



Relatório de Gestão Enicef 2006

1. Introdução

Em plena era do conhecimento espera-se que a sociedade, mais que simplesmente fazer-se representar, trabalhe em conjunto na implementação das decisões que envolvam o interesse público. Nesse sentido, a função de controle voltada às ações do Estado precisa ter seus limites ampliados. Além do **controle público** estatal, faz-se necessário o exercício do controle público não-estatal ou **controle social**. Trata-se do exercício da **cidadania**.

Para que haja cidadania é imprescindível que o cidadão seja capaz de reconhecer sua importância e seus limites, de ter independência e preparo para negociar de forma isenta com a administração pública e de defender os interesses da coletividade. Trata-se de oportunizar e autonomizar o cidadão por meio da **educação**.

A **transparência** dos atos praticados pelas autoridades e por servidores públicos, em todos os níveis da administração federal, é o melhor auxílio que pode ser oferecido ao controle social. A troca de informações entre governo e sociedade deve ser um processo contínuo, uma via de mão dupla, com o intuito de defender o Erário e cobrar dos gestores de recursos públicos uma aplicação eficiente, eficaz e efetiva dos recursos da sociedade.

Portanto, a Administração Pública tem o dever de **prestar contas** perante a sociedade e esta tem o direito de controlar a ação do governo. Este é exatamente o conceito de **accountability**, que tem por finalidades fundamentais: direcionar e orientar a ação administrativa; aferir o desempenho e os resultados da gestão pública; e garantir sua probidade e integridade.

Accountability é, portanto, o processo pelo qual os indivíduos responsáveis pelas entidades do setor público são chamados a prestar contas de todos os aspectos de seu desempenho como administradores públicos. Essa obrigação do administrador de prestar contas pela responsabilidade que lhe é conferida como gestor público é, também, um direito do cidadão comum, ou seja, é o exercício pleno da cidadania.

Tendo em vista disposição constitucional, o Tribunal de Contas da União (TCU) encaminha trimestral e anualmente relatórios de suas atividades ao Congresso Nacional, e os disponibiliza à sociedade brasileira, divulgando os **principais resultados** de sua atuação no exercício do controle externo, bem como as **iniciativas mais relevantes** implementadas no **âmbito administrativo**.

Consoante essa visão, este relatório apresenta os principais resultados e as iniciativas mais relevantes implementadas em 2006 pela equipe da Escola Nacional e Internacional de Controle e Fiscalização (Enicef), subunidade do Instituto Serzedello Corrêa (ISC) que tem por finalidade garantir a **educação continuada** dos servidores do TCU e **desenvolver competências** para o controle da gestão pública, em benefício da sociedade.

2. Objetivos e Metas

Inicialmente, faz-se importante identificar os **objetivos e metas estabelecidas para a Enicef no período de 2005-2006**, a partir das diretrizes e metas estratégicas do TCU. Em **março de 2005**, a nova direção da Enicef recebeu da Diretora da Diplad (Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional) toda a documentação dos **projetos em andamento no ISC**, além de uma pequena **relação de preocupações**, a saber:

- *integração da Enicef e Diplad para a realização dos projetos do ISC;*
- *aproveitar as exigências do MEC sobre o % de mestres e doutores para o TCU, para manutenção da licença para a pós de controle externo e oferecer mestrado também para servidores;*
- *fortalecer parceria com a Câmara dos Deputados;*
- *vincular ações de aprendizagem a geração de algum produto, conhecimento que seja aplicado no trabalho (check-list, manual, plano de ação, enfim, no planejamento instrucional com o instrutor, já deixar essa proposta amarrada); e*
- *com o levantamento de perfis e de competências técnicas, promover fóruns de troca de conhecimentos e experiências.*

Em abril de **2005**, juntamente com os chefes de serviço da Enicef, elaboramos as seguintes **diretrizes estratégicas da Enicef para o período 2005-2006**, a saber:

- apoiar a implantação do modelo de desenvolvimento de pessoas por competências;
- aumentar o alcance e a efetividade das ações de aprendizagem; e
- modernizar processos de trabalho e estrutura de gestão educacional.



3. Iniciativas Relevantes

Em **2005** várias metas relacionadas às diretrizes da Enicef foram alcançadas, dentre as quais destaco:

