



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



**Relatório de Acompanhamento do Processo de
Alocação e Integração dos Novos Servidores**

Concurso Público AUFC/TEFC 2009

Brasília, julho de 2010.

Realização
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Instituto Serzedello Corrêa

Secretária-Geral da Presidência
Ana Claudia Messias de Lima Martins

Diretor-Geral do Instituto Serzedello Corrêa
Luciano Carlos Batista

Gerentes de Divisão
Dione Mary de Cerqueira Barbosa
Marisa Rodrigues Alho
Vilmar Agapito Teixeira

Chefe do Serviço de Seleção e Integração
Maria Antonia Ferraz Zelenovsky

Servidora responsável
Marcela de Oliveira Timóteo

Estagiário
Bruno Cavalcante Rebouças de Mello

Contato:
(61) 3316-5811
isc_sesel@tcu.gov.br



ÍNDICE

APRESENTAÇÃO.....	2
INTRODUÇÃO	3
RESULTADOS	5
Mapeamento de Perfil Profissional	5
Competências e áreas de alocação	6
Processo de Integração	10
Nível de Satisfação e Expectativas de Desenvolvimento	16
PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	19
Pontos fortes apontados pelos novos servidores	19
críticas apontadas pelos novos servidores	20
Sugestões apontadas pelos novos servidores	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
ANEXO: QUESTIONÁRIO DE INTEGRAÇÃO E ALOCAÇÃO	24

APRESENTAÇÃO

De acordo com a Resolução-TCU nº 187, de 5 de abril de 2006, a gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União visa estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública.

Para concretizar esse objetivo, o TCU utiliza o modelo de gestão de pessoas por competências, que tem como premissa o alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia da organização e a gestão do conhecimento.

Focado na promoção do bom desempenho e no desenvolvimento da equipe, o modelo está baseado na integração e articulação dos diversos processos de gestão de pessoas:

- **Seleção:** objetiva selecionar os melhores profissionais para o TCU e alocá-los nos espaços ocupacionais mais adequados.
- **Integração:** objetiva integrar os novos servidores ao ambiente de trabalho.
- **Movimentação:** busca otimizar a alocação das pessoas de acordo com os perfis existentes e os requeridos;
- **Desenvolvimento:** busca apoiar o desenvolvimento das competências dos servidores.
- **Reconhecimento:** visa estimular os servidores a investir em desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho.

O inciso XIII, do artigo 4º, da Resolução-TCU nº 187, de 2006, preconiza que todo servidor recém-ingressado ou recém-movimentado receberá o apoio necessário para que sua integração ao novo ambiente de trabalho e sua adaptação ao novo espaço ocupacional ocorram de forma efetiva.

Este relatório objetiva apresentar os resultados da pesquisa sobre a alocação inicial, no contexto da seleção externa, e da integração realizada com os novos Auditores Federais de Controle Externo (AUFC), especialidades Tecnologia da Informação e Medicina, e Técnicos Federais de Controle Externo (TEFC) aprovados no Concurso Público realizado no ano de 2009. Ressalta-se que os Auditores com especialidade em Controle Externo e orientação em auditoria de obras públicas participaram de processo de integração diferenciado, conduzido pelo Serviço de Gestão por Competências (ISC/Seges). Essa diferenciação ocorreu devido à situação peculiar da área de Fiscalização de Obras Públicas no TCU, com duas novas Secretarias recém-criadas no momento de alocação dos novos servidores. Por essa razão, os AUFC/Obras não participaram da pesquisa de que trata o presente relatório e terão a sua alocação avaliada pelo ISC/Seges em momento oportuno.

A referida pesquisa buscou registrar as primeiras percepções e expectativas dos novos servidores quanto à unidade de alocação, ao TCU, ao trabalho desenvolvido e às competências relativas

ao espaço ocupacional em que foram alocados, bem como sugerir possíveis medidas a serem adotadas para as próximas atividades de alocação e integração.

