



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



Relatório de Gestão da Educação Corporativa

Exercício de 2008

Brasília, março de 2009.

Realização

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Instituto Serzedello Corrêa

Secretária-Geral da Presidência

Ana Cláudia Messias de Lima Martins

Diretor-Geral do Instituto Serzedello Corrêa

Luciano Carlos Batista

Diretores de Desenvolvimento de Competências

Dione Mary de Cerqueira Barbosa

Vilmar Agapito Teixeira

Marisa Rodrigues Alho

Servidores responsáveis

Flávio Sposto Pompêo

Érica de Sousa Matos

Contato:

(61) 3316-5802

isc@tcu.gov.br

Índice

Índice	1
Apresentação	2
1. Liderança	4
1.1 Atividades relativas a órgãos e entidades nacionais e internacionais	5
1.2 Representação institucional	6
1.3 Normas editadas	7
1.4 Avaliação dos gerentes pelas equipes	8
2. Estratégias e Planos	9
3. Cidadãos e Sociedade	12
3.1 Comunicação institucional	12
3.2 Acordos e parcerias	14
3.3 Eventos para o público externo	14
3.4 Responsabilidade social	15
4. Informação e Conhecimento	16
4.1 Gestão do conhecimento	16
4.2 Educação a distância	17
4.3 <i>Folder</i> – Diretrizes educacionais do ISC	19
5. Pessoas	20
5.1 Quadro de Pessoal	20
5.2 Desenvolvimento de servidores	21
5.3 Desenvolvimento de competências dos servidores do ISC	22
5.4 Inovações no Programa de Formação	23
5.5 O perfil dos servidores do ISC	24
6. Processos	24
6.1. Processos de trabalho de educação corporativa – Projeto Apolo	26
6.2. Processos de seleção e integração de novos servidores – Projeto Concurso Público	26
7. Resultados	27



Apresentação

As novas demandas da sociedade brasileira têm exigido uma transformação qualitativa e quantitativa da Administração Pública. É necessário, cada vez mais, antecipar-se às demandas dos clientes e dos cidadãos, de forma ágil, transparente e eficiente. O Tribunal de Contas da União (TCU) tem, de diversas maneiras, buscado a modernização necessária para o novo cenário de organização do Estado brasileiro.

Este cenário também estabelece uma nova lógica para o treinamento, o desenvolvimento de competências e a educação continuada dos servidores públicos. O antigo paradigma, centrado na existência de um centro de treinamento, deve ser substituído pelo paradigma da educação corporativa. Rotinas de trabalho burocráticas e treinamento focado em tarefas são substituídos pela visão de processos de trabalho alinhados estrategicamente e voltados para o desenvolvimento de competências e alcance de resultados.

O Instituto Serzedello Correa (ISC) é a unidade gestora das ações de educação corporativa no TCU. Nos últimos anos, o ISC tem se reestruturado, de forma a ampliar sua capacidade de atuação, sem perder o foco na qualidade dos serviços oferecidos.

Diversas medidas têm consolidado a atuação estratégica do Instituto nos últimos anos:

- mapeamento e modelagem dos processos de trabalho de educação corporativa;
- implementação de estrutura organizacional matricial, inovadora no TCU, para gestão dos processos de trabalho;
- adoção das diretrizes de qualidade propostas pela norma ISO 10.015, que propõe ciclo educacional composto por quatro etapas (diagnóstico, planejamento, execução e avaliação), constantemente monitoradas e aperfeiçoadas;
- organização dos eventos educacionais sob a lógica de programas de desenvolvimento de competências;
- especialização e profissionalização do corpo funcional, de forma a reduzir a rotatividade na equipe e aperfeiçoar métodos e técnicas;



- atualização e melhoria do referencial normativo balizador da educação corporativa, ampliando a participação dos gerentes como co-responsáveis pelo desenvolvimento de suas equipes;
- realização de processos seletivos para a ocupação de funções gerenciais;
- implantação e expansão da educação a distância;
- implementação de modelo institucional de gestão de pessoas por competências;
- promoção de ações de desenvolvimento de competências nas diferentes posições da cadeia de valor do TCU;
- estabelecimento e fortalecimento de parcerias e acordos de cooperação com organizações análogas.

As medidas adotadas têm, conforme veremos neste relatório, gerado melhorias constantes e significativas nos principais indicadores de resultados do Instituto.

Este relatório tem por objetivo apresentar as principais realizações e resultados das atividades de Educação Corporativa no TCU ao longo do ano de 2008. O documento está organizado de acordo com os critérios propostos no modelo Gespública, programa de aperfeiçoamento da gestão pública e desburocratização do governo federal, quais sejam: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Busca-se, desta forma, documentar e dar transparência às ações promovidas pelo ISC, divulgar seus resultados e subsidiar a tomada de decisão gerencial, principalmente quanto a planos e projetos futuros.

Dione Mary de Barbosa Cerqueira
Diretora de Desenvolvimento de
Competências – 1ª Didec

Vilmar Agapito Teixeira
Diretor de Desenvolvimento de
Competências – 2ª Didec

Marisa Rodrigues Alho
Diretora de Desenvolvimento de
Competências – 3ª Didec

1. Liderança

Liderança é a capacidade do indivíduo de mobilizar pessoas e recursos para alcançar um objetivo organizacional. O critério liderança aborda como está estruturado o sistema de liderança da unidade, o modo de atuação dos gerentes-líderes, a forma pela qual as decisões são tomadas, como são definidas as habilidades de liderança e como são avaliadas e implementadas as inovações das práticas de gestão.

Segundo a Resolução-TCU nº 214, de 20 de agosto de 2008, o ISC tem por finalidade propor e conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do conhecimento organizacional. A estrutura orgânica do ISC foi reformulada em 2007, adotando-se estrutura matricial para gestão dos macroprocessos de seleção e integração, gestão de competências e educação corporativa (Portaria-ISC nº 2, de 12 de abril de 2007). Esta foi a primeira experiência de estrutura matricial no TCU.

O modelo de gestão adotado pelo ISC a partir de 2007 está fundado nas políticas de gestão de pessoas do Tribunal, estabelecidas na Resolução-TCU nº 187, de 5 de abril de 2006. Nesse sentido, a administração do ISC e os gerentes-líderes dos processos em questão consideraram a avaliação de perfil profissional na alocação, movimentação e gestão do desempenho da equipe.

Em 2008, foram consolidados os serviços criados em 2007 e vinculados à 1ª e 2ª **Diretorias de Desenvolvimento de Competências** (1ª e 2ª Didec). Os serviços são equipes especializadas nos subsistemas de treinamento, desenvolvimento de competências e educação continuada (TD&E), a saber:

- **Serviço de Seleção, Integração e Gestão de Competências (Seges)** - responde pelos macroprocessos de seleção e integração e de gestão de competências, além dos processos de identificação de necessidades institucionais de desenvolvimento de competências, do macroprocesso de educação corporativa;
- **Serviço de Planejamento e Projetos Educacionais (Seduc)** - responde pelos processos de planejamento de programas e ações educacionais (projetos de soluções educacionais, incluindo elaboração de materiais didáticos e coordenação pedagógica) e de avaliação de TD&E;



- **Serviço de Coordenação Executiva de Ações Educacionais (Secor)** - responde pela execução dos programas e ações educacionais, especialmente pelos aspectos de logística; e
- **Serviço de Secretaria e de Apoio à Educação Continuada (Sesed)** - responde pelos serviços de secretaria educacional, incluindo eventos externos, e pelo processamento dos incentivos à educação continuada (bolsa de estudos de idiomas estrangeiros, regime especial de cumprimento de jornada de trabalho e licença para capacitação).

Em 2008 houve a designação no ISC de três novos chefes de serviço, que foram escolhidos a partir de processo seletivo interno, com base nas competências requeridas para essas funções. Tais processos seletivos, conduzidos pela equipe do Seges, tiveram excelente repercussão entre os servidores, fortalecendo iniciativas de provimento de funções comissionadas mediante seleção interna aberta a todos os interessados. Os três processos foram realizados com o uso da tecnologia de mapeamento de competências desenvolvida pelo Projeto Atena e incorporada às atividades do ISC desde 2005, a qual inclui análise curricular e de competências profissionais, análise de preferências ocupacionais (ferramenta OPQ) e entrevista estruturada.

Na composição das equipes dos serviços de educação corporativa do ISC (Seges, Seduc, Secor e Sesed) em 2007, foi realizado mapeamento do perfil profissional e entrevista com os diretores, considerado o interesse de desenvolvimento de cada serviço. Da mesma forma, para qualquer movimentação interna ou externa a essas equipes, também foi observado o adequado perfil profissional com base nas competências requeridas para cada atividade ou processo de trabalho.

Na avaliação do desempenho da equipe, além das metas individuais e coletivas, foram observados os aspectos relacionados ao desenvolvimento das competências requeridas de cada servidor, de acordo com seu espaço ocupacional. Em 2008, a avaliação de desempenho quadrimestral no ISC passou a ser realizada de acordo com as diretrizes emanadas da Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), envolvendo apreciação em colegiado formado por todos os gerentes-líderes, oportunidade em que foram apresentadas pelos chefes imediatos as evidências que corroboraram as notas atribuídas a cada servidor.

1.1 Atividades relativas a órgãos e entidades nacionais e internacionais



O TCU mantém relações de cooperação com Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de vários países e com diversas instituições públicas nacionais. A cooperação vai desde o mero atendimento a pesquisas e outras trocas de informações até a organização de atividades de treinamento e intercâmbio técnico mais profundo sob a égide de acordos de cooperação bilaterais e multilaterais.