- participação na elaboração de políticas de gestão de pessoas (Resolução-TCU 187/2006);
- modelar e realizar Programa de Formação ACE/2005 baseado em competências requeridas para os espaços ocupacionais de fiscalização de obras, biblioteconomia e tecnologia da informação;
- propor projeto árvore do conhecimento (base de conhecimento acoplado ao Portal TCU), cujas bases foram construídas durante o PF-ACE/2005, juntamente com Cedoc e Setec, e redundaram no projeto Arquitetura da Informação (AI);
- estabelecer macroprocessos de Gestão de Pessoas com a Serec e início da discussão sobre os espaços ocupacionais do ISC e sobre os novos processos de trabalho;
- implantar ações de educação à distância, a partir da transferência da sistemática de Ead desenvolvida pelo Projeto Pégaso, e oferecer primeiro curso (ANOp online I e II);
- elaborar projeto pedagógico do curso de pós-graduação em controle externo (PGCE) para servidores nos estados, submetendo-o a avaliação de dirigentes na Segecex;
- firmar parceria com o Cefor da Câmara dos Deputados e elaborar conjuntamente o projeto pedagógico do primeiro curso de especialização em orçamento público;
- realizar processo seletivo e formação de instrutores para o PF-ACE/2005 e para o curso de especialização em orçamento público;
- propor criação de especialista em educação no plano de cargos do TCU, acolhida pelo Projeto Integrar;
- garantir disseminação de conhecimentos adquiridos/desenvolvidos pelos servidores participantes de eventos externos, como prestação de contas e como contrapartida ao investimento;
- realizar processo seletivo para participação em eventos externos, ampliando e democratizando as oportunidades (Conarh, Sinaop, Conip, Congresso da Atricon, Seminários da Editora Fórum etc);
- realizar oferta seletiva e pró-ativa de eventos externos para unidades do TCU;
- rever e padronizar critérios de seleção, privilegiando o desempenho, o desenvolvimento de competências, a produção e a disseminação de conhecimentos;
- garantir a apuração de ocorrências de reprovação e desistência de participantes em ações de educação, conforme determinação contida na Resolução 165/2003.

No início de **2006** foram priorizadas novas ações relacionadas às diretrizes estratégicas da Enicef e ao final do exercício podemos destacar a implementação/avanços nas seguintes iniciativas:

1. apoiar a implantação do modelo de desenvolvimento de pessoas por competências:

- 1.1 elaborar catálogo de cursos e realizar seleção e formação de instrutores para o planejamento instrucional de vários cursos do Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas (PDCT), além de oferta de alguns cursos ainda em 2006;
- 1.2 realizar Programa de Formação ACE 2006 (176 pessoas) com base em modelagem de competências, seleção e formação de instrutores internos, oficinas de elaboração das disciplinas e materiais didáticos, garantindo participação relevante de servidores da sede e estados, incluindo autoridades.
- 1.3 participar da definição das competências técnicas do ISC;
- 1.4 participar da elaboração do Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão Sustentável do TCU (PDLGS), conduzido pelo Projeto Atena em parceria com a FDC;

2. Aumentar o alcance e a efetividade das práticas e ações de aprendizagem:

- 2.1 realizar segunda edição do curso ANOp online (etapas I e II) para tribunais de contas e unidades de controle interno federais, estaduais e municipais, além de servidores do TCU;
- 2.2 constituir equipe dedicada a eventos internacionais e ampliar ações de captação e de intercâmbio de competências com outras instituições educacionais ou de controle internacionais, tendo a Enicef sediado 4 eventos internacionais (2 para CPLP, 1 da Olaf/Comunidade Européia e 1 para Olacefs);
- 2.3 promover em conjunto com o Cefor/CD o primeiro curso de especialização em orçamento público;
- 2.4 propor a criação de grupos de estudo e pesquisa e do programa pós-graduação *strictu sensu* (para mestrado e doutorado em controle externo) com a constituição de grupo de trabalho (julho/2006) a fim de elaborar proposta de projeto institucional (Maestria);
- 2.5 unificar e ampliar o programa de bolsas de estudo para pós-graduação;
- 2.6 concluir os cursos de pós-graduação de direito e de contabilidade com a UnB, garantindo produção e disseminação de trabalhos relevantes (no caso da pós de direito foi editado em parceria com a UnB e com o apoio do Cedoc o livro Sociedade Democrática, Direito Público e Controle Externo);
- 2.7 ampliar a capacitação em direito, finanças, contabilidade, orçamento, técnicas de auditoria e de controle de fraude e corrupção, além de licitação, pregão e procedimentos administrativos;



- 2.8 realizar revisão pedagógica e lançar o segundo curso de especialização em orçamento público e controle externo, ampliando parceria ISC-Cefor com a adesão do Unilegis do Senado Federal;
- 2.9 elaborar e propor projeto de mestrado profissional como primeira ação de um Programa de Pós-graduação *stricto sensu* (aprovada em 12/12/2006 realização de curso de mestrado em financiamento, gestão e avaliação de políticas públicas, com ênfase em políticas sociais, para até 30 servidores do TCU, no período de 2007 a 2009, a partir de contratação da Fundação Osvaldo Cruz-Fiocruz);
3. **Modernizar processos de trabalho e estrutura de gestão educacional:**
 - 3.1 normatizar procedimentos inerentes à concessão de bolsa de idiomas (nova portaria com atualização de valores), participação em eventos externos e solicitação de eventos internos (portaria ISC);
 - 3.2 desenvolver ISCnet para integrar sistemas internos e oferecer informações e serviços no Portal TCU;
 - 3.3 estruturar serviços de secretaria da escola (modernização e reestruturação de atividades de apoio a eventos, produção de informações gerenciais do ISC, terceirização de serviços de impressão, ampliação e modernização de salas de aula, aquisição de material de apoio e reformas urgentes);
 - 3.4 propor nova estrutura e organização interna do ISC baseada em programas educacionais;
 - 3.5 realizar mapeamento e remodelagem de processos de trabalho (iniciado esforço com processos de incentivos à educação geridos pelo Sevex);
 - 3.6 elaborar representação com proposta de criação de especialidade de gestão de pessoas para atender necessidade de ISC e Serec para sustentar a modernização da gestão de pessoas no TCU;
 - 3.7 elaborar proposta de alteração da Resolução 165/2003 em relação à licença-capacitação e revisão dos demais dispositivos, à luz da experiência de aplicação dessa norma.

