



Brasília, 26 de setembro de 2012 - Ano XLV - Nº 21

PORTARIA-TCU Nº 255, DE 25 DE SETEMBRO DE 2012

Institui o projeto pedagógico do Instituto Serzedello Corrêa.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Boletim do Tribunal de Contas da União

<http://www.tcu.gov.br>

btcu@tcu.gov.br

SAFS Lote 1 Anexo I sala 422 - CEP:70042-900 - Brasília - DF
Fones: 3316-7650/3316-7079/3316-7870/3316-7869

Presidente
BENJAMIN ZYMLER

Vice-Presidente
JOÃO AUGUSTO RIBEIRO NARDES

Ministros

ANTONIO VALMIR CAMPELO BEZERRA
WALTON ALENCAR RODRIGUES
AROLD DO CEDRAZ DE OLIVEIRA
RAIMUNDO CARREIRO SILVA
JOSÉ JORGE DE VASCONCELOS LIMA
JOSÉ MÚCIO MONTEIRO FILHO
ANA LÚCIA ARRAES DE ALENCAR

Ministros-Substitutos

AUGUSTO SHERMAN CAVALCANTI
MARCOS BEMQUERER COSTA
ANDRÉ LUÍS DE CARVALHO
WEDER DE OLIVEIRA

Ministério Público junto ao TCU

Procurador-Geral
LUCAS ROCHA FURTADO

Subprocuradores-Gerais

PAULO SOARES BUGARIN
CRISTINA MACHADO DA COSTA E SILVA

Procuradores

MARINUS EDUARDO DE VRIES MARSICO
JÚLIO MARCELO DE OLIVEIRA
SERGIO RICARDO COSTA CARIBÉ

SECRETARIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

Secretário-Geral

Fernando Luiz Souza da Eira
segedam@tcu.gov.br

Boletim do Tribunal de Contas da União Especial – v. 1, n. 1 (1982) – . – Brasília : TCU,
1982- .
v.

Irregular.

A numeração recomeça a cada ano.

Continuação de: Boletim Interno [do] Tribunal de Contas da União. Edição Especial.
Conteúdo: Projeto pedagógico do Instituto Serzedello Corrêa.

1. Ato administrativo – periódico – Brasil. I. Brasil. Tribunal de Contas da União
(TCU).

PORTARIA-TCU Nº 255, DE 25 DE SETEMBRO DE 2012

Institui o projeto pedagógico do Instituto Serzedello Corrêa.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso de suas atribuições legais e regimentares;

Considerando as competências do Instituto Serzedello Corrêa, dispostas nos arts. 18 e 19 da Resolução-TCU nº 240, de 23/12/2010;

Considerando o disposto no Capítulo II da Resolução-TCU nº 212, de 25/6/2008; e

Considerando as informações constantes do TC-017.432/2012-0, resolve:

Art. 1º Fica instituído, na forma do Anexo Único desta Portaria, o projeto pedagógico do Instituto Serzedello Corrêa.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

BENJAMIN ZYMLER

ANEXO ÚNICO DA PORTARIA-TCU Nº 255, DE 25 DE SETEMBRO DE 2012

PROJETO PEDAGÓGICO
DO
INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

Apresentação

O Tribunal de Contas da União (TCU), em sua missão constitucional e legal de zelar pela regular aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade, atua por meio de servidores de carreira com o intuito de alcançar os seus objetivos estratégicos.

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.

Além disso, como produto dessa necessidade de aprimoramento, não é rara a produção de conhecimentos no âmbito da Corte que impactam o aperfeiçoamento de processos de trabalho e a aprendizagem organizacional.

Assim, o Instituto Serzedello Corrêa (ISC), unidade de apoio estratégico componente da estrutura da Secretaria-Geral da Presidência do Tribunal de Contas da União, tem por finalidade gerir todo processo de ingresso e formação do servidor por meio da proposta de políticas e diretrizes de seleção externa de servidores, educação corporativa, gestão do conhecimento organizacional e gestão documental.

Como instrumento para a organização da ação educativa no âmbito de Tribunal o Instituto Serzedello Corrêa propõe este Projeto Pedagógico Institucional, que guarda relação com processo de planejamento, a partir do plano de gestão de pessoas, dos planos de diretrizes e do planejamento estratégico do Tribunal de Contas da União.

O Projeto Pedagógico Institucional propõe-se ser dinâmico e estar atento às demandas institucionais que impactam na atuação do TCU perante a sociedade.

SUMÁRIO

Apresentação	3
1 Histórico e contexto	6
1.1 Histórico Institucional.....	6
1.1.1 Criação do ISC.....	6
1.1.2 Evolução institucional.....	6
1.1.3 Previsão do projeto pedagógico.....	7
1.2 Contexto de atuação do ISC.....	7
1.2.1 Educação corporativa.....	7
1.2.2 Alinhamento estratégico.....	8
1.2.2.1 Perspectiva interna.....	8
1.2.2.2 Perspectiva externa.....	8
1.2.3 Atuação do ISC no contexto vigente.....	9
1.2.3.1 Desenvolvimento de competências de liderança.....	9
1.2.3.2 Desenvolvimento de competências pessoais.....	10
1.2.3.3 Desenvolvimento de competências técnicas.....	10
1.2.3.4 A atuação do Instituto em cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	10
2 Elementos norteadores da educação corporativa	12
2.1 Norteadores internos.....	12
2.1.1 Mapa estratégico do TCU.....	12
2.1.1.1 Perspectiva de resultados.....	12
2.1.1.2 Perspectiva de processos internos.....	12
2.1.1.3 Perspectiva de pessoas e inovação.....	12
2.1.1.4 Perspectiva de orçamento e logística.....	13
2.1.1.5 Inserção do ISC no Mapa Estratégico.....	15
2.1.1.5.1 Missão.....	15
2.1.1.5.2 Visão.....	15
2.1.1.5.3 Diretrizes educacionais gerais.....	15
2.1.1.5.4 Princípios gerais.....	15
2.1.1.5.5 Valores.....	16
2.1.2 Gestão por competências no TCU.....	16
2.2 Norteadores externos da atividade educacional.....	17
2.2.1 Alinhamento internacional.....	17
2.2.2 Legislação educacional.....	18
2.2.3 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.....	18
2.3 Princípios e diretrizes da educação corporativa.....	18
2.3.1 Princípios pedagógicos.....	18
2.3.1.1 Andragogia.....	19
2.3.1.1.1 Participação.....	19
2.3.1.1.2 Construtivismo.....	19
2.3.1.1.3 Negociação.....	20
2.3.1.1.4 Autodeterminação.....	20
2.3.2 Diretrizes operacionais.....	20
2.3.2.1 Público-alvo das ações.....	20
2.3.2.1.1 Universalização interna do desenvolvimento.....	20
2.3.2.1.2 Oferta de vagas para público externo.....	21
2.3.2.2 Definições gerais das ações de desenvolvimento.....	21
2.3.2.2.1 Quanto ao tema.....	21
2.3.2.2.2 Quanto ao facilitador de aprendizagem.....	21