O relatório está estruturado em três tópicos. O primeiro inclui os resultados gerais, nos quais são consolidados os dados coletados na pesquisa feita com os servidores. Em seguida, no segundo capítulo, são apresentados pontos fortes e oportunidades de melhoria identificados nos comentários dos servidores. Por fim, no terceiro tópico, são tecidas considerações finais em que são apresentados os principais pontos que merecem atenção do Instituto Serzedello Corrêa (ISC) e da Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep) na realização de novas atividades de alocação e integração, além de outras possíveis medidas no âmbito dos demais processos de gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

Em abril de 2009, o Instituto Serzedello Corrêa (ISC) tornou pública, por meio do Edital nº 1 – TCU – AUFC/TEFC, a autorização para realização do concurso público para provimento de 107 cargos de Auditores Federais de Controle Externo e 21 cargos de Técnicos Federais de Controle Externo e de outros decorrentes de aposentadorias e vacâncias. Em maio de 2009, o ISC tornou públicas, por meio do Edital nº 2 – TCU – ACE, as normas relativas ao concurso público.

O concurso foi realizado em duas etapas. Na primeira, executada pelo Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe/UnB), sob coordenação do ISC, foram aplicadas provas objetivas e discursivas de caráter eliminatório e classificatório. A segunda etapa, executada pelo ISC, consistiu no Programa de Formação, que abrangeu palestras e disciplinas, no período de 13/10 a 6/11/2009. O Programa de Formação apresentou caráter *eliminatório*, para fins de recrutamento e seleção, e *educativo*, voltado à formação mínima para que os futuros servidores iniciassem suas atividades laborais. Participaram do Programa de Formação 128 candidatos aprovados na primeira etapa do concurso público, além de 4 candidatos matriculados no Programa *sub judice* distribuídos nas seguintes especialidades:

Tabela 1: Número de candidatos por Área/Especialidade/Orientação no Programa de Formação TCU – AUFC/TEFC 2009

ESPECIALIDADE	NÚMERO DE CANDIDATOS
AUFC - Controle Externo – Especialidade: Controle Externo - Orientação: Auditoria de Obras Públicas	99
AUFC - Apoio Técnico e Administrativo – Especialidade: Tecnologia da Informação	11
AUFC - Apoio Técnico e Administrativo – Especialidade: Medicina - Orientação: Clínica Médica	01
TEFC - Apoio Técnico e Administrativo – Especialidade: Técnica Administrativa	21

Durante o Programa de Formação, os candidatos passaram por um processo de mapeamento de perfil profissional que compreendeu as seguintes atividades:

- Preenchimento de currículo profissional;
- Preenchimento do Questionário de Personalidade Ocupacional – OPQ, instrumento voltado à identificação de comportamentos típicos e preferenciais no trabalho (exceto para AUFC/Obras);
- Preenchimento de formulário de interesse de alocação a partir das competências técnicas apresentadas;
- Entrevista com gestor, quando necessário.

Além das informações coletadas no referido mapeamento, o processo de alocação dos novos servidores foi subsidiado pela definição do perfil requerido para cada unidade que iria receber novos servidores (competências técnicas, características pessoais, formação acadêmica e experiência profissional desejáveis).

Os novos Técnicos foram nomeados em 17/11/2009 e os Auditores, em 1º/12/2009. Dos candidatos nomeados, apenas um AUFC/TI optou por não tomar posse. Além disso, quatro AUFC/Obras não foram nomeados, pois haviam realizado o Programa de Formação *sub-judice*. Os novos servidores foram alocados nas seguintes unidades:

