutores. As ferramentas utilizadas vão de materiais escritos a vídeos, passando por bibliotecas virtuais de conteúdo complementar, gamificação, fóruns, questionários e avaliações. Esses cursos são desenhados e produzidos tanto internamente pelos servidores do TCU, quanto em parceria com outros órgãos. Os conteudistas, em geral, são do próprio TCU, sendo pouca a utilização de conteudistas externos. Um dos exemplos foi o curso produzido em 2018 em três línguas, sobre os Objetivos de Desenvolvimento



Sustentável. Algumas disciplinas da pós-graduação, como a de metodologia científica, estão sendo ofertadas nesta modalidade.

- **Cursos EaD com tutoria:** são cursos ofertados pelo ISC, de acordo com a demanda e com o planejado no calendário de atividades, e disponíveis para os servidores do TCU. Nesses cursos, são abertas inscrições via ISCNet. Eventualmente, conforme termos de cooperação assinados com outros órgãos, são oferecidas vagas para servidores desses órgãos. Alguns desses cursos são ofertados como disciplinas de pós-graduação, e podem ser aproveitados como créditos, conforme previsão no Projeto Pedagógico de cada curso e anuência do coordenador acadêmico.
- **Cursos telepresenciais:** nesta modalidade, um instrutor se dirige a uma sala preparada exclusivamente para tal finalidade e realiza a capacitação síncrona, em tempo real, utilizando tecnologias de teleconferência. As primeiras ações nessa modalidade mostraram-se práticas e produtivas, tendo sido bem avaliadas pelos participantes. Em geral, as aulas são gravadas e podem ser assistidas posteriormente. É também uma modalidade que tem disso adotada para disciplinas de pós-graduação.
- **Cursos híbridos:** cursos compostos por disciplinas combinadas nos formatos a distância descritos acima e no formato presencial.

11.6 Planejamento didático instrucional de cursos

A metodologia pedagógica adotada pelo ISC para o desenvolvimento de cursos em EaD é o modelo ADDIE, respaldado em melhores práticas da academia e do mercado. Pelo modelo, o processo de produção dos cursos é composto por cinco etapas sucessivas - Análise, Desenho, Desenvolvimento, Implementação (com Execução Piloto) e Avaliação (*Evaluation*). O modelo conta com *templates* de plano de ensino e roteiros, além do detalhamento das etapas de desenvolvimento de cursos EaD. De forma sintética, as etapas podem ser descritas da seguinte forma:

Figura 7: Etapas de Implementação do Modelo ADDIE



Fonte: Manual de Desenvolvimento, Revisão e Importação de Cursos (Enap, 2016)



A articulação entre as fases de planejamento, execução e avaliação das ações de educação apoiadas por tecnologia são descritas no quadro abaixo:

Quadro 8: Etapas do planejamento instrucional

	FASES	PROCEDIMENTOS
PLANEJAMENTO	I. Análise	▪ Definição da filosofia de educação a distância; ▪ levantamento das necessidades de implantação de um curso ou programa; ▪ caracterização do público-alvo; ▪ análise da infraestrutura tecnológica da instituição e de mídias potenciais; ▪ estabelecimento de objetivos para o curso.
	II. Desenho	▪ Formação da equipe de criação do curso; ▪ definição da grade curricular; ▪ seleção de estratégias pedagógicas e tecnológicas; ▪ fixação de cronogramas.
	III. Desenvolvimento	▪ Produção e a adaptação de materiais impressos e digitais; ▪ montagem e configuração de ambientes; ▪ capacitação de professores e tutores; ▪ definição de suporte técnico e pedagógico.
EXECUÇÃO	IV. Implementação	▪ situação didática propriamente dita, quando ocorre a aplicação da proposta de <i>design</i> instrucional.
AVALIAÇÃO	V. Avaliação	▪ consideração sobre a eficácia do curso e a eficiência do sistema; ▪ revisão da caracterização da audiência; ▪ análise das estratégias pedagógicas e tecnológicas implementadas.

Os cursos no formato EaD são, em sua maioria, produzidos pela equipe de docentes e tutores internos e externos vinculados ao ISC, habilitados a realizar o desenho instrucional dos cursos, planejando as aulas e os recursos que serão utilizados. Assim, à exceção de algumas ações pontuais, em que são contratadas empresas externas, nos outros casos o corpo de docentes e tutores criam e inserem os cursos na plataforma *Moodle*.

Colaboradores com formação em educação (coordenadores pedagógicos e executivos) realizam a montagem dos cursos, e terceirizados especializados em *design* auxiliam na produção da identidade visual e edição. A tutoria é realizada por profissionais com formação e experiência na área de



EaD. As monitorias são realizadas por servidores, terceirizados ou estagiários treinados para oferecer o apoio necessário às ações educacionais.