2.3.2.2.3	Quanto ao número de participantes	22
2.3.2.2.4	Quanto à modalidade.....	22
2.3.2.3	Políticas de incentivos	22
2.3.2.3.1	Política de gratificação de colaboradores	22
2.3.2.3.2	Política de incentivos educacionais	23
2.3.2.3.3	Políticas de reconhecimento.....	23
3	Materialização do Projeto Pedagógico	24
3.1	Organização pedagógica	24
3.1.1	Concepção curricular e suas bases: gestão por competências.....	24
3.1.1.1	Estrutura do currículo	24
3.1.1.1.1	Currículo mínimo.....	24
3.1.1.1.2	Competências emergentes.....	25
3.1.2	Programas educacionais.....	25
3.1.2.1	Programa de pós-graduação.....	25
3.2	Organização administrativa	26
3.2.1	Organização departamental.....	26
3.2.2	Atribuições e papéis dos colaboradores.....	26
3.2.2.1	Coordenadores.....	26
3.2.2.2	Facilitadores	27
3.2.2.3	Articuladores	27
3.2.2.4	Participantes	27
3.2.2.5	Papéis específicos em pós-graduação.....	28
3.2.2.5.1	Coordenador acadêmico	28
3.2.2.5.2	Orientador	28
3.2.2.5.3	Membro de banca examinadora	29
3.2.2.5.4	Corpo docente	29
3.2.2.5.5	Líder de grupo de pesquisa.....	29
3.2.3	Processos de trabalho.....	29
3.2.4	Infraestrutura e sistemas	29
3.3	Plano de desenvolvimento de pessoas	30
3.3.1	Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento.....	30
3.3.2	Proposição de ações educacionais	30
3.3.2.1	Cursos de pós-graduação.....	30
4	Resultados educacionais esperados.....	31
4.1	Perfil do egresso.....	31
4.2	Padrões de Qualidade.....	31
4.2.1	Avaliações das ações educativas.....	32
4.2.1.1	Avaliação de satisfação	32
4.2.1.2	A avaliação de aprendizagem	32
4.2.1.2.1	Avaliação de aprendizagem na pós-graduação.....	32
4.2.1.3	Avaliação de aplicação	33
4.2.2	Avaliação Institucional	33
5	Referências bibliográficas.....	34

1 Histórico e contexto

O presente Projeto Pedagógico busca sistematizar os princípios que fundamentam a educação corporativa no Tribunal de Contas da União, cuja gestão é competência do Instituto Serzedello Corrêa (ISC). Esses princípios emergem da experiência na gestão em educação acumulada nos vinte anos de existência do Instituto e nas orientações organizacionais para atuação do ISC, conforme a seguir exposto.

1.1 Histórico Institucional

1.1.1 Criação do ISC

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC), criado pelo art. 88 da Lei nº 8.443, de 16/6/1992 e instituído pela Resolução-TCU nº 19, de 09/11/1994, é a unidade de apoio estratégico vinculado à Secretaria-Geral da Presidência do TCU, responsável pelas ações de educação corporativa.

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

O ISC foi concebido pelo ideal de propiciar condições para o desenvolvimento humano e organizacional do Tribunal, para prover a Secretaria do TCU de pessoas qualificadas para o exercício das atividades de controle externo da administração pública.

Em 1994 o ISC foi organizado nos moldes da Resolução-TCU nº 19/1994, com o intuito de atender às funções de planejamento, promoção, coordenação, execução e avaliação das atividades relativas ao recrutamento, seleção, formação, capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos do TCU. Também era sua função promover e organizar simpósios, trabalhos e pesquisas acerca de questões relacionadas com técnicas de controle da Administração Pública e, ainda, administrar a biblioteca, o centro de documentação e os serviços de editoração do Tribunal.

Para o desempenho de suas funções e atividades, o Instituto mantinha regularmente os seguintes programas:

- **Programa de Treinamento e Qualificação:** voltado para o treinamento e capacitação dos servidores, em todos os níveis;
- **Programa de Aperfeiçoamento e Desenvolvimento:** voltado ao desenvolvimento e o aprimoramento profissional e intelectual dos servidores; e
- **Programa de Competência Técnica:** destinado a capacitar o corpo técnico para o desempenho de novas atribuições técnicas e administrativas.

O planejamento das atividades de educação era feito com base na necessidade e na demanda das unidades do TCU, mediante um Plano Diretor de Treinamento e Aperfeiçoamento, com abrangência trienal.

1.1.2 Evolução institucional

A partir da sua organização em 2004, o Instituto assumiu novas configurações, com o intuito de aprimorar sua atuação como responsável pela educação corporativa do TCU. A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária aos seus clientes, que, no caso do ISC, são os servidores do TCU e de outras instituições públicas, participantes de ações educacionais, bem como, no sentido mais amplo, os gestores públicos e os representantes da sociedade que atuam no controle social dos programas de governo.

Com o crescimento institucional do TCU e o anseio da sociedade brasileira por excelência na gestão pública, o ISC adquiriu novas responsabilidades, principalmente quanto à expansão e aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados.

Para fazer frente a esses desafios, o ISC implementou diversas ações de modernização em sua segunda década de existência, tais como:

- modelagem de processos de trabalho;
- adoção de diretrizes de qualidade da norma ISO 10015;
- organização das ações educacionais em programas de desenvolvimento de competências;
- especialização da equipe;
- atualizações do referencial normativo;
- ampliação da educação a distância;
- aperfeiçoamento do modelo de gestão de pessoas por competências;
- promoção de ações de capacitação da cadeia de valor do TCU;
- celebração de parcerias com outros órgãos e entidades.

Em 2006 foi editada a Política de Gestão de Pessoas no TCU (Resolução-TCU nº 187, de 5/4/2006), 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 25/6/2008, norma que dispõe sobre o desenvolvimento de ações de educação no âmbito do TCU.

1.1.3 Previsão do projeto pedagógico

Em consonância com princípios normativos, a construção do projeto pedagógico foi um dos elementos previstos na Resolução-TCU nº 212, de 25 de junho de 2008, que dispõe sobre o desenvolvimento de ações educacionais no TCU.

Essa previsão tem como objetivo principal orientar a estratégia educacional adota 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 Tribunal de Contas da União.

1.2 Contexto de atuação do ISC

O Projeto Pedagógico Institucional do Instituto Serzedello Corrêa visa sistematizar a intencionalidade educacional no âmbito da sua esfera de atuação. Por meio dele o ISC pretende expressar a direção na qual deseja atuar **explicitando, por um lado, o viés pedagógico adotado e, por outro, as diversas estratégias que serão utilizadas para atingir os objetivos institucionais (do TCU) e educacionais (do ISC, especificamente).**

Antes de tudo, cabe caracterizar a atuação do TCU em “educação corporativa”.

1.2.1 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, por sua vez, pressupõe o alinhamento estratégico com a instituição, o TCU, para o cumprimento de sua missão.

1.2.2 Alinhamento estratégico

Por ser uma Escola de Governo, o Projeto Pedagógico do ISC busca alinhar-se 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.

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, bem como a sociedade como um todo. 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.

1.2.2.1 Perspectiva interna

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.

1.2.2.2 Perspectiva externa

Na concepção de Projeto Pedagógico Institucional do ISC, é importante destacar 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.

O estabelecimento de parcerias permite o compartilhamento de experiências e de boas práticas, além de estabelecer um ambiente profícuo à disseminação e produção de conhecimentos. É uma fonte estratégica 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.

1.2.3 Atuação do ISC no contexto vigente

A partir da publicação da Resolução-TCU nº 212/2008, a organização do ISC foi ajustada de modo a permitir a concretização das disposições da norma e, atualmente, o Instituto está estruturado em conformidade com a Portaria-ISC nº 2, de 3/2/2011. Sua atuação passou a ser focada em três frentes principais:

- desenvolvimento de competências de liderança e gestão;
- desenvolvimento de competências pessoais; e
- desenvolvimento de competências técnicas.

Com o intuito de desenvolver essas competências e de aprimorar a administração pública, o ISC atualmente promove:

- **processos seletivos internos** para assegurar equidade de oportunidades de capacitação para os servidores do TCU;
- **concursos públicos e programas de formação** para a seleção de novos servidores do TCU;
- **procedimentos de consultoria interna**, para identificação de necessidades e oportunidades de desenvolvimento;
- **ações educacionais** para o público interno e para outros órgãos e entidades incluindo cursos, palestras e oficinas, na modalidade presencial ou a distância;
- **pós-graduação lato sensu**: cursos de especialização na área de controle externo, na modalidade presencial nos padrões estipulados na Resolução CNE/CES nº 1/2001 e Resolução CNE/CES nº 1/2007.
- **acordos e parcerias** com instituições nacionais e internacionais, tendo por objetivo desde o mero atendimento a pesquisas e troca de informações até a organização de atividades de treinamento e intercâmbio técnico mais profundo sob a égide de acordos de cooperação bilaterais e multilaterais; e
- **fórum de aprendizagem**, que objetiva valorizar e difundir periodicamente as melhores práticas de aprendizagem do TCU, para posterior publicação e disseminação, como forma de gerir o conhecimento organizacional e de reconhecer soluções bem sucedidas.