Tabela 2: Alocação dos novos servidores

UNIDADE	NÚMERO DE SERVIDORES
AUFC	
Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep)	1
Secretaria de Tecnologia da Informação (Setec)	10
Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas – 1 (Secob-1)	31
Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas – 2 (Secob-2)	32
Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas – 3 (Secob-3)	32
TEFC	
Secretaria Adjunta de Administração (Adadmin)	2
Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio (Sesap)	7
Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep)	3
Secretaria de Licitações, Contratos e Patrimônio (Selip)	6
Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade (Secof)	2
Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplan)	1
TOTAL	127

Em 17 de junho de 2010, seis meses depois da posse, foi encaminhado aos novos AUFC (Especialidades: Tecnologia da Informação e Medicina) e aos novos TEFC um questionário de acompanhamento da alocação e integração (Anexo). O prazo para envio do documento preenchido foi de uma semana.

O questionário foi subdividido nos quatro grupos seguintes:

- Mapeamento de perfil profissional;
- Competências e área de alocação;
- Processo de integração;
- Nível de satisfação e expectativas de desenvolvimento.

O questionário foi respondido por 25 servidores, sendo seis AUFC/Tecnologia da Informação, um AUFC/Medicina e 18 TEFC. O percentual de respostas obtidas correspondeu a 78,13% do total de questionários enviados, sendo que os TEFC demonstraram maior participação na pesquisa, com 85,7% de respondentes. Os resultados provenientes desses questionários foram consolidados e serão apresentados a seguir.

RESULTADOS

Nesta seção encontram-se os resultados organizados por módulos, de acordo com a estrutura do questionário: mapeamento do perfil profissional, competências e áreas de alocação, processo de integração e nível de satisfação e expectativas de desenvolvimento.

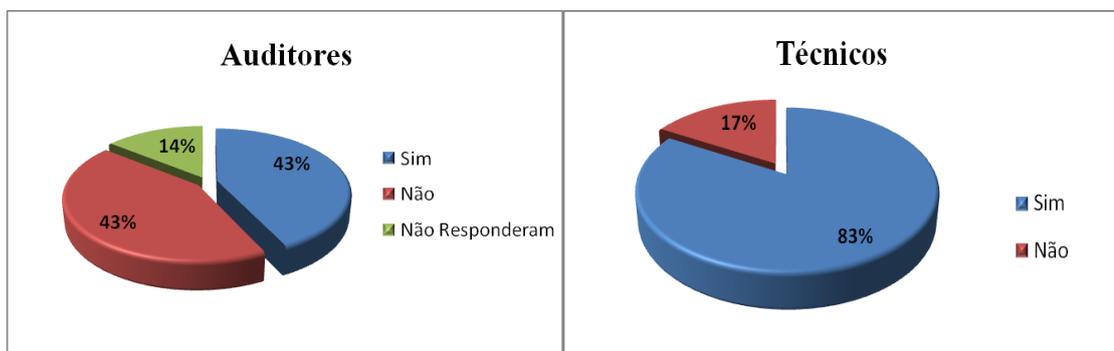
Para facilitar a compreensão, os dados foram dispostos em gráficos e tabelas, comparando-se as percepções dos Auditores e dos Técnicos. Em alguns casos, também foram comparados os resultados obtidos na avaliação da alocação e integração dos servidores empossados em 2008.

MAPEAMENTO DE PERFIL PROFISSIONAL

Neste bloco de perguntas investigou-se a percepção dos servidores sobre o mapeamento de perfil profissional, cujo relatório personalizado é entregue ao final do processo de alocação. Grande parte do conteúdo desse mapeamento é composta pelos resultados apresentados no OPQ (Questionário de Personalidade Ocupacional), em relatório gerado pela empresa fornecedora do instrumento. Foi avaliada a instrumentalidade do mapeamento como ferramenta de autoconhecimento e de desenvolvimento profissional.