Além de manter intercâmbio com entidades congêneres no âmbito da *International Organization of Supreme Audit Institutions (Intosai)*, Organização Internacional de EFS, e de um de seus grupos regionais, a **Organização Latino-americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs)**, o Tribunal mantém cooperação intensa no âmbito da **Organização das Instituições Supremas de Controle (OISC)** da **Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)** e da **Organização das Entidades Fiscalizadoras dos Países do Mercosul, Bolívia e Chile (Efsul)**. Essa cooperação se expressa especialmente nas ações de capacitação desenvolvidas pelo ISC.

Merece destaque, também, a cooperação desenvolvida pelo ISC com instituições internacionais de fomento à educação, como a *Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Economico y Tecnológico (Ceddet)*, fundação vinculada ao governo espanhol, e o **Centro Regional Conjunto de Capacitação para a América Latina no Brasil (Cecab)**, do **Fundo Monetário Internacional (FMI)**, mantido pelo Instituto do FMI e pela Escola de Administração Fazendária (Esaf).

O ISC participa de duas grandes redes de instituições educacionais: a **Rede Nacional de Escolas de Governo**, coordenada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que congrega escolas corporativas de instituições públicas federais e estaduais; e a **Associação Brasileira de Escolas do Legislativo e de Tribunais de Contas (Abel)**, entidade sem fins lucrativos que congrega as escolas de poderes legislativos federal, estaduais e municipais, bem como as escolas vinculadas a tribunais de contas.

1.2 Representação institucional

Em 2008, os dirigentes do ISC e os gerentes-líderes da equipe de educação corporativa participaram dos seguintes eventos de representação institucional:



- *XII Encontro da Associação Brasileira de Escolas do Legislativo e de Contas, realizado em Natal-RN de 23 a 25 de novembro;*
- XI Encontro da Associação Brasileira das Escolas do Legislativo (ABEL), realizado em Fortaleza-CE de 28 a 30 de maio;
- Apresentação da Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (Ceddet), realizada no Instituto Cervantes em Brasília no dia 1º de julho;
- Reunião preparatória para assinatura de convênio com Ceddet para realização da 1ª edição em português do curso de Fiscalização do Setor Público;
- Abertura do Curso Internacional de Auditoria para OISC/CPLP;
- Abertura do Programa de Formação de Analistas de Controle Externo em 20 de outubro, no Auditório do Edifício Sede do TCU;
- Posse dos Analistas de Controle Externo em 1º de dezembro, no Auditório do Edifício Sede do TCU;
- Encontro Nacional de Escolas de Governo, de 15 a 16 de dezembro, na Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

1.3 Normas editadas

Em 2008, foi aprovada a Resolução - TCU nº 212, de 25 de junho de 2008, que substituiu a Resolução - TCU nº 165, de 25 de novembro de 2003, e trata do desenvolvimento de ações de educação no âmbito do Tribunal. Em decorrência dessa nova regulamentação, foram editadas as seguintes portarias:

- Portaria-ISC nº 5, de 16 de julho de 2008, que estabelece limites e procedimentos para concessão de bolsa de estudo de idioma estrangeiro aos servidores ativos do Tribunal de Contas da União;

- Portaria-ISC nº 6, de 30 de julho de 2008, que estabelece valores da hora trabalhada e procedimentos para pagamento da gratificação por encargo de curso ou concurso, bem como critérios de seleção de facilitadores de aprendizagem;
- Portaria Conjunta ISC-Segep nº 1, de 13 de agosto de 2008, que estabelece procedimentos operacionais para a concessão da licença para capacitação;
- Portaria Conjunta ISC-Segep nº 2, de 18 de agosto de 2008, que estabelece procedimentos operacionais para a concessão do regime especial de cumprimento de jornada de trabalho; e
- Portaria-ISC nº 8, de 15 de outubro de 2008, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados para solicitação e promoção de ações educacionais e para cessão de instalações do Instituto Serzedello Corrêa.

1.4 Avaliação dos gerentes pelas equipes

O Instituto Sezerdello Corrêa (ISC) realizou uma experiência piloto para avaliação gerencial baseada nas competências de liderança e gestão do TCU. A iniciativa partiu da Diretoria do Instituto, que considerou relevante conhecer a opinião das equipes de trabalho para complementar a avaliação de desempenho das respectivas chefias. Além disso, a experiência seria uma oportunidade de *feedback* para os Chefes de Serviço e os próprios Diretores, que também seriam avaliados.

O instrumento foi desenvolvido com base no modelo de Gestão por Competências do TCU. Desse modo, as competências de liderança e gestão, e suas respectivas dimensões, foram organizadas em um questionário no qual cada respondente deveria escolher o nível de maturidade que corresponderia à sua percepção em relação à chefia. O questionário também incluía três questões abertas para esclarecer respostas objetivas, complementar o feedback à chefia e opinar sobre o próprio processo de avaliação gerencial. Os servidores, inclusive os Chefes de Serviço, também poderiam avaliar os Diretores do ISC. As avaliações recebidas foram tratadas de maneira sigilosa.

Ao final houve 47 questionários respondidos. As respostas foram consolidadas especificamente para cada chefia. Foi calculada a moda, a média aritmética e o desvio padrão das respostas, inclusive nos casos em que as amostras foram pequenas, de modo a manter uma padronização dos resultados. Cada chefia recebeu um e-mail com o resultado de sua avaliação.

Além de sua avaliação pessoal, os diretores receberam uma planilha que contemplava os dados de todas as chefias do ISC, para que pudessem ter uma visão mais ampla dos resultados alcançados no processo. O processo foi uma experiência positiva quanto à oportunidade de *feedback* para as chefias e ao contato dos servidores do ISC com uma prática baseada no modelo de gestão por competências.

2. Estratégias e Planos

A estratégia é o conjunto de decisões e ações que irão nortear os rumos de uma organização no médio e longo prazo. Nos últimos anos, o Tribunal tem dado especial ênfase à função de planejamento, de forma a melhor conhecer as expectativas de seus clientes e a estabelecer prioridades de atuação. O estabelecimento de metas anuais de desempenho, alinhadas às estratégias institucionais de longo prazo, tem contribuído para melhoria dos resultados, aperfeiçoamento da gestão de recursos e desenvolvimento progressivo da organização.

No TCU, é adotado o modelo de Balanced Scorecard (BSC), cujo referencial estratégico foi construído pela cúpula do Tribunal, com base em subsídios fornecidos pelas unidades e pelos servidores. O atual Plano Estratégico do Tribunal abrange o período de 2006 a 2010. Este Plano Estratégico é anualmente desdobrado em um Plano de Diretrizes, que expressa a distribuição mensal dos valores das metas para o exercício, as metas e indicadores a serem utilizados para cálculo do resultado institucional e as metas de longo prazo para indicadores estratégicos.

Cada iniciativa estratégica constante do Plano de Diretrizes é desdobrada em ações, com indicação da unidade responsável e das unidades colaboradoras. Anualmente, cada



unidade básica (Segecex, Segepres e Segedam) aprova um Plano Diretor, por meio do qual implementa as ações previstas no Plano de Diretrizes. O ISC, uma das três unidades de apoio estratégico do Tribunal, está estruturalmente vinculado à Segepres. Na Segepres, o Plano Diretor de suporte e desenvolvimento estratégico foi aprovado por meio da Portaria-Segepres nº 03, de 22 de abril de 2008.

A seguir, são destacadas as ações do Plano Diretor da Segepres de 2008 em que o ISC figura como responsável. A coluna da direita representa o andamento de cada ação, com informações extraídas do sistema Sisplan, utilizado no acompanhamento de planos no TCU.

Iniciativa estratégica 6		
Mapear e racionalizar os principais processos de trabalho do TCU.		
Ações	Resp.	Situação
6.4. Mapear e modelar processos de educação corporativa	ISC	Concluída
6.5. Mapear e modelar processo de concurso público para provimento de cargos do quadro de pessoal do TCU	ISC	Concluída
Iniciativa estratégica 7		
Disseminar e intensificar o uso de TI no âmbito do TCU.		
Ações	Resp.	Situação
7.3. Intensificar programa de treinamento no uso das soluções de TI.	ISC Gab. Segepres e Setec (colab.)	Concluída
Iniciativa estratégica 10		
Implantar modelo de gestão por competências.		
Ações	Resp.	Situação
10.1. Definir e implantar processo de desenvolvimento de pessoas com base em competências requeridas pelo TCU.	ISC	Concluída
10.4. Estruturar o Programa de Desenvolvimento de Competências técnicas de Controle Externo – PDCT-CE	ISC Segecex (colab.)	Concluída
10.5. Analisar viabilidade de implementação dos indicadores “1.1. grau de multifuncionalidade dos servidores do	ISC Seplan (colab.)	Cancelada



TCU” e “1.2. grau de domínio de competências do servidor”		
Iniciativa estratégica 11		
Melhorar a efetividade das ações de treinamento.		
Ações	Resp.	Origem
11.1. Implementar rede de capacitação do TCU.	ISC	Em andamento
11.2. Modelar e implementar processo de diagnóstico da capacitação.	ISC	Concluída
11.3. Instituir avaliação de impacto das ações de capacitação.	ISC	Em andamento
11.4. Regulamentar processo de trabalho de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) baseado em diretrizes e normas internacionais	ISC	Concluída

Observa-se, assim, que, das dez ações do Plano Diretor cuja responsabilidade era do ISC, sete foram concluídas tempestivamente, inclusive com a realização das etapas previstas no plano.