1.2.3.1 Desenvolvimento de competências de liderança

O desenvolvimento de competências de liderança e gestão tem por objetivo apoiar os gestores no desempenho no papel de líderes de equipes na implantação das estratégias organizacionais. O aprimoramento da liderança e gestão no TCU é estimulado por meio do Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável (PDLGS), que, desde 2006, tem buscado desenvolver em especial as competências de liderança e gestão priorizadas pelo corpo diretivo, para atingir o sincronismo organizacional, desenvolver equipes e melhorar o desempenho.

O PDLGS, por meio de ações presenciais e a distância, tem promovido a capacitação de gestores nos níveis estratégico, tático e operacional. Além disso, o programa presta apoio na implantação das mudanças no processo de gestão de desempenho do TCU, por meio de ações de capacitação que

objetivam apoiar os gestores do Tribunal na internalização dos conceitos, critérios e regras de funcionamento do modelo institucional adotado.

1.2.3.2 Desenvolvimento de competências pessoais

O ISC tem atuado no aprimoramento das competências pessoais dos servidores por meio do Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais, que é promovido em parceria com os gestores do TCU. O programa busca melhorar a compreensão do corpo funcional do TCU sobre o significado do seu trabalho, visando a otimização de resultados sustentáveis no Tribunal. Esse programa está dividido nos subprogramas:

- Consultoria para Autodesenvolvimento, que faz uso da ação denominada *coaching*, com objetivo preparar o gestor ou líder para atuar como facilitador no processo de aprendizagem da equipe;
- Desenvolvimento das Competências Pessoais no Ambiente de Trabalho; e
- Fórum de Aprendizagem, que objetiva valorizar e difundir periodicamente as melhores práticas de aprendizagem do TCU, para posterior publicação e disseminação, como forma de gerir o conhecimento organizacional e de reconhecer soluções bem sucedidas.

1.2.3.3 Desenvolvimento de competências técnicas

O desenvolvimento das competências técnicas tem por objetivo capacitar servidores do TCU e de outros órgãos, representantes das instituições jurisdicionadas e agentes de controle. O Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas (PDCT) abrange principalmente o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades referentes à execução técnica das atividades de cada área do Tribunal. Esse programa se compõe, atualmente, de ações para as áreas de Controle Externo (PDCT-CE) e Apoio Técnico Administrativo (PDCT-ATA).

A capacitação dos servidores do TCU no âmbito do PDCT tem se dado por meio de ações de curta, média e longa duração, desenvolvidas pelo próprio ISC ou por instituições públicas parceiras, bem como por pessoas e organizações contratadas, nas modalidades presencial e a distância.

1.2.3.4 A atuação do Instituto em cursos de pós-graduação *lato sensu*

O aprimoramento técnico dos servidores do Tribunal por meio do incentivo à participação em cursos de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu* ocorre desde os primeiros anos de atuação do ISC.

O acesso e permanência do corpo técnico do Tribunal a cursos em áreas definidas como de interesse institucional proporciona melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas pelos servidores e contribui para a construção de conhecimentos na área de controle externo.

A operacionalização da oferta de cursos de pós-graduação pelo ISC ocorre por meio da contratação de cursos *in company*, por meio da concessão aos servidores de bolsas de estudos para cursos já existentes no mercado, e pela oferta direta de cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de controle externo.

Em relação aos cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados diretamente pelo ISC, a expertise interna do Tribunal na área de controle externo permitiu ao Instituto pleitear em 2001 seu credenciamento junto ao MEC para oferta de pós-graduação. Esse credenciamento permitiu uma atuação na área de pesquisa voltada para temas relativos a necessidades institucionais e melhoria e aperfeiçoamento de normativos e instrumentos para ações de controle.

Em 2002 foi ofertado o primeiro curso de pós-graduação *lato sensu* certificado pelo ISC, a Especialização em Controle Externo, com foco em três áreas:

- Auditoria Governamental;
- Análise e Avaliação de Políticas Públicas; e

- Regulação de Serviços Públicos Concedidos.

Cada uma dessas áreas foi objeto de cursos mais específicos no período de 2004 a 2011, o que possibilitou a formação de considerável contingente de servidores do TCU e de outros órgãos que têm como objeto de atuação os temas abordados. Os cursos oferecidos foram:

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

Dessa forma, o ISC teve oportunidade de atender e possibilitar a partilha de experiências e conhecimentos com os seguintes órgãos ou entidades da Administração Pública Federal:

- Senado Federal;
- Câmara dos Deputados;
- Controladoria-Geral da União;
- Advocacia-Geral da União;
- Ministério do Planejamento.
- Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda;
- Secretaria de Orçamento Federal;
- Agência Nacional de Aviação Civil;
- Agência Nacional de Energia Elétrica;
- Agência Nacional de Telecomunicações; e
- Agência Nacional de Transportes Aquaviários;

Como resultado da atuação direta do Instituto Serzedello Corrêa na certificação de pós-graduação *lato sensu*, foram ofertadas no período de 2002 a 2011 um total de 308 vagas, e foram aprovados 269 trabalhos de Conclusão de Curso, alguns deles premiados em concursos promovidos por órgãos da Administração Pública.

2 Elementos norteadores da educação corporativa

Este Projeto Pedagógico se embasa em elementos estruturantes, que fundamentam a construção do modelo pedagógico, e em princípios e diretrizes, que constituem a orientação pedagógica propriamente dita.

2.1 Norteadores internos

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

2.1.1 Mapa estratégico do TCU

O mapa estratégico do TCU (figura 1) traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais.

Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis gerenciais e servidores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pelo Tribunal de Contas da União e a forma como suas ações impactam o alcance dos resultados desejados, assim como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

O mapa estratégico do TCU está estruturado em quatro perspectivas:

- Resultados;
- Processos Internos;
- Pessoas e Inovação; e
- Orçamento e Logística.

Essas perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação do Tribunal de Contas da União. Cada atuação engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pelo TCU no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

2.1.1.1 Perspectiva de resultados

Define os resultados que o Tribunal deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional, atender às expectativas do Estado, da sociedade, do Congresso Nacional e dos gestores públicos e alcançar a imagem desejada perante seus clientes.

2.1.1.2 Perspectiva de processos internos

Retrata os processos internos prioritários nos quais o TCU deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar os resultados. Define o modo de operação para implementação da estratégia institucional.

2.1.1.3 Perspectiva de pessoas e inovação

Identifica ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação e comportamento organizacional necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo do Tribunal. Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

2.1.1.4 Perspectiva de orçamento e logística

Retrata o suporte orçamentário e logístico necessário à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas.