O ISC desenvolveu cursos de monitoria e tutoria em EaD, realizados por servidores e estagiários, que ensinam quais rotinas e procedimentos devem ser adotados para que as ofertas dos cursos ocorram dentro de um padrão estabelecido.

O ISC dispõe ainda de um estúdio para produção de videoaulas. A roteirização, captação e edição das aulas é feita por servidores e terceirizados do Instituto. Mas está em andamento a proposta de contratação de empresa terceirizada para a produção de cursos EaD, dada a necessidade de ganhar escala nesse tipo de ação educacional, a partir de um modelo mais sustentável.

11.7 Produção e distribuição de material didático para cursos em EaD

O material pedagógico utilizado nos cursos em EaD é desenvolvido em sintonia com os princípios epistemológicos, metodológicos e políticos explicitados neste PDI, na legislação vigente e nos projetos pedagógicos dos cursos. Seu uso é precedido de avaliação por especialistas, que sugerem e orientam a adoção de medidas visando ao seu aperfeiçoamento. O conjunto de mídias selecionado para desenvolver as competências específicas propostas pelos cursos respeita as características dos diferentes grupos de estudantes.

O materiais didáticos são disponibilizados no AVA. A convergência e a integração entre as diversas mídias são garantidas pelas equipes multidisciplinares, constituídas por especialistas em conteúdo, em desenvolvimento de páginas *web*, em desenho instrucional, em ilustração, em diagramação, em revisão do material produzido, dentre outros, como determina o art. 1º do Decreto nº 9.057, de 25.05.2017¹⁴.

11.7.1 Livro-texto

Os livros textos produzidos observam os seguintes critérios:

- exercem a função de um mediador privilegiado, atuando como roteiro de estudos;
- contêm sugestões de atividades que fomentam reflexões, pesquisas e a sistematização de ideias;

¹⁴ Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20.12.1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.



- ensinam relações com o campo de conhecimento, além de outros “olhares” e possíveis saberes que esse campo incita;
- compõem “trilhas” com várias possibilidades de acesso, instigando o estudante a procurar outros tipos de fontes para estudo;
- inserem-se em uma rede de diferentes tipos de materiais – livros, filmes, artigos etc. – cuja composição permite atingir os objetivos propostos para a formação dos estudantes;
- utilizam ícones padronizados;
- inserem imagens e gráficos;
- apresentam ao menos dois exercícios por módulo, que estimulam a reflexão, a aplicação e a ampliação do conhecimento, oferecendo a resposta de um exercício no livro e de outro na plataforma.

A elaboração do livro texto é realizada de forma dialógica, ancorada no tripé educador educando objeto de conhecimento, permitindo ao estudante agir, refletir e interagir no desenrolar da ação pedagógica. O livro texto deve fomentar a reflexão, levando a busca de informações em outras fontes, e a descobrir novos caminhos e apropriar-se dos conhecimentos gerados e adquiridos. Esse processo contínuo considera o estudante como um agente ativo e capaz de auto avaliar o seu progresso no decorrer do curso.

O texto dialógico estabelece uma conversa amigável entre o autor e o leitor, desenvolvendo o senso crítico e levando à compreensão sobre a relevância do conteúdo do texto para seu cotidiano e prática profissional. O conteúdo deve contemplar a ementa da disciplina e compor um todo coeso, integrando, de forma contínua e complementar, as suas diferentes partes: unidades, tópicos, reflexões, atividades, bibliografia, gráficos e imagens.

O conteudista é o profissional especialista que redige o material didático da disciplina e/ou produz material para o AVA e/ou grava o conteúdo nas mídias, áudio e vídeo (quando for o caso). Ele recebe orientações sobre a utilização das diversas mídias e participa de treinamentos.

Na instância de revisão, são verificados: originalidade do texto, padronização, coesão, coerência, clareza, vícios de linguagem, uso correto da língua portuguesa, ortografia e adequação aos padrões estruturais adotados pelo ISC.

Após a primeira revisão, os materiais passam por processo de diagramação e estruturação visual. Profissionais especializados, com conhecimentos técnicos de produção e configuração de



possibilidades de estruturação visual, são responsáveis por esta etapa. Uma vez diagramado, o livro-texto passa por uma última revisão e é enviado para o coordenador do curso que, juntamente com o conteudista, verifica o material finalizado, liberando-o para utilização. Os coordenadores pedagógicos do ISC são responsáveis pela gestão desse processo.