A ação 10.5, foi cancelada, haja vista não haver, atualmente, condição operacional para implementar os indicadores previstos, uma vez que não há sistema informatizado com os dados necessários. O Instituto negociou, no âmbito da Segepres, demanda junto à Setec de manutenção do sistema atual (Indicador de Conhecimento) e evolução desse sistema para estruturação do Banco de Competências do TCU (ação 10.3).

Quanto à ação 11.1, a primeira etapa, que consistia na normatização de regras para atuação dos agentes da rede de capacitação do TCU (identificação dos agentes, papéis, regras de relacionamento, contrato do facilitador de aprendizagem e pagamento de gratificação por encargo de curso etc), foi concluída por meio da Portaria-ISC nº 6, de 30/06/2008. A segunda etapa, elaborar projeto de formação contínua para os facilitadores do ISC, está em andamento, tendo sido realizadas turmas experimentais na preparação dos facilitadores para o Programa de Formação 2008.

Já em relação à ação 11.3, foram concluídas, em 2008, quatro avaliações de impacto em amplitude, relativas a eventos educacionais oferecidos nas Secex estaduais, e uma avaliação de impacto em profundidade. Foi realizada, ainda, avaliação de impacto em três



turmas do Programa de Desenvolvimento de Liderança e Gestão Sustentável do TCU (PDLGS). Detalhes e resultados das avaliações educacionais constam no Relatório anual da avaliação educacional, disponível na página do ISC no Portal.

3. Cidadãos e Sociedade

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, os participantes convidados em ações educacionais, bem como a sociedade e os gestores públicos, na condição de usuários de serviços prestados pelo Instituto.

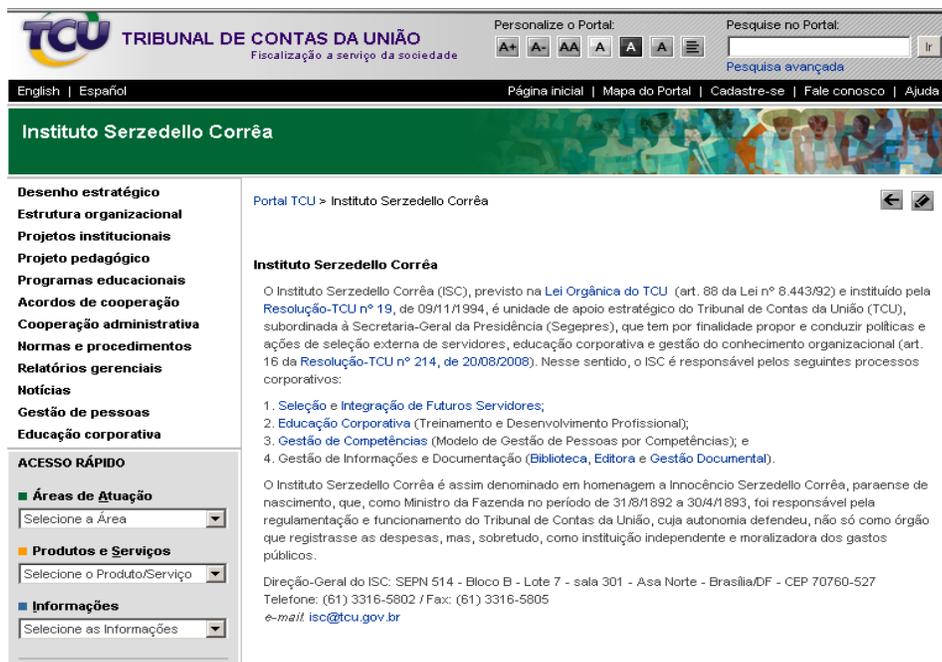
Atento à importância do cidadão-cliente, o Instituto oferece a ele, principalmente, informações relevantes sobre temas relacionados ao controle da gestão pública, bem como oportunidades de participação em eventos educacionais promovidos pelo TCU.

3.1 Comunicação institucional

A comunicação institucional é atividade fundamental para o ISC, tendo em vista o caráter de prestador de serviços internos e externos, bem como a necessidade de identificar necessidades e oferecer soluções educacionais aos diversos segmentos de servidores do Tribunal.



O Portal TCU na Internet estruturou a página eletrônica do ISC de forma a permitir melhor interação com os clientes. Na página, está disponível um breve histórico do Instituto, ressaltando aspectos legais de sua criação, seus processos corporativos e projetos institucionais, seu desenho estratégico e estrutura organizacional, seu projeto pedagógico e programas educacionais e seus relatórios gerenciais.



No Portal do TCU também está estruturada a página da Educação Corporativa, onde estão disponíveis informações e orientações e serviços, tais como o Projeto Pedagógico Institucional e os Programas Educacionais. Além disso, estão disponíveis informações e serviços de interesse do servidor, como os incentivos à educação continuada (bolsa de estudos, licença para capacitação, regime especial de cumprimento de jornada de trabalho e participação em eventos externos), serviços educacionais (inscrições, matrículas, históricos, certificados), programação periódica de ações educacionais e uma biblioteca digital.

Além disso, o Instituto divulga, semanalmente, a lista de todos os eventos que ocorrerão na semana subsequente. Esta divulgação ocorre também na forma de cartazes, afixados em murais e elevadores da Sede do TCU e do Instituto, no informativo União e no informativo interno FalalISC.

Outra ação que merece menção foi o esclarecimento contido no Memorando-Circular ISC nº 15, de 29 de dezembro de 2008. O documento foi enviado aos titulares das unidades técnicas da Segedam, Segepres e Segecex, e teve como objetivo apresentar as normas e procedimentos relativos à educação corporativa no TCU. Aproveitou-se, no documento, para



divulgar aos dirigentes os resultados alcançados pelo Instituto no ano de 2008.

3.2 Acordos e parcerias

O TCU mantém acordos de cooperação técnica com vários órgãos das diferentes esferas de governo. Na maior parte dessas parcerias, estão previstas ações de treinamento de servidores, intercâmbio de informações, cooperação técnica e fiscalização de recursos públicos federais repassados a unidades estaduais e municipais.

Merecem destaque as parcerias mantidas pelo ISC com o **Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (Cefor)**, a **Universidade do Legislativo Brasileiro (Unilegis)**, do **Senado Federal**, a **Escola da Advocacia-Geral da União (EAGU)** e a **Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)**, da **Controladoria-Geral da União (CGU)**, para a realização em regime de cooperação dos cursos de especialização em Orçamento Público (finalizada a 2ª edição) e em Auditoria Interna e Controle Governamental (em andamento a 1ª edição). Com a CGU e a Organização não-governamental Fome Zero existem parcerias para realização de ações de controle social, como a orientação a gestores e conselheiros sociais de programas governamentais federais descentralizados nas unidades da federação.

Para o exercício da atividade de educação corporativa é fundamental a articulação interna para formação de parcerias que visem a implementação de programas e ações educacionais. As ações educacionais, principalmente de desenvolvimento de competências técnicas, dependem de facilitadores internos que reúnem o conhecimento operacional do TCU. Os facilitadores de aprendizagem são servidores que, sob coordenação da equipe do ISC, participam do planejamento e execução das ações educacionais. Nesse sentido, a formação de parcerias com unidades técnicas especializadas, onde estão lotados esses facilitadores, é crucial para a realização dessas ações. Em 2008, destaca-se a parceria com a Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) para a implementação do Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE).

3.3 Eventos para o público externo



Um dos pressupostos da educação corporativa é o desenvolvimento de competências nas diferentes posições da cadeia de valor. O Instituto realizou, em 2008, diferentes eventos educacionais para o público externo. 442 participantes externos concluíram satisfatoriamente os eventos oferecidos pelo Instituto. Entre os participantes externos, podem ser citados servidores dos seguintes órgãos:

- Fundação Nacional de Saúde - Funasa;
- Justiça Federal da 1ª Região - Seção Judiciária do Maranhão;
- Servidores civis e militares do Centro de Lançamento de Alcântara;
- Núcleo de Assistência Jurídica;
- IBGE;
- Tribunais de Contas da comunidade de países de Língua Portuguesa;
- Instituto de Colonização e Reforma Agrária - Incra - do estado de Rondônia;
- Comando da Aeronáutica e Ministério da Defesa em Rondônia;
- Servidores participantes de ações do Programa de Aceleração do Crescimento - PAC;
- CGU e Unidades Jurisdicionadas de Rondônia;
- Controles internos dos comandos militares do Ministério da Defesa, do Comando do Exército, Superior Tribunal Militar e servidores das Unidades Jurisdicionadas.

Foram oferecidas, ainda, duas etapas do curso de Auditoria de Natureza Operacional a distância para funcionários das Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) que eram membros ativos ou aderentes da Olacefs e que necessitavam aplicar os instrumentos dessa modalidade de auditoria em suas atividades profissionais. Ao final das duas etapas, 55 funcionários foram aprovados no curso.

3.4 Responsabilidade social

Responsabilidade social pode ser entendida como o conjunto de ações que beneficiam a sociedade e as organizações e que são adotadas pelas instituições, de forma a levar em

consideração tanto os interesses corporativos como as consequências sociais, econômicas e ambientais das ações adotadas. Essas ações otimizam ou criam programas sociais, trazem benefícios mútuos para a instituição e para a comunidade, melhoram a qualidade de vida dos funcionários e a sua atuação na empresa e na própria comunidade. Por meio das ações de responsabilidade social os colaboradores se sentem valorizados e isso pode influenciar positivamente a produtividade no trabalho. Outra visão de responsabilidade social está relacionada a programas de educação e preservação do meio ambiente.