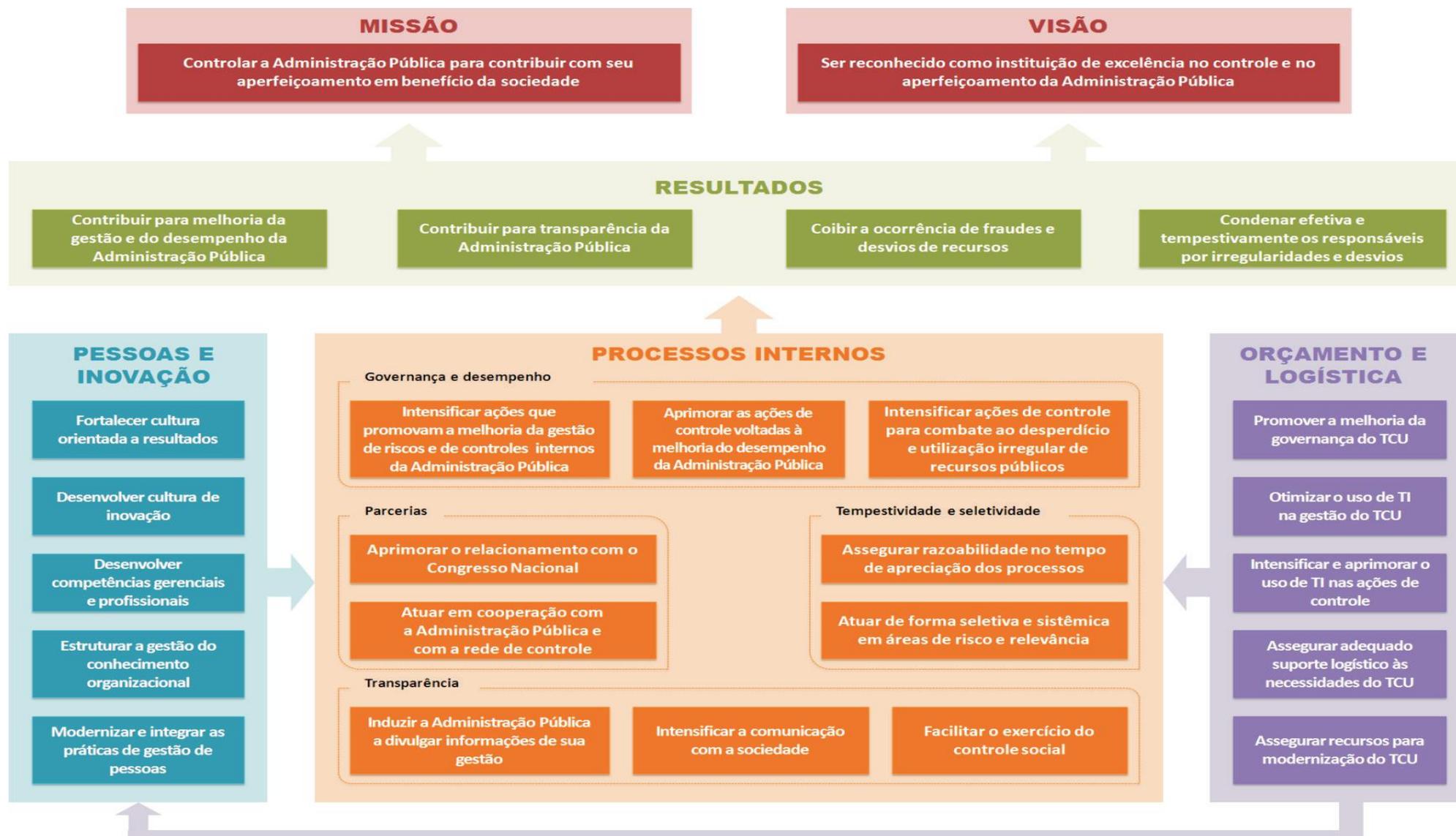


Figura 1 – Mapa Estratégico do Tribunal de Contas da União

2.1.1.5 Inserção do ISC no Mapa Estratégico

Como unidade de gestão da educação corporativa do TCU, a atuação do ISC se insere na perspectiva “Pessoas e Inovação”. Nessa perspectiva, são de responsabilidade primordial do ISC:

- Desenvolver competências pessoais, técnicas e de liderança e gestão; e
- Estruturar a gestão do conhecimento organizacional.

Essas ações alicerçam o mapa específico do ISC, conforme descrito a seguir.

2.1.1.5.1 Missão

O Instituto tem como missão desenvolver competências para o controle da gestão pública.

2.1.1.5.2 Visão

O ISC aspira ser referência em educação para o controle e aperfeiçoamento da gestão pública. Essa direção se apoia na própria visão do Tribunal, que almeja ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da gestão pública.

2.1.1.5.3 Diretrizes educacionais gerais

A educação corporativa no Tribunal de Contas da União tem como 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.

2.1.1.5.4 Princípios gerais

O Instituto Serzedello Corrêa, no desenvolvimento de suas competências, rege-se pelos seguintes princípios, consoante modelo pedagógico proposto para consecução dos objetivos por meio de suas atividades educacionais:

- parceria do Instituto com as demais unidades organizacionais do TCU e com outras instituições de educação, nacionais ou estrangeiras;
- vinculação das ações de educação aos objetivos e estratégias do Tribunal;
- equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional;
- incentivo ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo;

- busca de melhoria contínua e inovação de processos educacionais;
- corresponsabilidade de gerentes com o processo de desenvolvimento do servidor e da equipe;
- avaliação de ações de educação com base na aprendizagem ou na mudança de comportamento dos participantes e no impacto produzido por essas ações nos resultados do TCU;
- estímulo à inovação de processos de trabalho, produtos e serviços;
- compartilhamento de conhecimentos visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional; e
- incentivo ao acesso e ao desenvolvimento de conhecimento de alto nível que contribuam para a aprendizagem organizacional.

2.1.1.5.5 Valores

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.

2.1.2 Gestão por competências no TCU

O Instituto Serzedello Corrêa imprime sua atividade educacional alicerçado nas competências advindas de sua criação e organização. Imbuído das atribuições que são próprias a uma Escola de Governo, vincula sua atuação às necessidades organizacionais que tem impacto direto ou indireto no controle da Administração Pública a partir das competências constitucionais e legais do TCU.

Além dessas faculdades legais, estabelecidas para a instituição e conseqüentemente seus servidores, o modelo de gestão por competências define competências organizacionais e profissionais que norteiam a atuação de modo dinâmico, vinculando o desempenho humano e os resultados do negócio da organização.

Nesse sentido, as competências organizacionais orientam um conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão institucional e à construção da visão de futuro do Tribunal.

O modelo de Gestão por Competências tem como competências organizacionais:

- **Orientação Estratégica:** capacidade de interagir sistematicamente com o ambiente e identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais, bem como de definir, priorizar e comunicar estratégias que favoreçam a criação de valor para todas as partes interessadas.
- **Gestão do Relacionamento:** capacidade de dialogar e interagir com agentes internos e externos, como também de influenciá-los, visando à execução das atribuições institucionais e ao fortalecimento da imagem do TCU.

- **Gestão de Pessoas:** capacidade de desenvolver políticas e gerenciar práticas que permitam conciliar as expectativas e necessidades dos servidores com as do TCU, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional.
- **Tecnologia de Controle Externo:** capacidade de captar, desenvolver e aplicar procedimentos e conhecimentos que propiciem a efetividade do controle.
- **Domínio da Informação:** capacidade de reconhecer, captar, tratar e tornar disponíveis, interna e externamente, informações relevantes para o acompanhamento da gestão pública e o suporte à tomada de decisão.
- **Gestão de Processos de Trabalho:** capacidade de sistematizar e gerenciar processos de trabalho de modo a obter o melhor desempenho do TCU.

As competências profissionais, por sua vez, são definidas para os servidores e correspondem à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes, no contexto de trabalho, para, individualmente ou em equipe, alcançar os resultados esperados pela organização. Elas estabelecem as bases para que sejam reconhecidas, estimuladas e valorizadas as contribuições das pessoas para a organização. Ao propor as competências requeridas de gerentes e colaboradores, a organização sinaliza o que espera das pessoas e também lhes permite avaliar objetivamente suas perspectivas e estabelecer um projeto profissional integrado com as expectativas da organização.

Tendo em vista a dinâmica organizacional e a diversidade de processos de trabalho, a definição de competências profissionais deve ser orientada segundo trajetórias profissionais, que correspondem ao contexto de atuação do servidor, delimitado por processos de trabalho semelhantes ou interdependentes. As trajetórias devem ser definidas partir da análise da estrutura organizacional e dos macroprocessos de trabalho.

Os elementos que norteiam a gestão de pessoas por competências devem subsidiar a atuação do ISC na formulação da proposta de ações educacionais que contemplem o espectro de necessidades de desenvolvimento de competências. Além disso, para cada trajetória ou respectiva competência, deve ser descrito um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que possam orientar a definição de conteúdos associados aos objetivos instrucionais das ações educacionais.