11.7.2 Materiais didáticos da disciplina

Podem ser utilizados numa determinada disciplina os seguintes materiais: *slides*, questionários, exercícios, textos complementares, fóruns e estudos dirigidos (ED), dentre outros. Sua disponibilização e veiculação é gerenciada pela equipe multidisciplinar. O material é submetido às etapas a seguir elencadas:

- recebimento e controle;
- revisão ortográfica e uso correto da língua portuguesa;
- diagramação;
- liberação para inserção no AVA;
- geração de imagens;
- liberação para gravação das tele aulas; e
- liberação para a tutoria.

11.7.3 Aulas telepresenciais

As aulas telepresenciais são realizadas, em geral, na plataforma Microsoft Teams, e são gravadas de acordo com a organização do calendário acadêmico dos cursos. As aulas são divididas em blocos, conforme Plano de Ensino, e são síncronas, permitindo interações entre alunos e professores. A separação em blocos tem o objetivo de tornar a aula mais dinâmica e interativa. É possível inserir intérprete de libras nas aulas sob demanda, o que permite às pessoas com deficiência auditiva acompanharem o conteúdo .

As gravações das aulas telepresenciais são editadas em estúdio, por equipe multidisciplinar. Posteriormente, o conteúdo pedagógico das unidades é distribuído, respeitando a carga horária definida na matriz curricular.

11.8 Comunicação com alunos dos cursos a distância



O ISC mantém canal de comunicação permanente com os alunos. Nos cursos EaD são disponibilizados aos alunos, dentre outros, o módulo de comunicação do *Moodle* e a caixa de mensagens isc_secretaria@tcu.gov.br. Dúvidas técnicas podem também ser sanadas na Central de TI, anteriormente descrita.

11.9 Infraestrutura para educação a distância

As ações de EaD são gravadas e transmitidas, em geral, na sede do ISC, em Brasília-DF. É possível também que as aulas sejam transmitidas remotamente, dos próprios equipamentos dos professores, ou gravadas de estúdios de instituições parceiras. Havendo necessidade de criação de outros polos de apoio, o ISC poderá estabelecer parcerias estratégicas com outras instituições de ensino ou escolas de governo ou até mesmo estruturar suas unidades descentralizadas nos estados para esta finalidade. Uma vez concretizada a criação do polo de apoio, todas as informações são inseridas no e-MEC.

11.9.1 Estrutura física

A sede do ISC possui toda a infraestrutura necessária para realizar atividades de EaD. Além das instalações físicas que podem ser compartilhadas com os cursos presenciais, o ISC possui as seguintes instalações destinadas ao atendimento das atividades a distância, detalhadas no item 9:

- **02 salas de aulas** com equipamento de transmissão telepresencial;
- **1 sala de videoconferência** - ambiente reservado para realização de videoconferências. É equipado com bancada no formato de U, em que todos os assentos dispõem de microfones individuais. Dispõe também de projetor, mesa de som, computador, flip-chart, apresentador sem fio multimídia, wi-fi, além de câmeras para gravação;
- **1 auditório** equipado com projetor, mesa de som e microfone, computador, apresentador multimídia sem fio, púlpito e poltronas e mesas de centro no palco e wi-fi, que conta com salas de apoio para audiovisual e tradução (línguas e libras). Suporta gravação e transmissão de eventos.
- **1 anfiteatro** equipado com projetor, mesa de som e microfones; computador, flip-chart e pinceis; apresentador sem fio multimídia, cadeiras com mesa dobrável, e poltronas e mesa de centro e wi-fi, que dispõe de cabines de tradução (libra e línguas) e sala de apoio para o audiovisual. Suporta gravação e transmissão de eventos.



- **1 sala dos alunos** equipada com mobiliários ergonômicos, pufs, e estações para trabalho individual com computadores conectados à internet, que pode ser utilizada para assistir as aulas;
- **Salas de estudos individuais e em grupos**, com estações de trabalho, equipadas com tablets, além de alguns computadores, que podem ser utilizadas para assistir as aulas.

11.9.2 Estrutura tecnológica

O ISC dispõe dos seguintes recursos tecnológicos destinadas ao atendimento das atividades a distância, detalhados no item 4.7:

- **1 estúdio de gravação** - o ISC possui estúdio para gravação e produção de vídeo e áudio e objetos multimídia de aprendizagem, bem como para transmissão síncrona. Há, ainda, em cada unidade do Tribunal, um equipamento específico, *software* e canal para videoconferência.
- **3 laboratórios de inovação** - equipados com projetor, mesa de som, microfone, computador para instrutor, apresentador multimídia sem fio, ar-condicionado, flip-chart, quadro de vidro, pincel para quadro branco e wi-fi.
- **Plataforma de aprendizagem** - composta pelo conjunto de soluções de TI descrito no item 4.7: Portal TCU; solução de gestão educacional ISNet; Ambiente de Aprendizagem Virtual (AVA); Microsoft Teams; ambiente Wiki; soluções de gestão da informação (Sophia, Sistema de Gestão Documental e Sistemas de Gestão Terminológica – VCE e *Multites*); além dos aplicativos de uso específico (editores de imagem e texto como *InDesign* e *Adobe Captivate*) e das redes sociais (Youtube, Facebook e Twitter), que são utilizados frequentemente pelo ISC para divulgação de ações de educação corporativa.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, p. 128. 2015.