O Instituto Serzedello Corrêa incentiva a realização de ações de responsabilidade social. Os servidores do Instituto têm se preocupado com questões sociais e, neste sentido, desenvolveram, ao longo de 2008, diversas ações de educação (alfabetização de adultos, por exemplo), proteção ao meio ambiente (o ISC participou da Semana dos Servidores e promoveu coleta de material para reciclagem) e arrecadação mensal de contribuição para a compra e a distribuição de cestas básicas aos funcionários terceirizados da limpeza e da segurança. Essas ações são de grande valor e sinalizam uma visão social participativa dos servidores do ISC.

4. Informação e Conhecimento

Para que as pessoas possam executar os processos de trabalho, de forma a alcançar os objetivos e metas definidos, é necessário o uso intensivo de conhecimentos. Enquanto nas organizações tradicionais os principais ativos eram tangíveis, tais como máquinas, imóveis e recursos financeiros, nas novas organizações são valorizados as pessoas e os conhecimentos. Na organização, o conhecimento deve, sempre que possível, estar formalizado, de forma que possa ser rapidamente acessado e utilizado pelas pessoas.

4.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento deve permitir que ele circule e seja disseminado na organização. Isto pode ocorrer por diferentes mecanismos, tais como ações educacionais, divulgação de documentos com conhecimentos explicitados e acompanhamento do desenvolvimento de competências.



A participação de servidor em eventos externos é regulamentada na Resolução-TCU nº 212/2008 e Portaria-ISC nº 8/2008. Nesses normativos estão expressos os requisitos de habilitação do servidor para o deferimento do pedido de participação em evento, dentre eles o compromisso de disseminação de conhecimento e a justificação que demonstre a pertinência da participação do servidor.

O compromisso de disseminação do conhecimento é o empenho do servidor no sentido de transmitir e/ou aplicar os conhecimentos adquiridos no evento externo. A atividade de disseminação do conhecimento deve ter a ciência prévia do gestor e pode ser implementada utilizando-se técnicas diversas, de acordo com o tipo de evento em que o servidor tenha participado, a disponibilidade e o interesse em compartilhar e aplicar os conhecimentos.

4.2 Educação a distância

O desenvolvimento de cursos na modalidade a distância tem crescido e se valorizado nas últimas décadas. O desenvolvimento da educação a distância favorece a disseminação do conhecimento e diversifica e amplia a oferta de cursos. Além disso, as estruturas curriculares são facilmente adaptáveis, há uma maior flexibilidade dos horários de estudo e o alcance de grande e diversificada população-alvo. Dessa forma, a educação a distância contribuiu para uma maior universalização da educação.



O ISC vem se aprimorando a cada ano no desenvolvimento de cursos na modalidade a distância. No ano de 2008, o Instituto ofereceu duas turmas de Redação em Língua Portuguesa; uma turma de Treinamento no Sistema Siscontas; quatro turmas de Sistema Fiscalis Execução para auditoria em obras; duas turmas de ANOP em espanhol; e uma turma de Licitação e Gestão de Contratos de Terceirização na modalidade EaD, perfazendo um total de 480 alunos aprovados. Para o desenvolvimento dos cursos foi utilizado o sistema de gerenciamento de aprendizagem Moodle.

The screenshot shows the Moodle interface for TCU. It includes a login section with fields for 'Nome de usuário' and 'Senha', and a 'Cursos disponíveis' section listing 'Fiscalis Execução Obras'. A sidebar on the left shows 'Categorias de Cursos' with options like 'PDCT - Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas' and 'PDLGS - Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão'. A calendar for March 2009 is visible on the right, and a 'Usuários Online' section shows 'Vistante' and 'ANA PAULA SEVERINO Terceirizado'.

O Moodle é uma ferramenta gratuita, versátil e amplamente difundida para aplicação na Educação a Distância. O Ambiente Virtual de Educação Corporativa (Avec) do TCU utiliza esta plataforma para a realização dos eventos educacionais na modalidade a distância.

O Instituto possui instrumento interno próprio de comunicação, o FalaISC. Neste informativo, são divulgadas entrevistas, reportagens, informações a respeito de trabalhos em andamento e arquivos técnicos de interesse do Instituto, bem como informações descontraídas, visto que este veículo de comunicação tem, também, função integradora e motivadora para a equipe. A divulgação é semanal e ocorre por e-mail. Todos os arquivos referentes a edições anteriores são sistematizados por data e divulgados em página própria. Ao longo de 2008, foram produzidas 43 edições do informativo.

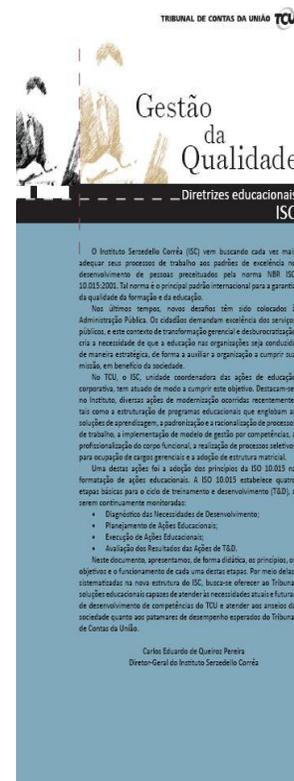
O Instituto possui, ainda, ferramenta denominada ISCNet. Trata-se de sistema voltado para o apoio, a racionalização e a gestão das práticas de educação corporativa. O ISCNet é melhorado de forma contínua, mas, em 2008, destacou-se a implementação de soluções

voltadas para o alinhamento entre o sistema e o ciclo de TD&E previsto na ISO 10.015.

4.3 Folder – Diretrizes educacionais do ISC

O Instituto Serzedello Corrêa produziu, em 2008, documento no formato de *folder*, voltado para a divulgação das diretrizes educacionais adotadas pelo Instituto. A referência balizadora para este documento é a norma NBR ISSO 10.015:2001. No documento, são apresentadas as quatro etapas do ciclo de educação corporativa: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. O diagnóstico é a etapa em que se identifica que tipo de variável está afetando o desempenho das unidades e se a lacuna identificada deve ser tratada com uma ação de T&D ou não. Após esta análise preliminar, caso se perceba que é necessária uma ação educacional para atender à demanda, procede-se à fase de planejamento. O planejamento educacional consiste, em síntese, em coordenar meios para a realização dos objetivos da aprendizagem necessária ao alcance do objetivo geral do desenvolvimento. Com a conclusão do planejamento da ação, deve-se executar o evento específico, ou seja, coloca-se em prática o projeto pedagógico produzido na fase de planejamento. A execução cuida de todas as providências necessárias à efetiva realização das ações educacionais propostas. A avaliação educacional é a última etapa do ciclo educacional. Ações educacionais têm custos significativos para as organizações, e a avaliação é a forma de verificar se os objetivos educacionais definidos foram alcançados. Esta fase é fundamental, pois irá medir se o ciclo de TD&E está funcionando corretamente. As informações produzidas na avaliação devem servir de insumo para retroalimentar o diagnóstico, o planejamento e a coordenação executiva em eventos futuros.

O União é o informativo diário do Tribunal de Contas da União. O ISC utiliza intensamente este espaço com o objetivo de divulgar informações a respeito dos eventos em andamento, processos seletivos, concessão de benefícios, cursos da semana, resultados





alcançados pelo Instituto etc. Trata-se de importante meio de contato entre o ISC e seus clientes, e o Instituto tem como política dar ampla divulgação às informações de interesse do Tribunal. Como forma de gestão do conhecimento e da imagem, o Instituto realiza acompanhamento diário do União, com sistematização de todas as reportagens que dizem respeito ou fazem menção à unidade de educação corporativa do Tribunal. Ao longo de 2008, foram contabilizadas 421 reportagens, notas ou textos no União que faziam menção ao ISC e sua atuação.

5. Pessoas

No setor público, a preparação das pessoas e a criação de condições para que elas desempenhem suas atribuições funcionais, ao lado da devida valorização do esforço laboral do servidor, constituem aspectos críticos para o sucesso da organização. A valorização das pessoas representa importante diferencial para as organizações de sucesso. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam os processos de uma instituição e fazem com que as metas estabelecidas sejam alcançadas.

No caso do TCU, o ISC, por meio de ações específicas, prepara e estimula as pessoas a desenvolverem seu potencial, o que concorre para criar ambiente seguro e saudável que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual. Informações relativas à gestão de pessoas, ao quadro de pessoal do ISC, às ações educacionais e ao Programa de Formação 2008 estão disponíveis neste tópico.

5.1 Quadro de Pessoal

11. Evolução da Lotação efetiva do ISC (2006-2008) (inclui ocupantes de função):

Cargos Subunidades	ACE/ CE 2006	ACE/ CE 2008	ACE/ ATA 2006	ACE/ ATA 2008	TCE/ CE 2006	TCE/ CE 2008	TCE/ ATA 2006	TCE/ ATA 2008	AUX 2006	AUX 2008	Total 2006	Total 2008	% 2008-2006
Gab. Diretor-Geral	2	2					1	1			3	3	0%
Secom	1	0					4	0			5	0	-100%



Ditam => SA	2	1				1	8	7			10	9	-10%
Diplad => 1ª Didec	5	7	1	11	3	2	4	7	1		14	27	92%
Enicef => 2ª Didec	9	4			5	4	11	6			25	14	-44%
Cedoc	2	2	12	11	3	4	9	19	1	1	27	37	37%
Projetos	3	1					3	3			6	4	33%
Total Efetivo	24	18	13	22	11	11	40	43	2	1	90	94	4%
Total Autorizado	20	11	13	23	48*	53**	48*	53**	1	2	82	89	8%
Total Excedente	4	7	0	0	3**	1**	3**	1**	1	0	8	5	-37%

Obs.1: dados de 2006 com base em 15/12/2006 e de 2008 com base em 25/11/2008.