2.2 Norteadores externos da atividade educacional

Norteiam as atividades desenvolvidas no ISC no meio externo:

- as orientações provenientes das relações do TCU com as Entidades de Fiscalização Superior no âmbito internacional por meio de sua participação em organismos internacionais;
- a legislação educacional vigente; e
- a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

2.2.1 Alinhamento internacional

As orientações no cenário internacional relativas à capacitação do corpo técnico das Entidades de Fiscalização Superior (EFS), na qual se enquadra o TCU, têm como principal fonte os guias produzidos no âmbito da International Organization of Supreme Audit Institutions (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 Organización Latinoamericana y Del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs), que atua na área de capacitação por meio do Comité de Capacitación Regional (CCR). Por intermédio da definição de metas de longo prazo, o CCR estabelece pauta para a formação do corpo técnico dos países membros. O estabelecimento de parcerias entre os países membros deve possibilitar a oferta de ações de aprendizagem na região abrangida pela Olacefs.

2.2.2 Legislação educacional

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

2.2.3 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

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.

2.3 Princípios e diretrizes da educação corporativa

A partir dos elementos norteadores da educação corporativa do TCU e considerando-se concepções referentes à educação de adultos e à capacitação para o trabalho, instituem-se os princípios pedagógicos e as diretrizes gerais de operacionalização e gestão das ações de educação do Tribunal, a cargo do ISC.

2.3.1 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.

2.3.1.1 Andragogia

A perspectiva andragógica, de que o ensino será destinado a adultos, orienta o planejamento das ações educacionais. O servidor é parte fundamental nas relações de ensino e aprendizagem, pois traz consigo a experiência de sua atuação no órgão ou na administração pública de forma geral. Esse respeito ao conhecimento e as experiências do servidor é entendido como fator que impulsiona a dinâmica do ambiente de aprendizagem.

A andragogia baseia-se nos seguintes princípios:

- **necessidade de saber:** adultos precisam saber por que precisam aprender algo e qual o ganho que terão no processo;
- **autoconceito do aprendiz:** adultos são responsáveis por suas decisões e por sua vida, portanto querem ser vistos e tratados pelos outros como capazes de se autodirigir;
- **papel das experiências:** para o adulto suas experiências são a base de seu aprendizado. Os métodos de aprendizagem que aproveitam essa amplitude de diferenças individuais serão mais eficazes;
- **prontidão para aprender:** o adulto fica disposto a aprender quando a ocasião exige algum tipo de aprendizagem relacionado a situações reais de seu dia a dia;
- **orientação para aprendizagem:** o adulto aprende melhor quando os conceitos apresentados estão contextualizados para alguma aplicação e utilidade; e
- **motivação:** adultos são mais motivados a aprender por valores intrínsecos: autoestima, qualidade de vida, desenvolvimento.

2.3.1.1.1 Participação

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

2.3.1.1.2 Construtivismo

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 da ação educativa. 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 desenvolvimento contínuo, não limitado à ação específica de desenvolvimento e não limitado ao ambiente em que se dá essa ação (ambiente do ensino e aprendizagens formais). Ele se realiza 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 tem seu 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.

2.3.1.1.3 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.

2.3.1.1.4 Autodeterminação

Por autodeterminação na educação corporativa do Tribunal 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 melhor especificadas no planejamento das ações de desenvolvimento (Plano Geral de Desenvolvimento). O atendimento dessas necessidades estará condicionado à viabilidade logística e financeira, considerando-se o atendimento das áreas, bem como temas e ações priorizadas pelas instâncias superiores.

Todo servidor terá direito de pleitear incentivos para seu desenvolvimento, independentemente da priorização da unidade ou do Tribunal, desde que o desenvolvimento tenha relação com as atividades do Tribunal. O atendimento estará condicionado à disponibilidade de logística e financeira, considerando as prioridades das instâncias superiores e às normas próprias de programas de incentivo.

2.3.2 Diretrizes operacionais

As diretrizes operacionais devem reger a realização de ações de desenvolvimento em seus aspectos básicos.

2.3.2.1 Público-alvo das ações

O desenvolvimento de pessoas no TCU deve ter como público-alvo preferencial das ações os servidores do Tribunal. O público-alvo deve ser definido em conformidade com as necessidades de desenvolvimento das competências das unidades do Tribunal e das funções especificamente exercidas pelos potenciais participantes.

2.3.2.1.1 Universalização interna do desenvolvimento

A educação corporativa do TCU deve garantir o acesso de todos os servidores a oportunidades de desenvolvimento, considerando-se que o desenvolvimento é condição para a manutenção e o aperfeiçoamento do nível de qualidade das atividades do Tribunal e que o aprendizado contínuo é necessidade inerente ao ser humano.

Além disso, o ISC como unidade gestora da educação corporativa, deve promover o desenvolvimento dos servidores, formalmente, em quantitativo mínimo de horas por ano, como um dos mecanismos promotores da universalização e da continuidade do desenvolvimento.

2.3.2.1.2 Oferta de vagas para público externo.

Não obstante a prioridade de desenvolvimento dos servidores do Tribunal, deve haver parceria do ISC com outros órgãos da Administração Pública com o objetivo de desenvolvimento de competências para o aperfeiçoamento da gestão pública e da rede de controle da gestão pública e social. Essa relação tem como instrumento regulamentar acordos de cooperação técnica que legitimam a atuação conjunta dos órgãos.

Nesse sentido, o ISC tem uma visão pedagógica do controle, no qual se busca prevenir erros ou falhas na execução, planejamento e prestação de contas dos programas de governos por meio da formação de servidores públicos de outros órgãos, numa relação de parceria.

Além disso, entendido o controle da Administração como direito-dever de todo cidadão, sempre que possível a sociedade em geral deve ser atendida com ações de capacitação, nas áreas afins à atividade de controle e de melhoria da atuação do Estado, em especial aqueles que atuam no controle social.

2.3.2.2 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 assegurar a melhor maneira de atingir aos objetivos de aprendizagem. A definição do tipo, modalidade, estratégias, etc., 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.

2.3.2.2.1 Quanto ao tema

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 servidores, no sentido da ampliação e diversificação da área de conhecimentos do corpo de servidores e da abertura a novos conhecimentos.

2.3.2.2.2 Quanto ao facilitador de aprendizagem

Quanto ao facilitador de aprendizagem nas ações de capacitação, em regra se preferirá:

- o servidor do TCU;
- o servidor público federal;
- terceiros.

A preferência se justifica pela necessidade de valorização da expertise interna, pelo menor custo de remuneração do servidor, comparado a contratação de terceiros, e pela possibilidade de maior alinhamento do conteúdo da ação à realidade do Tribunal.

Nesse sentido, o ISC deverá restringir as contratações externas a casos de indisponibilidade de servidor do TCU ou de servidor federal para a finalidade almejada, ou de existência de profissional externo ou empresa mais qualificado.

2.3.2.2.3 Quanto ao número de participantes

Quanto aos 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, no caso, considerando o maior número de pessoas atendidas, para maior economicidade, e o número que permita o atendimento das necessidades particulares participantes pelo facilitador, para melhor qualidade.

2.3.2.2.4 Quanto à modalidade

Por modalidade de ações de desenvolvimento entende-se, aqui, presencial ou a distância (ou modalidades híbridas). 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 da existência e desenvolvimento do ensino presencial. Além disso, o ISC poderá sugerir ações educacionais não formais, mais 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 tipos de métodos que favoreçam o alcance dos resultados ou produtos advindos das necessidades institucionais.

2.3.2.3 Políticas de incentivos

Considerando que o Tribunal deve promover o desenvolvimento das pessoas de forma eficiente e contínua, devem-se estabelecer políticas de incentivo para que as pessoas se desenvolvam ou promovam o desenvolvimento de outras pessoas.

Assim, os incentivos principais devem ser direcionados a potenciais facilitadores e aos servidores em geral.

2.3.2.3.1 Política de gratificação de colaboradores

A atuação de servidor do Tribunal ou de servidor público federal deve, em regra, ser estimulado por pagamento de gratificação por encargo de curso e concurso, nos termos da legislação e regulamentação vigente.