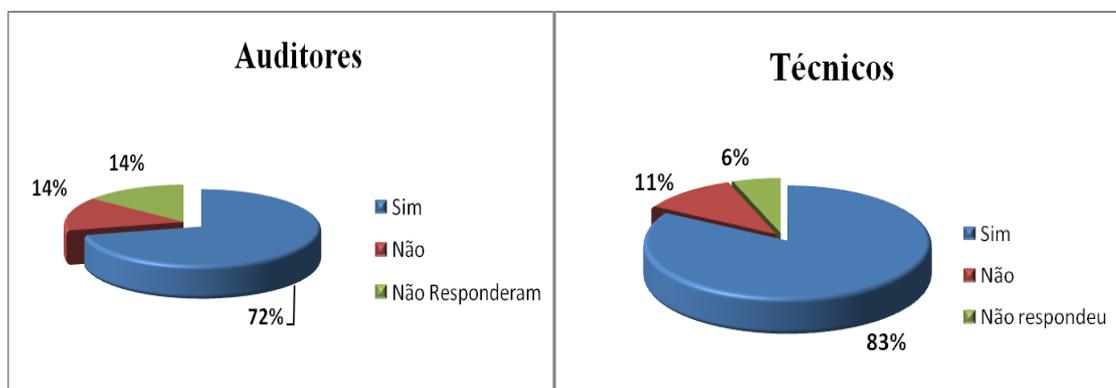
Conforme pode ser observado no Gráfico 1, a maioria dos respondentes, em especial os Técnicos, percebeu que o mapeamento de perfil profissional ampliou seu autoconhecimento sobre suas competências profissionais e sobre o seu potencial de desenvolvimento. Apenas um dos servidores não respondeu a essa questão, o que pode indicar a crença de que o mapeamento não auxiliou em nenhum desses processos.

Gráfico 1: Você acredita que o mapeamento de perfil profissional ampliou o seu autoconhecimento sobre suas competências profissionais e seu potencial de desenvolvimento?



Quando perguntado aos novos servidores se pretendiam utilizar as informações geradas a partir do mapeamento de perfil para se desenvolver profissionalmente, o índice de respostas positivas alcançou aproximadamente 80%, indicando que as informações geradas a partir do mapeamento de perfil são úteis para o desenvolvimento profissional dos servidores (vide Gráfico 2 abaixo). Somente 1 AUFC e 2 TEFC responderam negativamente a essa questão. As respostas negativas podem indicar que os novos servidores desconhecem como utilizar as informações geradas a partir do mapeamento de perfil e que necessitam de suporte das unidades de gestão de pessoas para identificar oportunidades de utilização dessas informações em seu desempenho e desenvolvimento profissional.

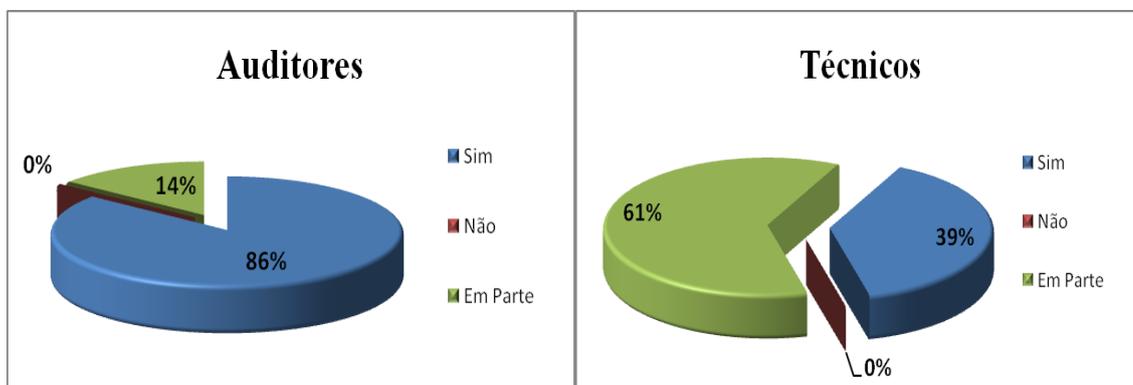
Gráfico 2: Você já utilizou ou pretende utilizar as informações geradas a partir do mapeamento de perfil para se desenvolver profissionalmente?