Obs.2: 1ª Didec inclui Seges e Seduc e 2ª Didec inclui Secor e Sesed. Cedoc em 2006 inclui Biblioteca, Sedip, Espaço Cultural e Museu e em 2008 inclui Biblioteca, Editora e Seged. Projetos em 2006 é igual a Atena mais Maestria e em 2008 é igual a Apolo mais Concurso.

(*) soma de TCE/CE e TCE/ATA (Portaria-TCU nº 198/2006).

(**) soma de TCE/CE e TCE/ATA (Portaria-Segepres nº 8, de 24/11/2008 c/c Portaria-TCU nº 283, de 19/11/2008 – publicada no BTCU nº 45, de 24/11/2008).

Apesar da ampliação do ISC com a incorporação do Arquivo (atual Seged) e da admissão de nove ACE/ATA-Educação Corporativa, em janeiro de 2008, não houve aumento significativo no efetivo, pois nesse período saíram do ISC 32 pessoas.

A entrada de novos servidores no ISC nesse período foi bastante reduzida, em razão da política de movimentação e substituição adotada. Além disso, há no quadro do ISC atualmente pelo menos oito servidores em condições de se aposentar nos próximos dois anos. Esta situação requer investimentos, de forma que os conhecimentos e as competências de tais servidores sejam formalizados em documentos e processos do ISC e a capacidade de trabalho das equipes seja pelo menos mantida.

Observa-se no quadro acima uma modificação do perfil da equipe do ISC, sem aumentar o total. Nas Didecs houve redução de TCEs e aumento de ACE/ATA. No Cedoc, houve aumento de TCEs.

5.2 Desenvolvimento de servidores

O TCU tem conferido ênfase significativa para as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação de seu corpo técnico. A educação continuada, a profissionalização e o autodesenvolvimento dos servidores públicos são fatores essenciais à promoção de mudanças permanentes na Administração Pública e à melhoria dos padrões de desempenho.

No âmbito do Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável do TCU, realizado pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), em parceria com a Fundação Dom Cabral



(FDC), foram realizados módulos de treinamento para servidores com função de liderança e gestão no Tribunal. Lançado em 2006, o PDLGS tem como principais objetivos a conscientização dos participantes quanto à importância do seu papel como gestores de pessoas e líderes na efetiva geração de resultados e a capacitação para o exercício da ação gerencial com base nas competências de liderança e gestão mapeadas no âmbito do Projeto Atena. De 2006 a 2008, foram realizadas, no âmbito do PDLGS, 33 turmas, com o desenvolvimento de competências de 879 pessoas.

Outro programa de destaque é o Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais - PDCP. Alinhado ao PDLGS, o PDCP tem como objetivo contribuir, em parceria com os gestores e líderes do TCU, para o desenvolvimento das Competências Pessoais por meio do debate de práticas e proposição de desafios individuais e coletivos aos servidores das unidades. Esta ação permite melhor compreensão do significado dos trabalhos e uma interface com a estratégia, visando a otimização de resultados sustentáveis no TCU. De 2006 a 2008, foram promovidas 37 turmas do Programa, com desenvolvimento de competências de 897 servidores.

O ISC, em parceria com o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados, e com a Universidade do Legislativo Brasileiro (Unilegis), do Senado Federal, concluiu a 2ª edição do Curso de Especialização em Orçamento Público, pós-graduação *lato sensu*. Participaram trinta servidores das três instituições, entre os quais dez do TCU. A ação organizada pelas três unidades de educação corporativa (ISC, Cefor e Unilegis) é a concretização de um importante mecanismo de intercâmbio e produção de conhecimento conjunto entre servidores das casas do Congresso Nacional e do TCU, envolvendo um tema sensível às três instituições, qual seja, o Orçamento Público.

5.3 Desenvolvimento de competências dos servidores do ISC

O ISC tem apoiado o desenvolvimento profissional de seus servidores, incentivando a capacitação e o aprimoramento de competências pessoais, técnicas e de liderança e gestão.

No ano de 2008 foram realizadas 224 matrículas de servidores do ISC em 98 eventos educacionais, que englobaram palestras, simpósios, fóruns, congressos, encontros, seminários,



oficinas e conferências. Além disso, servidores participaram do Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável e outros iniciaram o curso de pós-graduação *lato sensu* em Educação Corporativa.

Destaca-se, ainda, o ingresso de três ACEs do ISC no mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, na Universidade de Brasília. As dissertações serão desenvolvidas em temas de interesse do ISC e oferecerão subsídios para o aperfeiçoamento de processos de trabalho de educação corporativa.

5.4 Inovações no Programa de Formação

No ano de 2008, o TCU realizou concurso público para o provimento de 123 vagas de Analista de Controle Externo. O Programa de Formação (segunda etapa do concurso público) foi promovido pelo ISC e apresentou caráter eliminatório, para fins de recrutamento e seleção, e educativo, voltado ao desenvolvimento básico de competências profissionais (técnicas, pessoais e de liderança e gestão) do futuro servidor.

Algumas inovações foram implementadas no Programa de Formação 2008, com o objetivo de oferecer um caráter mais prático às atividades desenvolvidas e uma melhor preparação para os futuros servidores. A realização da Oficina de Planejamento do Programa de Formação permitiu um nivelamento de entendimentos e posturas entre os facilitadores, e um planejamento em conjunto para proporcionar aumento e otimização do número de estudos de casos em sala de aula. Este aspecto foi visto como um fator muito positivo no desenvolvimento do programa, pois permitiu inserir o candidato em atividades que serão exigidas no dia-a-dia da realidade profissional no Tribunal.

Destaca-se, também, a atividade: “integração de competências e simulação de casos práticos”, que buscou uma revisão das disciplinas do programa, a aplicação prática das competências desenvolvidas e uma integração das competências. Baseada nos modelos de aprendizagem vivencial e jogos de empresa, a atividade envolveu os 123 participantes do Programa e simulou, de forma simplificada, o funcionamento do Tribunal com casos práticos de auditorias e interação entre secretarias da área-fim e da área de apoio. Esta foi a maior atividade de simulação já conduzida pelo ISC, e forneceu insumos à pesquisa e ao



desenvolvimento de tais atividades pelo Instituto.

Outros fatores que merecem destaque são: a palestra que apresentou os resultados da pesquisa de imagem e de conhecimento sobre o TCU por diferentes segmentos externos; a visita de *benchmarking* ao Banco do Brasil feita pelos candidatos aprovados para a especialidade Gestão de Pessoas para verificação do modelo de gestão do desempenho e do banco de talentos utilizados pela instituição; o estudo do sistema Fiscalis no laboratório; e a visita dirigida pelo Tribunal acompanhada por servidores de concursos anteriores. Por meio dessas inovações, o Instituto aprimorou o conhecimento, permitiu uma aproximação dos novos servidores com as atividades realizadas no dia-a-dia do Tribunal, a integração de competências e a troca de informações. Além disso, essas inovações proporcionaram aos novos servidores uma visão crítica a respeito dos desafios que ainda serão enfrentados na Administração Pública e, principalmente, na realização das atividades de Controle Externo.

5.5 O perfil dos servidores do ISC

Para prestar seus serviços, a equipe do ISC dedicada às atividades de educação corporativa (1ª e 2ª Didecs) possuía, em 2008, 41 servidores, incluindo gerentes. Parte dessa equipe esteve envolvida também com atividades de seleção (externa e interna) e gestão de pessoas por competências. Essa equipe (dez/2008) é do mesmo tamanho da existente em dezembro/2006.

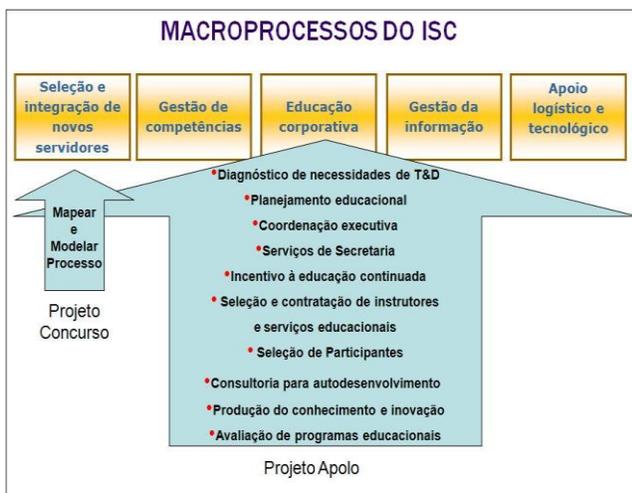
Houve, todavia, mudança no perfil do quadro nesse período. Nas Didecs houve redução de TCE/AUX (de 27 para 22) e aumento equivalente de ACE (de 18 para 23), representando investimento do TCU na especialização da equipe de educação corporativa, cujo retorno pode ser verificado nos resultados de 2008.

6. Processos

Processo de trabalho é um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas e interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas) para um cliente. Enquanto a administração tradicional trabalhava com a visão de unidades de trabalho

estanques, a visão dos processos de trabalho preconiza processos interfuncionais, constantemente aperfeiçoados e focados nos resultados e na satisfação dos clientes.