2.3.2.3.2 Política de incentivos educacionais

Pela diversidade das matérias de que trata o Tribunal, por si só, não é capaz de prover o desenvolvimento das pessoas nas diversas áreas. Em adição, 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, é necessário haver abertura suficiente para que as pessoas se desenvolvam de forma diversificada e em atendimento à sua perspectiva pessoal de evolução como trabalhador e como indivíduo.

Portanto, deverá haver políticas de incentivo ao desenvolvimento individual e contínuo dos servidores do TCU, respeitadas as prioridades, metas e objetivos finais da atuação do Tribunal.

2.3.2.3.3 Políticas de reconhecimento

O reconhecimento dos méritos das pessoas é fundamental para uma política de gestão de pessoas e tangencia o desenvolvimento de pessoas. Nesse sentido, a educação corporativa do TCU deve alinhar-se à política de reconhecimento, sempre que possível e com razoabilidade, nos seguintes aspectos:

- na oferta de oportunidades de desenvolvimento devem ser considerados, além da necessidade das pessoas, as entregas das pessoas à organização, no sentido em que essas entregas são, em certa medida, preditoras de melhores entregas, a partir do desenvolvimento;
- em sentido contrário, os esforços das pessoas para seu desenvolvimento devem ser reconhecidos, já que é atitude favorável ao desenvolvimento do Tribunal.

Além disso, é necessário que haja mecanismos de convalidação de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas pelo servidor, ainda que em ações não geridas formalmente, ou seja, em ações informais de desenvolvimento.

3 Materialização do Projeto Pedagógico

O projeto pedagógico institucional do ISC materializa-se por meio da organização pedagógica e administrativa do ISC e em um plano de desenvolvimento de pessoas.

3.1 Organização pedagógica

A organização pedagógica da educação corporativa no TCU obedece às linhas gerais estabelecidas quanto aos currículos, aos programas educacionais, conforme a seguir tratado.

3.1.1 Concepção curricular e suas bases: gestão por competências

Em afinidade com a Administração Pública Federal, O TCU adota como modelo de gestão de pessoas a gestão por competências. Esse modelo orienta todas as ações ligadas ao pleno desenvolvimento dos servidores no Tribunal. A educação corporativa é um processo importante que é impactado por esse modelo.

Além disso, dentro de uma política de alinhamento mais ampla com as demais Entidades de Fiscalização Superior, na área de gestão de pessoas, a Intosai, por meio do guia *Human Resource Management*, indica a gestão de pessoas por competências como um modelo vantajoso a ser adotados pelas Supreme Audit Institutions (SAI). O documento cita como vantagens da estruturação de um modelo de gestão por competências:

- determina qualificações requeridas em um processo de recrutamento, seleção e promoção;
- estabelece o padrão de desempenho esperado de cada membro da equipe;
- identifica pontos fortes e áreas de desenvolvimento de pessoal;
- define objetivos de desenvolvimento de pessoal e monitora o progresso;
- permite avaliar o desempenho.

A identificação das competências organizacionais e pessoais deve fundamentar a composição de um currículo e dos programas da educação corporativa do TCU.

3.1.1.1 Estrutura do currículo

Há, no TCU, a necessidade de desenvolvimento de competências gerais e básicas e, por outro lado, não há competências estáveis, em especial numa época de grande velocidade de transformações tecnológicas e de trânsito de informações. Assim, um currículo que objetive desenvolver competências deve ser aberto às competências emergentes, a novas perspectivas, à experimentação responsável, à diversidade. Além disso, os ajustes devem se realizar de forma rápida, o que pressupõe ausência de estrutura formal e regulamentar rígida.

Entender o currículo como elemento dinâmico é construir uma estratégia de aprendizagem institucional contínua. Essa visão de currículo permite ao ISC estar atento às novidades no cenário político-administrativo no seio do Tribunal e, de forma ampla, na Administração Pública e na sociedade brasileira.

3.1.1.1.1 Currículo mínimo

Um currículo influenciado pelo modelo de competências deve conter na sua estrutura um conjunto estável de cursos, que refletem as competências básicas para efetiva atuação profissional dos servidores do Tribunal. Esses cursos devem ser revisitados periodicamente pelos servidores devido à necessidade de atualização dos conhecimentos na área.

3.1.1.1.2 Competências emergentes

No currículo deve haver também um conjunto de cursos e outras ações para possibilitar a aquisição de competências emergentes advindas de mudanças tecnológicas, edição de normas com impacto imediato nas atribuições do Tribunal, ou da própria dinâmica organizacional, com o objetivo de implementar ou aperfeiçoar processos de trabalho ou de gestão.

3.1.2 Programas educacionais

Para o desempenho de suas funções, o Instituto deverá manter programas regulares. Esses programas não serão de cumprimento integral obrigatório, mas organizarão as ações educacionais conforme finalidade precípua, público-alvo preferencial e outras características cuja identificação colabore com sua gestão e com a melhor compreensão de seu escopo pelos potenciais participantes.

A visão de currículo no ISC, entretanto, tem um caráter dinâmico, uma vez que a composição de programas e o desenvolvimento de ações sofrem impacto da dinâmica do trabalho no Tribunal e das necessidades emergentes traduzidas em desenvolvimento de competências profissionais.

Assim, sem prejuízo dos programas definidos como regulares, sempre que julgar conveniente, a direção do Instituto pode propor a realização de outros, de cunho complementar ou inovador.

Dentro de um processo de parceria interna, essas necessidades eventuais de capacitação podem ser identificadas a partir de demandas das unidades técnicas. Esse movimento deve permitir ao Instituto:

- o planejamento anual de cursos, que contemple, na medida do possível, as demandas por desenvolvimento das diversas unidades do Tribunal;
- a partir da consolidação e constância de cursos, a construção de um Catálogo de Ações Educacionais.

3.1.2.1 Programa de pós-graduação

O ISC deverá manter programa de pós-graduação entre os programas regulares de capacitação. A pós-graduação de servidores deverá ser favorecida por:

- 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; ou
- outros incentivos educacionais, conforme regulamento.

O currículo da pós-graduação deve obedecer às especificidades e necessidades de geração de conhecimento nas áreas do conhecimento que têm reflexo no controle externo da Administração Pública.

Constitucionalmente, o TCU, na posição de auxílio ao Congresso Nacional, exerce a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial. 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, devem-se definir 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.

3.2 Organização administrativa

A organização administrativa do ISC deve alinhar-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.

3.2.1 Organização departamental

A organização administrativa do ISC busca possibilitar o desenvolvimento das ações educacionais que são fruto da atuação articulada das 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, participação em eventos externos, programa de desenvolvimento de liderança e gestão ou por meio de incentivos ao autodesenvolvimento. Essa diversidade deve ser atendida pela organização departamental. Sua definição, porém, observará as instâncias e mecanismos institucionais.

3.2.2 Atribuições e papéis dos colaboradores

São considerados colaboradores, em sentido amplo:

- **coordenadores**, entendidos como servidores do ISC em geral, desde que com atribuições relacionadas a ações educacionais;
- **facilitadores**, entendidos como instrutores, tutores, conteudistas ou docentes de cursos;
- **articuladores**, definidos como servidores de qualquer unidade, responsáveis por alguma etapa ou função na efetivação de uma ação educacional, tais como definição de datas, de conteúdos, de objetivos, de instrutor apropriado, público-alvo, etc.
- **participantes** das ações educacionais.

Cada colaborador tem papel, direitos e deveres previamente definidos, para a melhor realização das ações de desenvolvimento.

3.2.2.1 Coordenadores

Os coordenadores devem ter competências especialmente definidas em conformidade com as necessidades do processo de realização de ações educacionais. Em especial, devem ter autonomia nos limites necessários para realizar as atribuições do ISC, regulamentarmente estabelecidos, referentes a:

- diagnósticos de necessidades de desenvolvimento e análise de demandas por desenvolvimento;
- planejamento educacional,
- padrões de qualidade, adequação aos formatos e a processos de trabalho instituídos;
- logística e procedimentos operacionais de realização de eventos;
- procedimentos formais de contratação;
- acompanhamento do cumprimento das normas e deveres de todos os colaboradores das ações educacionais;
- atestação de prestação de serviços;
- avaliação da ação educacional.