4. Indicadores e resultados

Destaco, a seguir, os principais **resultados** alcançados em **2006** pelos **serviços** subordinados a **Enicef**.

4.1 Serviço de Eventos Internos (Seint)

Tendo por finalidade a promoção de eventos educacionais, os indicadores de desempenho do Seint estão diretamente relacionados ao conjunto de **eventos internos** promovidos durante o período. Para fins deste relatório, foi considerado o período de 1º de janeiro a 18 de dezembro de 2006. A coleta de dados foi realizada em 11.12.2006 com base no *Relatório de Atividades* disponível no ISCnet. Foram considerados os eventos em fase de planejamento, de execução e encerrados. Os dados coletados foram comparados com o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2005.

Atualmente, o Instituto adota, para fins de **agrupamento de eventos**, a classificação em três áreas distintas: a) *Competências básicas e técnicas*, b) *Gestão* e c) *Controle Externo*. Essa classificação tem, entre outros objetivos, a finalidade de orientar a distribuição de ofertas entre áreas de desempenho distintas, nas quais o Tribunal tenha interesse em realizar investimentos de capacitação.

A área de *Competências básicas e técnicas* agrupa eventos de capacitação em instrumentos e ferramentas de utilização por diferentes equipes, sem que haja o direcionamento para a realização de um trabalho específico. Trata-se de eventos de natureza instrumental, a exemplo de cursos e oficinas direcionadas para a informatização de escritório, produção textual diversa, assimilação de rotinas operacionais e utilização de sistemas internos de informação. A área de *Gestão* agrupa eventos de desenvolvimento gerencial. Em razão do trabalho em desenvolvimento pelo Projeto Atena, o ISC suspendeu a oferta desses eventos nos últimos anos. Em 2006 foram retomados no contexto do PDLGS. São considerados nesse grupo eventos voltados ao aperfeiçoamento administrativo, como reuniões e encontros de gestores e cursos voltados para a gestão de atividades cotidianas. A exemplo, processos de aquisição de bens e serviços, gerenciamento e fiscalização de contratos administrativos, organização de atividades e adoção de novos procedimentos de trabalho. A área de *Controle Externo* agrupa eventos de aperfeiçoamento do exercício da atividade finalista do Tribunal, capazes de gerar ganhos imediatos ao desempenho das equipes alocadas nas atividades de fiscalização e de análise e instrução de processos.

O Seint adota, ainda, agrupar as atividades dos **Programas de Formação** em área específica. Os Programas de Formação (PFs) são etapa integrante dos concursos de ingresso de novos servidores no Tribunal. As atividades que compõem os PFs poderiam ser distribuídas nas três áreas já comentadas. No entanto, para fins práticos e gerenciais, o agrupamento em uma área específica permite considerar, de forma mais adequada, a natureza particular dos PFs, qual seja, a de etapa seletiva e preparatória para o ingresso na atividade profissional. A diluição dessas atividades no conjunto de eventos resultaria na dificuldade em gerenciar a efetividade e o alcance das ofertas de capacitação e desenvolvimento das equipes já em atividade.



O quadro a seguir apresenta a **quantidade de eventos** coordenados pelo Seint, agrupados por área:

Áreas	2005	2006
Competências Básicas e Técnicas	73	76
Gestão	18	25
Controle Externo	27	31
Subtotal	118	132
Programas de Formação	03	03
Total de Eventos Internos	121	135

Apesar da força de trabalho do Seint ter sido direcionada para a realização dos PF ACE e TCE, realizados de 02.05 a 30.06.2006 e 21.08 a 09.09.2006, respectivamente, foi possível elevar a quantidade de eventos realizados, em relação a 2005. Só nos 3 PFs ACE e TCE forma **199 eventos para 187 participantes**. Indicador relevante é o número de **servidores capacitados** e a **carga horária dos eventos**. Também relevante é o oferecimento de vagas ao **público externo**. Essas relações estão no quadro a seguir.