Em 2007, foi definida a matriz de clientes, produtos e necessidades do ISC. Com o agrupamento dos produtos, obteve-se a cadeia de valor da unidade, composta por cinco macroprocessos: seleção e integração de novos servidores, gestão de competências, educação corporativa, gestão da informação e apoio logístico e tecnológico.



Com base na cadeia de valor, o Instituto Serzedello Corrêa promoveu, em 2008, dois projetos voltados para o mapeamento e a modelagem de processos. O Projeto Concurso Público buscou mapear e modelar os processos de seleção e integração de novos servidores, enquanto o Projeto Apolo mapeou e modelou os processos de educação corporativa.

O mapeamento e a modelagem de processos são importantes ferramentas de trabalho, e, entre os benefícios esperados pela realização dos mapeamentos no ISC, destacam-se os seguintes:

- explicitação e transformação do conhecimento tácito individual em institucional;
- identificação da cadeia de valor do ISC e visão sistêmica dos processos;
- redução de despesa na capacitação de novos servidores integrantes do ISC;
- identificação de boas práticas;
- identificação de gargalos;
- eliminação de erros e retrabalho;
- implementação de sistemática de melhoria contínua;
- identificação do quanto cada servidor contribui para o resultado final do produto.



Importante destacar que os coordenadores dos dois projetos foram selecionados por meio de procedimento similar ao utilizado para seleção dos ocupantes de funções comissionadas, ou seja, utilizando a tecnologia de competências profissionais.

6.1. Processos de trabalho de educação corporativa – Projeto Apolo

O Projeto Apolo teve como objetivo mapear, modelar e disponibilizar fluxos de processos e procedimentos operacionais padrões relativos à educação corporativa no TCU. Foi coordenado pelo servidor José Ronaldo Carvalho Vasconcelos e recebeu apoio técnico e metodológico da Secretaria de Planejamento e Gestão - Seplan. Iniciado em 22/10/2007, o projeto foi concluído em 28/11/2008.

No âmbito do Projeto Apolo, foram mapeados e modelados onze projetos de educação corporativa: Diagnóstico de Necessidades de TD&E; Planejamento Educacional; Coordenação Executiva; Serviços de Secretaria, Incentivo à Educação Continuada; Seleção e Contratação de Instrutores e Serviços Educacionais; Seleção de Participantes; Consultoria para Autodesenvolvimento; Produção do Conhecimento; e Inovação e Avaliação de Programas Educacionais. Todos os processos foram mapeados e modelados até o nível de Procedimento Operacional Padrão - POP, que detalha a sequência de etapas de cada atividade. Os fluxos foram publicados no portal do TCU.

6.2. Processos de seleção e integração de novos servidores – Projeto Concurso Público

O Projeto Concurso Público, iniciado em 28/03/2008 e concluído em 5/12/2008, teve como objetivo aprimorar o processo de seleção externa mediante concurso público realizado pelo TCU. Foi coordenado pela servidora Maria Antonia Ferraz Zelenovsky e recebeu apoio técnico e metodológico da Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplan).

No âmbito do Projeto Concurso Público, foram mapeados e modelados os processos referentes à seleção e integração de novos servidores, passando pelo planejamento do concurso público, execução da 1ª etapa do certame, planejamento e execução do programa de formação, providências para a posse e alocação e integração dos candidatos. Todos os processos foram mapeados e modelados até o nível de Procedimento Operacional Padrão

(POP), que detalha a sequência de etapas de cada atividade. Os resultados do projeto (fluxos dos processos e POPs) foram publicados no portal do TCU.

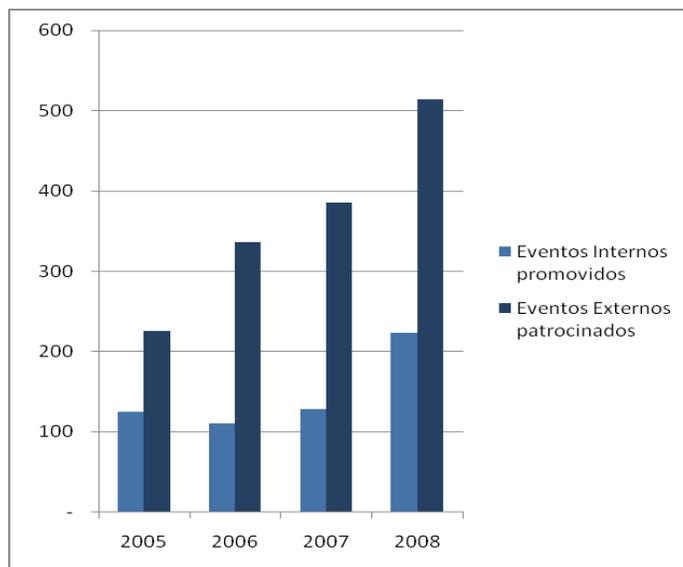
Outro ponto que merece destaque é a transformação de diversos processos de trabalho, que passaram a adotar a lógica do modelo de gestão por competências. Tal alinhamento ocorreu no ISC, quanto aos processos de seleção, alocação e integração (a cargo do ISC), e na Segep, no processo de movimentação (tais processos passaram a considerar o conceito de competência e a adotar metodologia de avaliação de perfil profissional).

7. Resultados

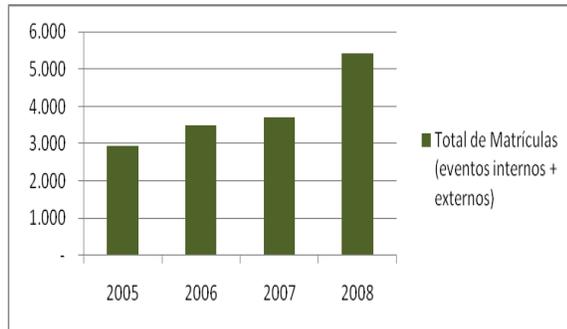
Apurados os indicadores de 2008, a equipe do Instituto Serzedello Corrêa (ISC) alcançou diversos resultados recordes. Nos últimos quatro anos a atividade de Treinamento, Desenvolvimento de Competências e Educação Continuada no TCU (TD&E) foi ampliada em quantidade e qualidade, atingindo patamares similares aos de grandes escolas e universidades corporativas.

Em 2008, o ISC promoveu **224 eventos internos** e patrocinou **514 eventos externos**. Evento interno é aquele cuja responsabilidade pedagógica e logística é do ISC, enquanto evento externo é promovido por outra instituição e o ISC compra vagas para servidores do TCU.

O número de eventos internos promovidos em 2008 superou muito a média dos últimos quatro anos, sendo 75% maior que 2007 e 102% maior que 2006. Da mesma forma, o número de eventos externos patrocinados registrou 32% de crescimento médio anual nesse período.



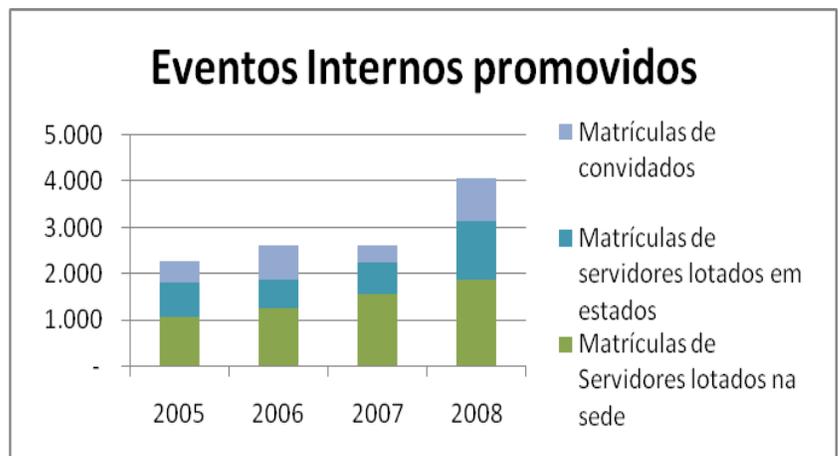
Ao todo foram efetivadas **5.418 matrículas nos 738 eventos educacionais** (internos e externos), sem contar cursos de pós-graduação, programa de formação de futuros servidores e incentivos educacionais, como bolsas de estudos. Essa marca representa aumento de 46% no total de matrículas em comparação a 2007 e 55% em relação a 2006.



Esses dados revelam crescimento, em relação a 2007, de 19% em participantes da sede, 89% de estados e 151% de convidados, considerando matrículas em eventos internos.

Nos eventos externos houve um **crescimento médio anual nos últimos 4 anos** de 22% no número de participantes da sede, contra 30% no de participantes lotados nos estados.

Analisando a distribuição, observa-se que, das **4.192 matrículas em eventos internos**, 1.876 eram de servidores da sede, 1.283 de servidores de estados e 925 de convidados. Da mesma forma, das **1.226 matrículas em eventos externos**, 791 eram de servidores da sede e 396 de servidores lotados em estados. Dentre os eventos externos foram patrocinados 22 eventos no exterior, os quais contaram com 9 participantes de estado.