A autonomia dos coordenadores poderá, em qualquer caso e na medida em que se mostre necessário, ser superada pelas instâncias hierárquicas instituídas.

Os coordenadores devem, sempre que não implique prejuízo ao atendimento da necessidade de capacitação, ter vaga, como participante ou ouvinte (não sujeito a registro e avaliação), em cursos de

outras áreas que não a sua própria de atuação, com vistas ao melhor conhecimento dos objetos e da clientela das ações governamentais.

3.2.2.2 Facilitadores

Os facilitadores devem ter os seguintes direitos:

- engajamento, no sentido da não obrigatoriedade de atuar em papel que não seja do seu interesse ou expertise, ressalvadas as atribuições de seu cargo e responsabilidades a ele inerente;
- pensamento e expressão, em especial na definição da amplitude e profundidade de abordagem de temas;
- organização do trabalho, no que diz respeito à forma de condução de turmas e grupos, proposição de atividades didáticas, entre outros, sem contrapor aos princípios pedagógicos inseridos nesse projeto;
- incentivos, inclusive financeiros, nos limites da legislação vigente e conforme regulamentação específica

Contudo, as ações dos facilitadores são limitadas pelas normas e princípios que regem os servidores do Tribunal e os servidores públicos em geral e, ainda, pelo padrão de conduta socialmente estabelecido para educadores e para equipes de trabalho. Além disso, haverá deveres, padrões e procedimentos estabelecidos pelos coordenadores, nos limites de atuação desses coordenadores, conforme regulamentação.

Os facilitadores deverão, sempre que possível, realizar a avaliação de aprendizagem dos participantes.

3.2.2.3 Articuladores

Os articuladores deverão realizar as atividades para as quais foram designados pelo responsável pela unidade envolvida na ação ou projeto educacional, conforme demanda do ISC. Ele, juntamente com o coordenador designado pelo ISC, é responsável pelo alinhamento da prática do facilitador, explicitada em seu plano de ensino, às necessidades de desenvolvimento dos participantes.

Em se tratando de ação com público-alvo restrito, por questão de temática, profundidade, abordagem do tema, etc., o articulador também é responsável pela caracterização desse público ou, em caso de extrema particularidade da ação, da indicação dos participantes ou potenciais participantes.

3.2.2.4 Participantes

Os participantes de ações educacionais deverão apresentar padrão de conduta socialmente estabelecido para educandos e para equipes de trabalho.

Específica e formalmente, em relação às ações promovidas ou patrocinadas pelo ISC, o participante deverá:

- fazer-se presente pontualmente, quando necessário, e realizar as atividades propostas;
- avaliar a ação educacional, conforme procedimentos do ISC, no que diz respeito à sua percepção;
- realizar os procedimentos formais regulamentarmente sob sua responsabilidade.

Os participantes sujeitam-se, ainda, a normas específicas instituídas para programas e ações de desenvolvimento. No caso de pós-graduação, os participantes devem estar de acordo com as normas aplicáveis a essa etapa de ensino, comprometendo-se ao cumprimento da carga horária e aos requisitos para aprovação e certificação.

3.2.2.5 Papéis específicos em pós-graduação

Nos cursos de pós-graduação oferecidos pelo ISC são estabelecidas as funções a seguir detalhadas, em relação aos envolvidos no processo educativo, além daquelas definidas para as ações educacionais em geral.

3.2.2.5.1 Coordenador acadêmico

Essa função é designada a servidor do TCU com reconhecida experiência na área objeto do curso. O coordenador acadêmico exerce as seguintes atribuições:

- auxiliar o coordenador do ISC no desenvolvimento do projeto pedagógico do curso;
- garantir a coerência do currículo e do projeto pedagógico do curso com as diretrizes estabelecidas pela direção do ISC;
- avaliar os plano de curso de cada disciplina e emitir sugestões para que o conteúdo ministrado apresente os pontos relevantes em termos de aprendizado acadêmico e possibilidades de aplicação na área profissional;
- participar das reuniões de coordenação e assistir os alunos e professores, em relação à implantação de soluções no âmbito do processo de ensino e aprendizagem no caso de sugestões apresentadas no decorrer do processo;
- supervisionar a escolha dos temas a serem abordados nos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) visando a ampliação dos conhecimentos em áreas de interesse para o TCU.
- promover discussão de temas para pesquisa;
- apoiar a coordenação pedagógica no acompanhamento da elaboração dos TCC; e
- ter a prerrogativa de ministrar aulas no curso que coordena.

O coordenador acadêmico não se confunde com o coordenador do ISC, responsável pelo apoio no desenvolvimento e execução do curso.

3.2.2.5.2 Orientador

O orientador de trabalhos de conclusão de cursos de pós-graduação é servidor ou docente designado para acompanhar o desenvolvimento do trabalho em todas as fases de elaboração, presidir a banca examinadora e sugerir, à Comissão de Coordenação, sua composição. Deverá ter conhecimento ou experiência no tema de pesquisa, além da titulação exigida.

Além dessas atribuições, cabe ainda ao orientador:

- verificar a pertinência do projeto de pesquisa apresentado pelo aluno;
- sugerir referências bibliográficas concernentes ao tema apresentado pelo orientando;
- auxiliar o orientando nas principais linhas teóricas e metodológicas aplicadas ao tema do TCC;
- estimular a autonomia intelectual do orientando;
- discutir a proposta de pesquisa e apontar os aspectos que precisam ser melhorados;
- acompanhar a evolução do trabalho de conclusão do curso no decorrer de sua elaboração;
- encaminhar à coordenação do curso relatório sobre atividade de orientação;
- informar no relatório sobre o atendimento, por parte do(s) aluno(s) orientando(s), das recomendações de modificações e do cumprimento dos prazos; e
- presidir a banca examinadora.

3.2.2.5.3 Membro de banca examinadora

Os membros da banca examinadora têm a função de avaliar sob os aspectos de forma e conteúdo o trabalho de conclusão de curso desenvolvido pelo aluno sob uma ótica de apontar sugestões, corrigir vícios e verificar a adesão do trabalho aos objetivos propostos. A avaliação deve ocorrer num ambiente de respeito e profissionalismo.

3.2.2.5.4 Corpo docente

O docente é o responsável pela condução do processo de ensino-aprendizagem e execução do plano de curso afeto a sua disciplina. O corpo docente é constituído por servidores pertencentes ao quadro do TCU, que possuem formação compatível, experiência pedagógica e conhecimento profissional na área do curso.

Também podem compor o corpo docente especialistas externos ao TCU, servidores públicos de outros órgãos ou entidades da administração pública ou da iniciativa privada, como reconhecida conhecimento e experiência nas áreas do curso.

São funções de cada docente:

- apresentar plano de curso compatível com o projeto pedagógico da pós-graduação, a ser submetido à coordenação acadêmica e pedagógica do curso;
- preparar material didático necessário para ministrar sua disciplina e encaminhá-lo à coordenação com antecedência necessária para sua disponibilização aos discentes;
- exercer as atividades de ensino;
- avaliar o desempenho dos alunos na disciplina;
- responder sobre recursos às suas avaliações de aprendizagem no prazo estipulado pela Comissão de Coordenação;
- encaminhar à Comissão de Coordenação, ao término da disciplina, relatório de notas relativo ao desempenho dos alunos;
- participar da avaliação da disciplina;
- participar da avaliação do curso.

3.2.2.5.5 Líder de grupo de pesquisa

Servidor designado em processo seletivo para formação de grupos de pesquisa em temas de interesse institucional, com a responsabilidade de coordenar as atividades do grupo, zelar pela execução do cronograma de trabalho proposto e fazer as entregas dos produtos desenvolvidos no âmbito do grupo de pesquisa.