Pessoas treinadas	2005	2006	Média
Servidores lotados na Sede	1.072	1.264	1.168
Servidores lotados nos Estados	764	616	690
Subtotal	1.836	1.880	1.858
Externos ao TCU	450	741	596
Total	2.286	2.621	2.454
PF - Técnicos de Controle Externo	28	07	18
PF - Analistas de Controle Externo – ACE/CE	25	172	99
PF - Analistas de Controle Externo – Especialistas	20	13	17
Total de participantes em Programa de Formação	73	192	133
Total de horas dos eventos internos (sem PF)	40.232	38.661	39.447
Total de horas dos eventos internos (com PF)	70.819	81.481	76.150
Total de servidores do TCU (público-alvo crítico)	2.257	2.403	2.330
Total de servidores participantes de eventos	1.077	1.599	1.338
% participação de servidores em treinamento	47,7	66,5	57,1
Horas de treinamento por servidor	17,8	16,1	17,0

O exercício 2006, mesmo considerando o esforço direcionado aos PFs, merece ser comemorado, pois o comprometimento da equipe permitiu a realização de um número significativo de eventos, **superando 2005 e aumentando a média de produção**. O Seint é sobrecarregado por acumular o planejamento instrucional e a coordenação executiva dos eventos, além do apoio à realização de concursos públicos. Não existe no ISC uma equipe dedicada à seleção de novos servidores. Oportuno mencionar, também, a sobrecarga com atividades não absorvidas totalmente Ditam/ISC, como a contratação de instrutores e empresas fornecedoras de serviços.

4.2 Serviço de Eventos Externos (Sevex)

O Sevex é encarregado do processamento das solicitações de **bolsa de estudo de idioma estrangeiro, regime especial de cumprimento de jornada de trabalho, licença-capacitação** e participação em **eventos externos**. A seguir ilustramos a evolução desses benefícios educacionais:

Bolsa Idiomas	2005	2006 (até 14/12/2006)*
Inglês	60	56
Espanhol	10	15
Francês	8	11
Alemão	1	1
Total de Beneficiários	79	83
Total despendido	R\$ 62.319,24	R\$ 76.797,74

* falta processar pedidos de ressarcimentos que serão apresentados no início de 2007, relativos ao período letivo de 2006.

Licença-capacitação	2005	2006 (até 14/12/2006)*
Total de servidores beneficiados	115	173

*Não foram computados pedidos aprovados pelo ISC e em processamento na Serec.



Regime Especial de Cumprimento de Jornada de Trabalho	2006*
Total de servidores beneficiados	65

* O Sistema utilizado no Sevex não possibilita o registro sistemático de períodos usufruídos desse benefício. É feito o registro dos últimos períodos lançados.

Eventos Externos	2005	2006
Total de eventos autorizados	222	323
Total de participantes	634	844
Total despendido	R\$ 310.451,11	R\$ 464.610,14

A principal constatação em 2006 foi o **acréscimo visível do número de solicitações de todos os mecanismos de incentivo a educação** administrados pelo Sevex. Apesar de uma equipe reduzida (3 servidores), foi possível processar todos os pedidos recebidos e **ampliar a oferta dos benefícios em 2006, em relação a 2005**, sem computar ainda processos em tramitação.

Destaco que a equipe do Sevex recebeu o reforço em agosto de 2006 de um ACE do último concurso público, ficando lotado no serviço apenas durante 60 dias. Não obstante, a contribuição desse servidor foi de grande valia para o alcance de metas estruturais, tais como, a análise e elaboração de **propostas de alteração da Resolução 165/2003** e o **mapeamento de processos de trabalho do Sevex**, visando a racionalização, padronização e ganhos de produtividade.

4.3 Núcleo de Educação Internacional

O ISC vem, nos últimos anos, ampliando e diversificando as ações de educação, com o intuito de proporcionar oportunidades variadas de desenvolvimento de competências. Merecem destaque, dentre outras, as **ações promovidas por instituições estrangeiras** e aquelas **promovidas no TCU para público de outros países**. As ações educacionais advindas de acordos de cooperação internacional vinham sendo tratadas como eventos externos, quando promovidas por outra instituição, e eventos internos, quando promovidas pelo TCU.

Todavia, as características peculiares dessas ações e a necessidade de ampliar ainda mais essas ações exigiram da Enicef novo modelo de gestão. Nesse sentido, decidimos alocar duas analistas lotadas anteriormente no Seint para estruturar um pequeno núcleo, ligado formalmente ao Sevex, mas subordinado diretamente ao Diretor. Esse novo modelo permitirá, ainda, uma melhor articulação com outras unidades envolvidas no tema, especialmente a Assessoria de Relações Internacionais (Arint), tendo em vista que o ISC vinha se envolvendo tão somente na seleção dos candidatos e na promoção de cursos para estrangeiros.