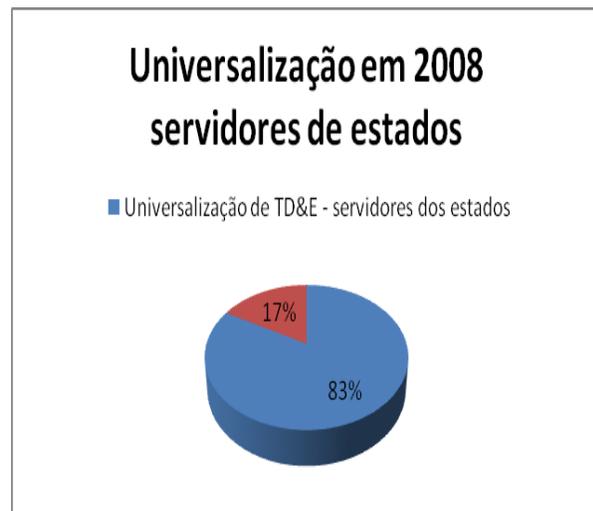
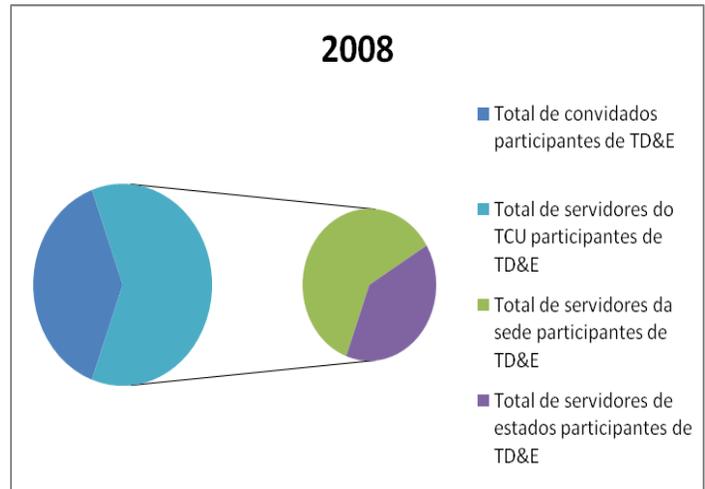


Esses dados demonstram que o crescimento de matrículas permitiu, também, atendimento equitativo dos grupos que compõem o público-alvo prioritário das ações de educação promovidas pelo ISC.

Em 2008, consolidou-se a **média de 21h de capacitação por participante nos últimos 4 anos**, considerando eventos internos e externos (excluindo pós-graduação, programa de formação e incentivos educacionais). Houve aumento de 48% na **média de horas de capacitação** de servidores lotados em estados, igualando-a à média de servidores lotados na sede.

Em 2008 foram capacitadas **2.482 pessoas** (participaram de pelo menos uma ação de TD&E, incluindo bolsa de estudos). Dentre as pessoas atendidas, 963 eram convidadas e **1.519 servidores do TCU**. Aumento de 29% no total de pessoas em relação a 2007 e 40% em relação a 2006, além de 75% no de convidados em confronto com 2007 e 167% em relação a 2006.

Do total de **servidores alcançados**, 922 eram da sede e 597 dos estados, representando aumento de 31% de servidores de estados em relação a 2007 e 53% em relação a 2006.

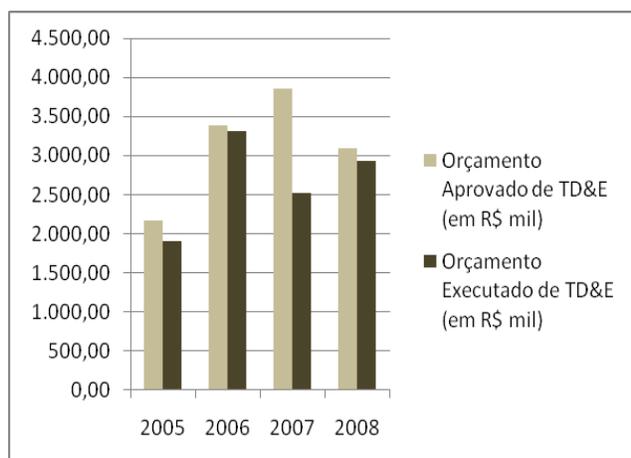
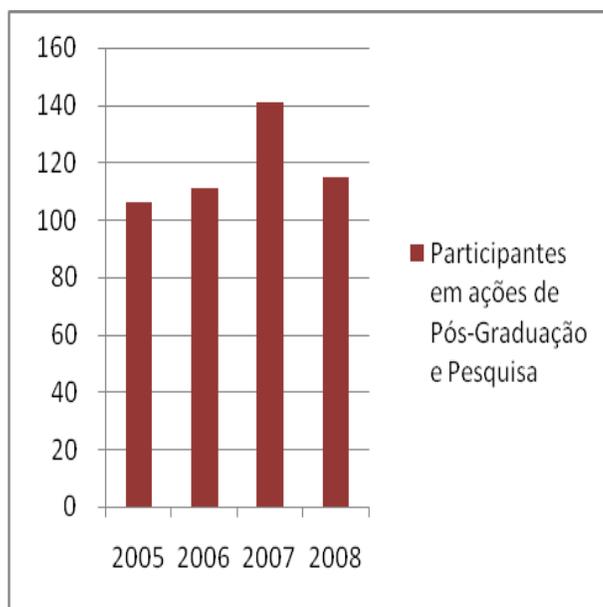


O crescimento médio de 10% no total de pessoas capacitadas nos últimos 4 anos consolidou o **índice de universalização em 57%**, ou seja, percentual de servidores atendidos em relação ao total de **servidores efetivos do TCU** (público-alvo preferencial das ações educacionais), mesmo com aumento médio de 6% no efetivo de servidores nesse período.

O índice de universalização para servidores da sede foi de 50%, enquanto para servidores dos estados atingiu 83%. O aumento de 23% em relação a 2007 demonstra atenção maior, em termos relativos, aos servidores lotados nos estados.

Em 2008, foram registrados 115 **participantes de ações de pós-graduação (*lato e stricto sensu*)** promovidas ou patrocinadas. 67 pessoas foram certificadas pelo ISC em dois cursos de especialização promovidos internamente, elevando a média dos últimos 4 anos para 118 pessoas certificadas, crescimento médio de 4% nesse período.

Em 2008 houve fortalecimento de parcerias para realização, em regime de cooperação, de cursos de pós-graduação e pesquisas científicas, com a 1ª edição do curso de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental. Essa ação está sendo promovida pelo ISC em parceria com Cefor (Câmara dos Deputados), Secretaria Federal de Controle Interno da CGU e Escola da Advocacia-Geral da União (AGU).

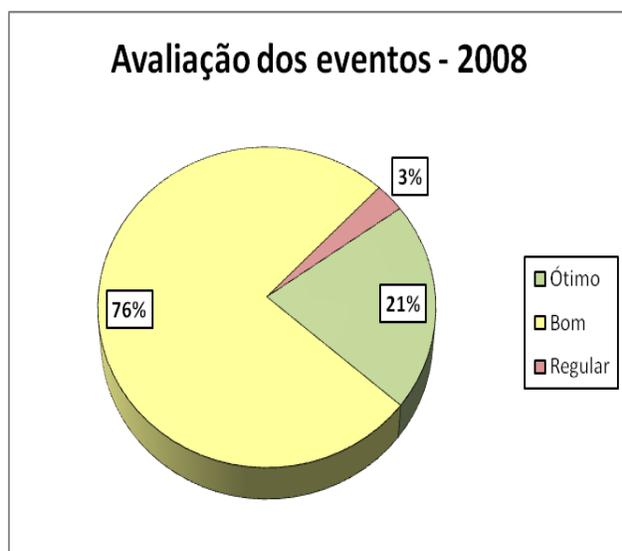
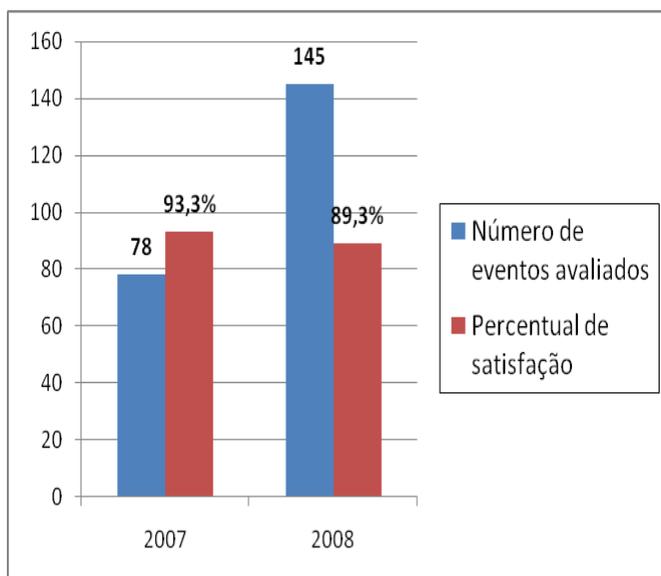


Em 2008 foram aplicados R\$2.938 mil em **investimentos diretos para capacitação** (R\$593 mil para sede e estaduais, R\$250 mil em bolsas de estudos para pós-graduação e R\$75 mil em bolsas de estudos de idiomas estrangeiros). Esse montante é 17% maior que o aplicado em 2007 e 11% menor que 2006.

Média de R\$1.148,00 de investimento em **capacitação por servidor efetivo** em 2008, 7% maior que 2007, elevando a média nos últimos 4 anos para R\$1.121,00 por servidor, um crescimento médio de 14% nesse período.

O número de eventos educacionais internos avaliados quanto à satisfação dos participantes também cresceu, alcançando o total de 145, aumento de 86% em relação a 2007. Este crescimento também se deu em termos proporcionais, já que, em 2007, foram avaliados 57% dos eventos internos, enquanto em 2008 foram avaliados 68,7% dos eventos internos ofertados.