BATES, Anthony W. Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional/ABED, 2017.

BRASIL. Lei n. 8.443, de 16 de julho de 1992. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer n. 3, de 10 de março de 2004. Assunto: Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer n. 690, de 08 de agosto de 2000. Assunto: Consulta Aproveitamento de Estudos da Aluna Jussara Lobato Fernandez.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer n. 337, de 21 de fevereiro de 2001. Assunto: Consulta sobre a possibilidade de oferecer a habilitação em Gestão Escolar aos portadores de outras licenciaturas plenas, em sistema modular.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer n. 91, de 06 de maio de 2003. Assunto: Aproveitamento de estágio realizado no curso sequencial de Gestão em Marketing, no curso de Administração, bacharelado, do Centro Universitário Moura Lacerda, com sede na cidade de Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo, por Rodolfo Zamarioli.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução n. 7, de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução n. 2, de 15 de junho de 2012. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental

BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria n. 3.284, de 07 de novembro de 2003. Dispõe sobre requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências, para instruir os processos de autorização e de reconhecimento de cursos, e de credenciamento de instituições. Publicada no DOU em 11/11/2003. Seção 1 p.12.

BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria n. 247, de 14 de fevereiro de 2017. Credencia a escola de governo Instituto Serzedello Corrêa e unidades vinculadas, para oferta de pós-graduação lato sensu, em regime presencial e a distância. Publicada no DOU em 15/02/2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 389, de 23 de março de 2017. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*.



BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto n. 5296, de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto n. 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto n. 7.611, de 17 de fevereiro de 2011. Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei n. 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Geral. Decreto n. nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa. Portaria n. 15 de 03 de julho de 2019. Altera o Regimento Interno do Instituto Serzedello Corrêa, aprovado pela Portaria-ISC nº 12, de 3 de setembro de 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa. Portaria n. 7, de 18 de maio de 2016. Dispõe sobre a Política de Educação em Direitos Humanos no âmbito do Tribunal de Contas da União (PEDH/TCU).

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa. Portaria n. 3, de 22 de maio de 2018. Nomeia os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do Instituto Serzedello Corrêa (ISC).

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa. Portaria n. 1, de 06 de novembro de 2018. Aprova o Regulamento da Comissão Própria de Avaliação do Instituto Serzedello Corrêa.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa. Portaria n. 9, de 26 de dezembro de 2016. Regulamenta o pagamento da gratificação por encargo de curso ou concurso no âmbito do Tribunal de Contas da União.



BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa. Portaria n. 24, de 10 de dezembro de 2019. Aprova o regulamento do Programa de Pós-graduação e Pesquisa do Tribunal de Contas da União.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria –TCU n. 181, de 23 de maio de 2019. Aprova o Plano de Gestão do Tribunal de Contas da União para o período de abril de 2019 a março de 2021 e a distribuição, nos períodos avaliativos, dos valores das metas que compõem o resultado institucional.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria –TCU n. 255, de 25 de setembro de 2012. Institui o projeto pedagógico do Instituto Serzedello Corrêa.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria –TCU n. 306, de 27 de setembro de 2019. Dispõe sobre o Programa de Reconhecimento dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Programa Reconhe-Ser).

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria –TCU n. 76, de 12 de março de 2018. Dispõe sobre o atendimento das manifestações e dos pedidos de acesso à informação encaminhados ao Tribunal de Contas da União.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução n. 187, de 05 de abril de 2006. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução n. 212, de 25 de junho de 2008. Dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal de Contas da União.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução n. 308, de 13 de fevereiro de 2019. Dispõe sobre o sistema de planejamento e gestão do Tribunal de Contas da União.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução-TCU nº 305 de 28 de dezembro de 2018. Define a estrutura, as competências e a distribuição das funções de confiança das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União.

KNOWLES, Malcolm S. Andragogia e teorias da aprendizagem (Conferência). In: SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO PERMANENTE E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Salvador, julho, 1977 (a) (mimeografado).

KOLB, D. (1984). Experiential learning. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – INEP. Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/escolas-de-governo>.

ROGERS, C. R. (1997). Tornar-se pessoa. (5a ed., M. Ferreira, A. Lampareli, Trad.). São Paulo: Martins Fontes. (Originalmente publicado em 1961).

UNESCO. Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty first Century (highlights). Paris: UNESCO,1996.