Assim, foram geridos **eventos internacionais**, presenciais ou a distância, tanto de acordos de cooperação já consolidados, como de novas iniciativas prospectadas pela Enicef. Destacam-se os seguintes resultados:

Programa/Ação educacional internacional	Participantes
Programa Internacional de Treinamento do <i>Government Accountability Office</i> (GAO)	01
Programa Internacional de Treinamento do <i>National Audit Office</i> (NAO)	01
Programa Internacional de Treinamento do TCU para a CPLP	
- curso de auditoria da tecnologia da informação	05
- curso de introdução ao controle da gestão ambiental	10
Iniciativa para o Desenvolvimento da Intosai – Plano de Capacitação da Olacefs	
- curso de auditoria do meio ambiente	12
- auditoria de gestão (a distância)	01
Programa de Treinamento do Fundo Monetário Internacional (CCB-Esaf)	
- seminário de supervisão do cumprimento das normas de combate a lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo	02
- curso de finanças públicas	01
- curso gestão macroeconômica e temas de política fiscal	02
- seminário transparência fiscal na América Latina	02
- Workshop sobre orçamento-programa e orçamento de desempenho	02
- curso de estatística das finanças públicas	01
Curso internacional de metodologias de combate a fraude e corrupção promovido em conjunto com o Projeto Combate e ministrado pela Olaf/Comunidade Européia	35
Programa de Treinamento da Fundação Ceddet da Espanha (cursos a distância para a América Latina, alguns com seminários presenciais na Espanha)	
- curso de fiscalização no setor público (2ª edição)	04
- curso de fiscalização no setor público (3ª edição)	04



Programa/Ação educacional internacional	Participantes
- curso gestão dos recursos humanos na administração pública (7ª ed.)	04
- curso gestão da administração pública (8ª edição)	01
- curso gestão de grandes projetos de infra-estrutura (5ª edição)	01
- curso gestão do conhecimento nas organizações (1ª edição)	01
Eventos externos no exterior	11
Total	111

Observa, portanto, o acerto no reforço aos eventos internacionais, visando ampliar a cooperação do TCU em busca de captar e compartilhar competências com outras instituições afins de outros países.

4.4 Serviço de Pós-graduação (Sepos)

O Sepos tem sob sua incumbência o desenvolvimento de **programas e curso de pós-graduação**, horizonte da educação acadêmica continuada, bem como o **incentivo à pesquisa, produção e disseminação de conhecimento** relevante para o Tribunal. Portaria nº 2.017/2001, de 12/09/2001, do Ministério da Educação (MEC), autorizou o ISC a ministrar cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização) em controle externo. Mesmo antes da autorização do MEC, o Instituto promoveu entre os anos de 1995 a 2000 diversas ações de pós-graduações para os seus servidores, e também para o público externo. Tais ações foram implementadas em parcerias com outras instituições de ensino superior.

Atualmente o Sepos coordena o **Programa de Pós-graduação do TCU**, que envolve a realização de cursos de especialização (**pós-graduação lato sensu**) em áreas de conhecimento de interesse do Tribunal, diretamente ou por intermédio de parceria com outras instituições de ensino. Também é responsável pela gestão do **Programa de bolsas de estudo para pós-graduação**, um mecanismo de diversificação de competências para alcançar um maior número de servidores da casa com incentivos à educação continuada.

Em **2006** foram promovidos pelo ISC **3 cursos de especialização**: direito público e controle externo, contabilidade pública, ambos em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), e o curso de orçamento público e controle externo, em parceria com o Cefor. Foram autorizadas **29 bolsas de estudo para pós-graduação**. Esses incentivos permitiram que **129 servidores** participassem de ações de pós-graduação (*lato e stricto sensu*).

Ressalta-se, ainda, que conforme previsão exarada pela Portaria-TCU nº 199, de 23/08/2006, está em fase de elaboração o **primeiro edital de seleção para afastamento integral** visando incentivar a participação de servidores em programas de **mestrado e doutorado** de interesse do Tribunal, bem como a realização de **pesquisa científica e produção de conhecimento em controle público**.

Com o intuito de buscar junto ao MEC o credenciamento para promover **programa de pós-graduação stricto sensu**, a equipe do Sepos foi reforçada com três analistas, dois deles estão dedicados à elaboração de proposta de **projeto institucional (Maestria)** para a estruturação do programa e regulamentação de grupos de estudo e pesquisa no TCU, bem como a criação de um centro de estudos e pesquisa em controle no ISC.

Seguem informações colhidas do relatório elaborado pelo Sepos, com dados extraídos das seguintes fontes: os processos de licença-capacitação e redução de jornada de trabalho do Sevex, os processos de pós-graduação e dados fornecidos pela Serec. Também foi utilizado o relatório gerencial “*Áreas de conhecimento prioritárias para investimentos em educação e pesquisa*”, elaborado em 1998 pelo então SEPOG, atual SEPOS. Atualmente constam do banco de dados 718 registros de pós-graduação de 610 servidores.

A seguir podemos observar a **progressão anual de beneficiados com ações de pós-graduações** no TCU, perfazendo uma média de mais de 60 pessoas por ano.