Apesar da grande expansão no número de eventos educacionais ofertados pelo Instituto, os participantes continuam satisfeitos. Em 89,3% dos eventos internos todos os indicadores medidos alcançaram médias conceituadas como “ótimo” ou “bom” pelos participantes.



A qualidade de um evento educacional pode ser avaliada pela ótica da satisfação do cliente. Pode-se dizer, assim, que a qualidade foi aprovada pelos participantes, já que, em 2008, 21% dos eventos internos ofertados foram considerados ótimos, 76% foram avaliados como bons e 3% receberam o conceito “regular”. Nenhum evento interno foi avaliado como “ruim” ou “péssimo”. O destaque foi o indicador “Desempenho do Facilitador”, que recebeu a média de 4,73 em um máximo de 5 pontos possíveis. Podem ser mencionados ainda os indicadores Alcance dos Objetivos (média de 4,4 de 5), Apoio do ISC ao Desenvolvimento do Evento (média de 4,45 de 5) e Resultados (média de 4,43 de 5).

Os indicadores do Programa de Formação também merecem destaque. Participaram do Programa de Formação 2008 123 candidatos ao cargo de ACE, com média de 144 horas de capacitação por participante. O indicador homens x horas de capacitação alcançou o valor de 17.766. No total, foram 71 eventos educacionais, oferecidos pelo ISC com o apoio de 67 facilitadores diferentes.

Os candidatos participantes do Programa de Formação 2008 ficaram muito satisfeitos com o desenvolvimento dos módulos. Das 41 disciplinas avaliadas pelos participantes, 22 alcançaram



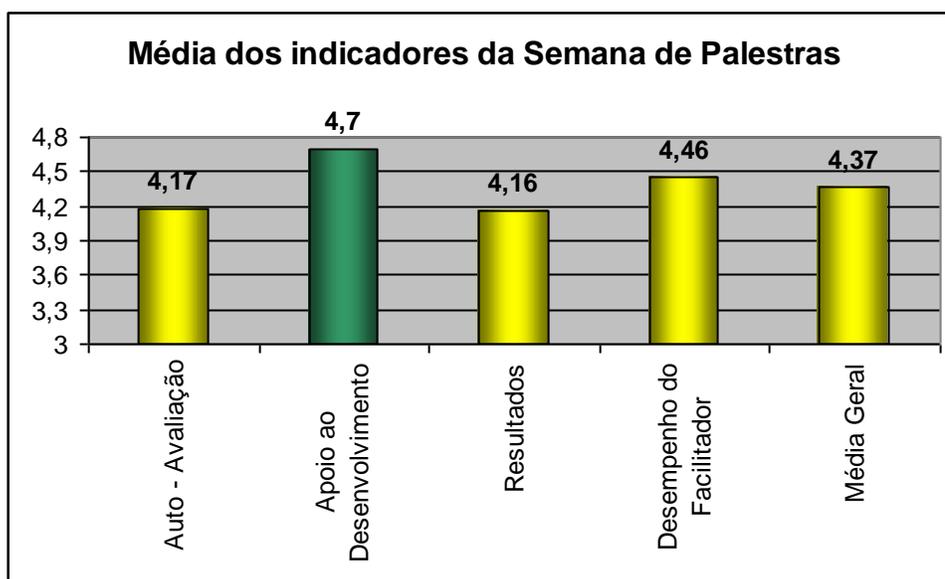
o conceito final “bom”, correspondendo a 54%, e 19 alcançaram o conceito final “ótimo”, correspondendo a 46%. Não houve o conceito final “regular” para nenhuma disciplina. A tabela abaixo apresenta a média geral das disciplinas de cada módulo do programa de formação 2008.

Disciplinas	Média geral das disciplinas*
Auditoria Governamental – Turma 1	
Auditoria de Natureza Operacional	4,46
Avaliação de Controles Internos	4,11
Introdução à Fiscalização	4,48
Introdução à Instrução Processual	4,11
Responsabilidade e Processo no TCU	4,42
Auditoria Governamental – Turma 2	
Auditoria de Natureza Operacional	4,68
Avaliação de Controles Internos	4,49
Introdução à Fiscalização	4,70
Introdução à Instrução Processual	4,29
Responsabilidade e Processo no TCU	4,40
Auditoria Governamental – Turma 3	
Auditoria de Natureza Operacional	4,40
Avaliação de Controles Internos	4,47
Introdução à Fiscalização	4,31
Introdução à Instrução Processual	4,05
Responsabilidade e Processo no TCU	4,51
Auditoria Governamental – Turma 4	
Auditoria de Natureza Operacional	4,47
Avaliação de Controles Internos	4,23
Introdução à Fiscalização	4,55
Introdução à Instrução Processual	4,08
Responsabilidade e Processo no TCU	4,13
Planejamento e Gestão	
Sistema de Planejamento no TCU	4,59
Introdução à Gestão de Projetos no TCU	4,57
Sinergia	4,53
Gestão de Processos de Trabalho no TCU	4,47
Gestão de Pessoas	
Gestão de Pessoas no TCU	4,62
Educação Corporativa no TCU	4,64
Modelo de Gestão por Competências no TCU	4,59
Entrevista e Seleção por Competências	4,25
Seleção por Competências no TCU	4,54
Clima, Cultura e Liderança no TCU	4,57
Gestão do Desempenho	4,52
Tecnologia da Informação	

Disciplinas	Média geral das disciplinas*
Visão Geral da Setec	4,89
Contratações em Tecnologia da Informação	4,80
Desenvolvimento de Sistemas Corporativos	4,90
Suporte à Gestão do Conhecimento	4,93
Governança e Segurança de TI	4,80
Ambiente Computacional e Infra-estrutura	4,86
Módulo comum: Gestão de Pessoas e Planejamento e Gestão	
Negociação Avançada	3,96
Módulo comum: Gestão de Pessoas, Planejamento e Gestão e Tecnologia da Informação	
Gestão de Projetos	4,15
Consultoria Interna	4,13
Endomarketing e Comunicação	4,31
Semana de Palestras	4,37
Avaliação Final do Programa de Formação	4,20

(*): Valores entre 0 e 5.

Os dados da tabela acima revelam que a semana de palestras também foi bem avaliada pelos candidatos, pois atingiu o conceito final 'bom'. O gráfico abaixo apresenta a média dos indicadores da semana de palestras. Merece destaque o indicador 'Apoio ao Desenvolvimento' que atingiu o conceito final 'ótimo', sinalizando uma percepção positiva dos candidatos quanto ao apoio realizado pela equipe do ISC para o desenvolvimento deste módulo.





Em 2008, foram aperfeiçoados os normativos relativos à concessão de incentivos educacionais. A tabela abaixo apresenta a quantidade de incentivos autorizados, por ano e tipo de incentivo.

Ano	Bolsa de Idiomas autorizadas	Licenças capacitação autorizadas	Redução de jornada autorizadas
2008	350	216	11
2007	326	338	67
2006	237	154	46

8. Considerações Finais

O Instituto Serzedello Corrêa, previsto na Lei Orgânica do TCU (art. 88 da Lei nº 8.443/92) e instituído pela Resolução-TCU nº 19, de 09/11/1994, tem, nos últimos anos, trilhado diversos caminhos de modernização técnica, administrativa e gerencial. A adoção de estrutura inovadora foi um grande desafio, cujos resultados começam agora a ganhar destaque. O acompanhamento dos indicadores de desempenho e os resultados do Instituto têm mostrado o alcance de novos patamares de excelência em gestão da educação corporativa.

Tais resultados devem ser creditados também à evolução no modelo de gestão da educação corporativa e à estrutura orgânica focada e especializada nas etapas do processo de TD&E, inspirada na Norma Brasileira de Referência ISO NBR 10.015:2001.

Restam, porém, diversos desafios. As mudanças realizadas têm permitido ao Instituto organizar diversos processos de acordo com a lógica da educação corporativa. Cabe, agora, consolidar tais processos e organizá-los sob o modelo de Universidade Corporativa. Este novo modelo, com diversas características cuja implementação está em andamento, irá permitir a emergência de um novo paradigma de desenvolvimento de competências no Tribunal.

Caberá ainda, neste momento, intensificar e consolidar o uso da educação a distância, ferramenta essencial da educação corporativa. A EaD permite o desenvolvimento de competências para uma clientela geograficamente dispersa. Além do baixo custo, tal modalidade permite novas formas de interação e o uso de recursos inovadores. Poderá, ainda,



ser usada na atuação do Instituto no desenvolvimento de competências em outros pontos da cadeia de valor, tais como no estímulo ao controle social e no treinamento de gestores públicos.

As ações e resultados apresentados neste relatório mostram a evolução pela qual o Instituto vem passando nos últimos anos. Mudanças significativas na forma de organização do trabalho, inclusive com a adoção de práticas inovadoras, apresentam agora reflexos nos resultados, consistentes e à altura do que se espera de uma unidade responsável pela educação corporativa. Com aproximadamente 15 anos de existência, o Instituto já adquiriu maturidade e apresenta desempenho compatível com instituições de ensino consagradas, como as maiores escolas de governo do país e muitas universidades corporativas de empresas estatais com quadro de pessoal equivalente ao do TCU.

Missão do TCU:

Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

Missão do ISC:

Desenvolver competências para o controle da gestão pública.

Instituto Serzedello Corrêa

SEPN 514 – Bloco B – Lote 7

70760-527 – Brasília-DF

Tel. (61) 3316-5802

Tel. (61) 3316-5805

isc@tcu.gov.br

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