3.2.3 Processos de trabalho

Para maior eficiência da educação corporativa, os processos de trabalho afins deverão ser mapeados, modelados e periodicamente atualizados. Os processos deverão ser comunicados a todos os colaboradores, no que lhes diz respeito.

3.2.4 Infraestrutura e sistemas

Para gerenciar os seus programas educacionais o ISC deve dispor de recursos tecnológicos para gerenciar as etapas de planejamento, execução e avaliação, além de permitir a obtenção de relatórios para orientar a retroalimentação do processo.

Os recursos próprios para gerenciamento da educação corporativa devem, sempre que possível, integrar-se aos demais sistemas do Tribunal.

3.3 Plano de desenvolvimento de pessoas

As ações educacionais devem ter como origem o plano de desenvolvimento de pessoas, a partir da definição de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

3.3.1 Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento

A definição de necessidades 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, competências pessoais ou competências de liderança e gestão.

3.3.2 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.

3.3.2.1 Cursos de pós-graduação

Os planos de curso da pós-graduação são elaborados por disciplina, 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, os planos de curso devem ser flexíveis para comportar 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 Resultados educacionais esperados

Na avaliação dos resultados educacionais devem ser considerados dois aspectos:

- o perfil esperado do egresso de ações e programas, como finalidade do processo; e
- os padrões de qualidade do processo educacional em si.

4.1 Perfil do egresso

O Instituto desenvolve seu negócio com o objetivo de 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 pessoais, ou o próprio aperfeiçoamento profissional em áreas de interesse institucional, concretiza-se na evolução do servidor participante. Essa transformação, prevista nos planos de curso, podem ser de caráter comportamental ou na utilização de novas habilidades técnicas ou processuais.

O egresso dos programas educacionais deve retornar a suas atividades voltadas ao controle da gestão pública com uma maior capacidade de contribuir, seja atividade fim do Tribunal, seja no apoio administrativo, para a realização dos objetivos do Tribunal.

Espera-se também que esse processo no qual o servidor egresso do Instituto cresce em sua capacidade de produzir profissionalmente o motive a buscar a continuidade de seu processo desenvolvimento e crescimento profissional ou que invista no seu autodesenvolvimento.

4.2 Padrões de Qualidade

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.

As recomendações em relação à qualidade de educação proveniente do ambiente de educação formal também podem ser buscadas quando se trata de educação corporativa. Nesse sentido, é necessária a construção e explicitação de dimensões, fatores e indicadores de qualidade que expressem a complexidade do fenômeno educativo. Isso deve mobilizar o conjunto das pessoas interessadas no processo educacional.

A qualidade dos serviços educacionais prestados comporta a utilização de indicadores para verificar em que medida as ações atenderam ao propósito para os quais 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. Além disso, é recomendável a utilização de sistema informatizado para receber os dados e gerar relatórios gerenciais.

A qualidade dos serviços educacionais prestados pelo Instituto deve fundamentar-se na gestão de qualidade baseada na Norma 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 fornece as diretrizes que orientam as organizações e seu pessoal quando apontam questões relacionadas a treinamento e é aplicável sempre que se necessitar de orientações quanto a treinamento e educação.

A NBR ISO 10015 auxilia ainda na identificação e análise das necessidades de treinamento, na projeção e planejamento do treinamento, em sua execução e na avaliação dos resultados do treinamento, monitoramento e melhoria do processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos. Enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficaz.

Para selecionar e programar o treinamento, que objetiva reduzir as lacunas entre as competências requeridas e as existentes, recomenda-se monitorar os seguintes estágios:

- definição das necessidades de treinamento;
- planejamento do treinamento;
- execução do treinamento; e
- avaliação dos resultados do treinamento.

Esses elementos orientam a construção de indicadores para monitor a qualidade no ISC.

4.2.1 Avaliações das ações educativas

A avaliação é etapa fundamental no processo de gestão educacional. A sua efetivação busca atender a múltiplos objetivos, sendo o principal deles a retroalimentação do processo educativo, com a captação de elementos que possibilitam a indicação de rumos para que a atuação institucional ou a ação educacional específica seja cada vez mais efetiva.

Entre outros objetivos da avaliação no ISC pode-se destacar:

- medir a satisfação dos clientes do Instituto com os eventos ofertados;
- verificar o alcance dos objetivos educacionais;
- identificar os resultados dos eventos educacionais ofertados;
- explicitar o valor agregado pela educação corporativa no Tribunal.
- gerar informações que alimentam os outros componentes, de forma a identificar boas práticas e oportunidades de melhoria; e
- gerar informações para a tomada de decisão gerencial;

Nesse sentido, além das avaliações de aprendizagem inseridas nos cursos, quando cabíveis, o Instituto disponha de avaliação de satisfação e de aplicação relativas às ações educacionais.

4.2.1.1 Avaliação de satisfação

A avaliação de satisfação (reação), aplicada imediatamente após a realização de cursos ou eventos, têm 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;
- expectativas de suporte; e
- desempenho dos instrutores.

Os instrumentos devem ser elaborados a partir de parâmetros psicométricos.

4.2.1.2 A avaliação de aprendizagem

A avaliação de aprendizagem mede a aquisição dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos participantes de uma ação de desenvolvimento. Seu arcabouço provém da Pedagogia e da Psicologia.

4.2.1.2.1 Avaliação de aprendizagem na pós-graduação

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.

Insere-se nos projetos pedagógicos do curso a elaboração de trabalho de conclusão de curso (TCC). Para elaboração desse trabalho, o discente conta com a participação de um orientador. O TCC, requisito necessário para certificação do curso, é submetido à avaliação de banca examinadora constituída para esse fim.

O trabalho de conclusão de curso deve alinhar-se a temas de interesse do TCU, ou dos órgãos de origem dos servidores participantes do curso, na perspectiva de gerar conhecimento para a instituição e trazer inovações no âmbito do ambiente de trabalho.

4.2.1.3 Avaliação de aplicação

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.

Essas avaliações devem ser 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.

4.2.2 Avaliação Institucional

A Avaliação Institucional é instrumento de gestão que permite levantar informações sobre a atuação do ISC no desenvolvimento dos programas educacionais e no alcance das suas metas institucionais.

Essa avaliação é realizada diretamente pelo ISC, com o apoio da Secretaria de Planejamento do TCU, ou indiretamente, por meio da avaliação do TCU para formulação do seu Planejamento Estratégico ou ainda na aferição do desempenho do ISC para efeito de balizar a avaliação de desempenho de seus servidores.

A avaliação referente ao desempenho do ISC é realizada a partir dos Indicadores de desempenho e das ações estabelecidas no Plano Diretor de Suporte e Desenvolvimento Estratégico, elaborado anualmente pela Secretaria Geral da Presidência – Segepres, por meio de Portaria. Esse plano define diretrizes para cada unidade, a partir das quais são determinados os indicadores de desempenho e as ações a serem desenvolvidas.

De acordo com a legislação vigente, o ISC deve compor Comissão Própria de Avaliação (CPA) no âmbito de sua atuação em pós-graduação que será responsável pela coordenação dos processos internos de avaliação.

5 Referências bibliográficas

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acessado em: 18 jun. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acessado em: 18 jun. 2012.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **A qualidade da educação: Conceitos e Definições**. DOURADO, Luiz F; OLIVEIRA, João F; SANTOS, Catarina A. Brasília: INEP, 2007.

BRASIL. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acessado em: 18 jun. 2012.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004. 278 p. ISBN 8573124237.

INTOSAI. UK National Audit Office. **Guide Building Capacity in Supreme Audit Institutions**. Novembro, 2007.

INTOSAI. UK National Audit Office. **Human Resource Management: A Guide for Supreme Audit Institutions**. 2012.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999. 296 p., il. ISBN 8534610746.

OLACEFS. Comité de Capacitación Regional. **Plan de Trabajo 2012**. Disponível em:

<http://www.olacefs.net/?cat=1076&lang=es&title=Plan_de_trabajo>. Acessado em: 18 jun. 2012.

WENGER, Etienne; LAVE, Jean. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Editora Cambridge, 1991. ISBN 0521413087.