ANO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
nº de participantes patrocinados	18	14	53	22	116	29	47	204	31	65	105	129

A seguir podemos identificar a distribuição de ACEs e TCEs entre a Sede e as secretarias estaduais.

Quadro TCU	ACEs	TCEs	TOTAL
SEDE	946	728	1674
ESTADOS	475	217	692
TOTAIS	1421	945	2366

A **formação acadêmica dos servidores** se concentra principalmente nas áreas de engenharia, direito, administração, contabilidade, economia e informática. Dos **718 registros da base dados de pós-graduação**, 595 são de ACE, 121 de TCE e 2 de autoridades do Tribunal. As **titulações** são assim divididas: **666 especializações, 40 mestrados e 12 doutorados**. Quadro a seguir compara a pós-graduação por cargo e por localidade.



Pós Sede x Estados		ACE	TCE
Sede	569	159	110
Estados	149	138	11
Totais	718	297	121

A Segecex possui 401 especializações, seguida pela Segedam com 102 especializações. Cabe destacar que os gabinetes possuem 92 especializações, o que proporcionalmente ao seu quadro de 175 servidores, tem-se que o quantitativo de pós-graduações representa mais que 50% do número de servidores.

Tomando-se como base a classificação das chamadas grandes áreas de educação, descritas pelo MEC, as **pós-graduações desenvolvidas/incentivadas pelo TCU** se divide em dois grandes grupos. O primeiro grupo, possuidor de mais de 50% das pós-graduações, se caracteriza pelos **temas diretamente ligados com as atividades finalísticas do Tribunal**, quais sejam, Controle Externo, Administração Pública, Direito, Políticas Públicas, Contabilidade e Auditoria. O segundo grupo se caracteriza pelas **áreas de atuação específicas**, como Engenharia, Economia, Finanças, Tecnologia da Informação, entre outros.

Destaca-se que os servidores constantes do banco de dados sofreram, em algum momento, a influência do TCU para a realização de sua pós-graduação. Tal influência se caracterizou ora por **concessão de incentivos**, como a licença-capacitação e a redução de jornada, ora pelo **financiamento total ou parcial** do curso, como por exemplo no programa de bolsas de estudo, por intermédio de **vagas contratadas ou de cursos promovidos diretamente**, como as especializações desenvolvidas pelo ISC e as advindas de parcerias com outras entidades educacionais. As análises e demonstrações feitas permitem-nos afirmar que o Tribunal, por meio do ISC, vem investindo continuamente em ações de pós-graduação, comprovadas pelo fato de **30% (trinta por cento) dos servidores do TCU possuírem alguma titulação de pós-graduação**.

4.5 Serviço de Apoio a Eventos (Seape)

O Seape é responsável pela **logística de eventos**, administração de **recursos de apoio** às atividades de ensino-aprendizagem, bem como responde pelos **serviços de secretaria acadêmica** (inscrições, matrículas, controle de frequência, documentação, certificados etc). Destaco em 2006 os seguintes **avanços, mudanças e melhorias**, algumas mais concretas, outras mais genéricas ou conseqüências de ações indiretas.

- aperfeiçoamento do ISCnet, absorvendo a maior parte dos comandos dos serviços de secretaria, visando à unificação do ambiente Web para os procedimentos de controle de eventos (GTI);
- aplicação de maior rigor na apuração e instrução dos processos atuados por desistência e reprovação;
- aperfeiçoamento de alguns procedimentos internos para proporcionar mais efetividade no controle das ações ligadas à execução e aos registros dos eventos;
- maior planejamento do Seint para a realização de eventos, principalmente PF-ACE, melhorando sobremaneira o controle e a execução dos serviços pertinentes ao apoio;
- reforma das salas de aula, com substituição de divisórias, portas e placas de piso danificadas;
- disponibilização de mais quatro salas de aula que estavam interditadas como depósito de móveis e materiais;
- substituição dos aparelhos antigos de ar-condicionado por modelos Split nas salas de aula mais utilizadas, melhorando o conforto e a qualidade do ambiente para os usuários/participantes de eventos;
- recebimento de outra impressora colorida HP Color LaserJet 8550N, da Segecex, para substituir a anterior de mesmo modelo que apresentava muitos problemas;
- transferência da reprografia para a Gráfica da Sede, que assumiu toda a produção de material didático;
- padronização das instalações dos laboratórios de informática, e substituição dos micros marca Itautec, sem garantia, pelos micros marca Positivo.

5. Conclusões e Recomendações

Encontra-se em curso no TCU projeto de implantação de **modelo de gestão de pessoas por competências**. O conceito de **competência profissional** é entendido como o resultado da aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e características pessoais, demonstrado através de comportamentos em um determinado contexto de trabalho, que suporta e gera um desempenho superior. Competências profissionais, para o TCU, podem ser de natureza **gerencial, técnica ou pessoal**. Competências pessoais são aquelas que todos os servidores do TCU devem apresentar em maior ou menor grau, de acordo com os requisitos de seu **espaço ocupacional**. Competências gerenciais são aquelas que todos os gerentes do TCU devem apresentar em maior ou menor grau, sempre de acordo com os requisitos de cada espaço ocupacional. Competências técnicas são aquelas ligadas a processos de trabalho ou funções dentro da organização, e requerem conhecimento especializado.



Note-se que os gerentes devem buscar desenvolver, além da gerencial, todas as competências pessoais. A **atuação gerencial** propiciará ao Tribunal a efetiva implantação do novo modelo de gestão de pessoas. A atuação profissional de gerentes e servidores permitirá o fortalecimento das **competências organizacionais** e a melhoria do desempenho da instituição, resultados pretendidos com o projeto de gestão por competências.

O desenvolvimento de competências pressupõe, de um lado, a explicitação pela organização das **competências necessárias** em cada um de seus espaços ocupacionais que podem levá-la a alcançar desempenho superior e construir sua visão de futuro; por outro, o engajamento das pessoas em **ações de desenvolvimento de competências** de acordo com as **lacunas existentes** entre o nível de proficiência da pessoa em cada competência e o nível de proficiência exigido por seu espaço ocupacional.

Para identificar o acervo de competências e as lacunas existentes, adotou-se a metodologia de **avaliação de perfil profissional** (competências e estilos de comportamento), que possibilita à organização prover ações planejadas e antecipadas de desenvolvimento, de acordo com o estilo pessoal de aprendizagem dos servidores, as lacunas de competências detectadas na avaliação, o desenvolvimento possível para o servidor na organização e as próprias necessidades do TCU definidas em seus objetivos estratégicos.

Para o desenvolvimento de competências, necessário se faz a oferta de **recursos de aprendizagem estruturados**. Entende-se por recursos de aprendizagem os cursos presenciais e a distância, além de estágios, livros, vídeos, tutoriais e tudo o que possa proporcionar aprendizagem às pessoas. A oferta desses recursos pode ser organizada por meio de **programas de desenvolvimento** específicos: de competências gerenciais, que terá por público-alvo os gerentes atuais e potenciais, de competências pessoais, para todos os servidores, inclusive gerentes, bem como programa de desenvolvimento de competências técnicas.

As ações de desenvolvimento devem agregar valor tanto para a TCU, gerando maior efetividade, tempestividade e qualidade nas ações de controle externo, quanto para seus servidores, gerando aprendizagem, crescimento pessoal, qualidade de vida e maiores possibilidades na carreira. Nossa experiência com desenvolvimento de pessoas no TCU nos mostrou que o esforço e a experiência necessários à estruturação e execução de tais programas é bastante superior à capacidade atual do ISC. Assim sendo, faz-se necessário a **contratação de empresa** especializada nesse tipo de atividade. Recomenda-se aproveitar o trabalho conjunto com especialistas externos para **internalizar metodologias e rever os processos de trabalho do ISC**.

Relaciono a seguir algumas **Recomendações de Diretrizes e Ações** para os próximos exercícios:

1. **Plano Educacional do TCU 2007-2008:** elaborar e publicar informações gerais sobre a política educacional (educação corporativa do TCU), o projeto pedagógico e os programas educacionais, detalhando regras de participação, diretrizes e metas para captação, formação e desenvolvimento de competências, para aperfeiçoamento profissional (especialização, mestrado e doutorado) e para produção e disseminação de conhecimento (grupos de pesquisa, projetos de intervenção, publicação de trabalhos, intercâmbio de competências nacional e internacional, elaboração de cursos e materiais didáticos etc).
2. **Reestruturação do ISC:** implantar modelo de gestão por programas educacionais, reduzir níveis hierárquicos e concentrar em atividade fim do ISC (educação corporativa), redesenhar processos de trabalho e reestruturar organização interna das equipes do ISC, balanceando carga das subunidades e redimensionando equipes (substituição de técnicos generalistas por analistas especializados, com redução final no efetivo).
3. **Especialistas em gestão de pessoas (seleção, integração, treinamento, desenvolvimento e educação):** captar e desenvolver competências da equipe do ISC, com o ingresso de profissionais especializados em educação e/ou gestão de pessoas, preferencialmente em cargo/especialidade própria.
4. **Estruturação dos programas educacionais,** com planejamento integrado da programação anual, gerente do programa e equipe de coordenação executiva. Dar ênfase aos programas de desenvolvimento de competências (gerenciais, pessoais e técnicas) e ao programa de captação e intercâmbio de competências (com ampliação de cursos e estágios no exterior) como forma de reconhecimento do desempenho profissional e de promoção do desenvolvimento institucional. Estruturar programa Tríade para ser permanente e reestruturar programa de Diálogo Público para garantir maior efetividade às ações de promoção da cidadania e do controle social.
5. **Programação de eventos educacionais (elaborada até o final do semestre anterior):** o Plano de Ação do ISC deve incluir a programação de eventos, os projetos estruturantes e as demais ações de modernização da unidade. Para isso é necessário:
 1. identificação das **lacunas de competências** e **diagnosticar as necessidades de treinamento;**
 2. perseverar na construção de um **acervo regular de cursos** (catálogo) formatados para condução por diversos instrutores internos;



3. investir na **captação e capacitação de instrutores** internos e ampliar oportunidades de atuação;
4. **ofertar regularmente ações educacionais** previstas nos programas de desenvolvimento de competências, especialmente as realizadas com instrutores internos;
5. ofertar regularmente **cursos a distância**, a partir de eventos presenciais ou contratados no mercado.
6. **Regulamentação da educação corporativa no TCU**, com ajustes na Resolução 165/2003 e detalhamento de procedimentos em portarias (algumas após o mapeamento de processos de trabalho).
7. **Implantação de novos processos de trabalho de gestão de pessoas e remodelagem dos atuais**, a partir das propostas apresentadas pelo Projeto Atena. Envolve definição de atuação coordenada com a Serec e o funcionamento regular do Comitê de Gestão de Pessoas do TCU. Os processos do ISC são captação e seleção, alocação e integração, desenvolvimento e reconhecimento, além da gestão do modelo de competências (estrutura integrada de processos, definição das competências e dos espaços ocupacionais, mapeamento de perfil profissional, manutenção do guia de desenvolvimento e elaboração do plano de desenvolvimento individual). Os processos de trabalho serão mapeados e documentados no SW Aris a fim de serem remodelados e automatizados no que for possível. Os processos terão indicadores de gestão a fim de auxiliar na gestão de desempenho do ISC.
8. **Divulgar informações do ISC em publicações oficiais do TCU e na internet (Portal do Servidor no Portal TCU)**: disponibilizar informações gerenciais, catálogos e cronograma de cursos, plano educacional, regulamentos etc. Criar serviços no portal para eliminar formulários, processos administrativos e implementar inscrição online, histórico educacional do servidor com visão por competências (assumir a gestão do indicador de conhecimento até desenvolver/adquirir sistema de gestão de talentos para uso nas atividades do ISC, como seleção, pesquisa e publicação científica, instrutoria etc).
9. Aprovação do projeto de lei que cria o **Fundo de Controle Externo (Funcex)**, apresentado pelo TCU no Congresso, para financiar investimentos e a expansão de oferta de educação (**orçamento do ISC**).
10. **Projeto de Pós-graduação *stricto sensu* do TCU (Maestria)**: regulamentar grupos de estudo e pesquisa, criar o centro de estudos em controle público e elaborar proposta ao MEC para credenciamento do ISC a oferecer curso de mestrado profissional de controle público. O projeto visa a constituir quadro permanente de professores e pesquisadores, organização de publicações reconhecidas pela Capes, realização (em parceria até a autorização do MEC) de cursos de mestrado e encaminhamento para doutorados de interesse do TCU, via afastamento integral (a seleção autorizada pela Portaria 199/2006 deve ocorrer em 2007 e 2008 (10 servidores em cada ano).
11. **Curso de Especialização em Controle Externo a distância** (evolução do programa de pós do TCU), a ser realizado inicialmente em parceria com instituição pública credenciada para pós a distância. Após contratação do LMS (projeto Pégaso) propor ao MEC o credenciamento do ISC para oferecer esse curso na modalidade a distância.
12. **Consolidação do ensino a distância** com a ampliação da oferta a partir dos cursos em desenvolvimento no projeto Pégaso. Os conteúdos desses cursos poderão ser disponibilizados no Portal TCU (está em andamento o Projeto Arquitetura da Informação que irá preparar a infra-estrutura para a organização de conteúdos no Portal).
13. **Conclusão das novas instalações do ISC, lançamento do projeto da Universidade de Controle Público (Universidade Corporativa do TCU)**, na inauguração das novas instalações (e **mudança do ISC para anexo III**). Esse projeto depende da evolução das ações estruturantes acima.

Acredito que estamos a meio caminho nessa jornada de modernização da **Educação Corporativa no TCU**, com a implementação da **Gestão de Pessoas por Competências**. Os resultados crescentes corroboram essa afirmação (vide item 4 indicadores e resultados). Destaco, dentre os vários indicadores, o **índice de atendimento ao público alvo** principal, qual seja os **servidores do TCU**, que em **2005 registrou 48% de cobertura e em 2005 saltou para 66%**, mesmo tendo aumentado o número de servidores da casa.

Destaco, ainda, a **diversificação de ações e a estruturação de programas educacionais**. A implantação de programas de desenvolvimento de competências completará o quadro de produtos e serviços do ISC e ampliará de forma significativa a efetividade das ações (vide em anexo a relação de **Programas Educacionais do TCU**).

Brasília/DF, 18 de dezembro de 2006.

Vilmar Agapito Teixeira
Diretor da Enicef