COMPETÊNCIAS E ÁREAS DE ALOCAÇÃO

As perguntas deste bloco buscaram verificar o conhecimento dos servidores sobre as competências técnicas relacionadas à sua unidade; o nível de congruência dessas competências com o perfil profissional do servidor e a percepção sobre as lacunas de competências identificadas. Além disso, foi investigado se os novos servidores conhecem o impacto do próprio trabalho nos resultados do Tribunal.

Gráfico 3: Você tem pleno conhecimento das competências necessárias para uma atuação plena em sua unidade?



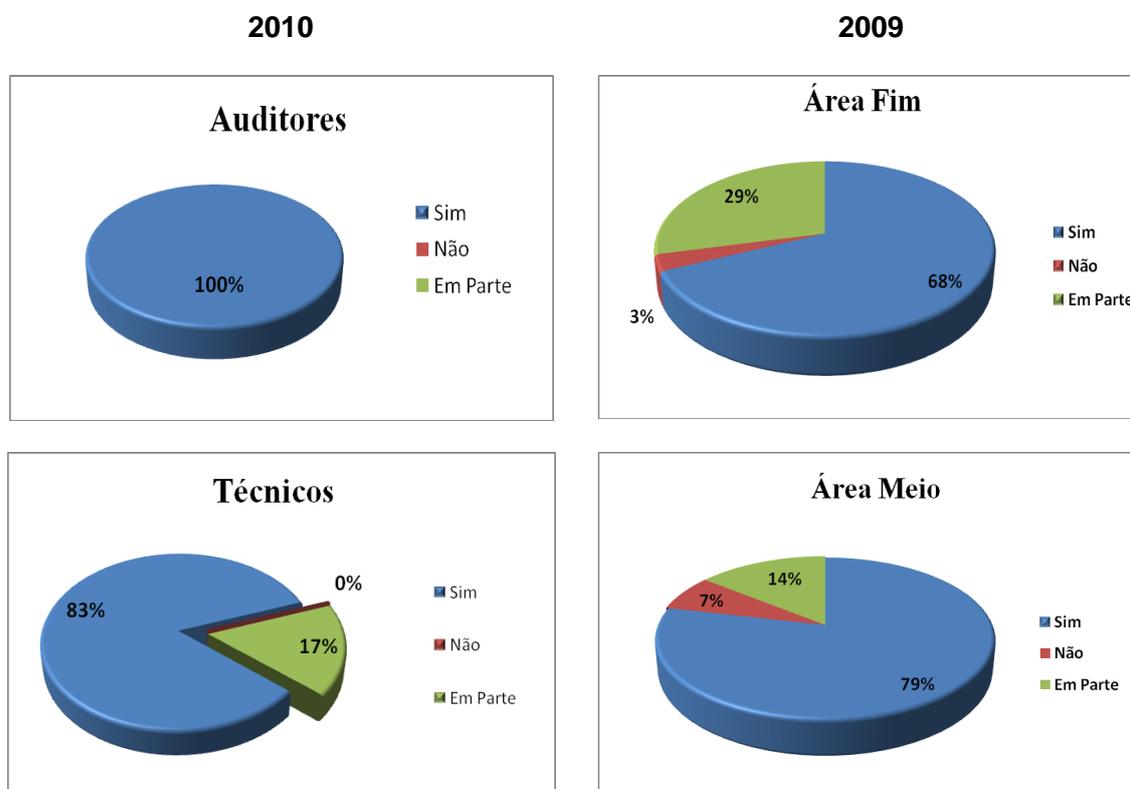
É possível perceber pelo Gráfico 3 acima que os Auditores demonstram ter **conhecimento pleno** das competências necessárias para desempenhar seu trabalho do que os Técnicos, que, em sua maioria, afirmaram conhecê-la apenas **em parte**. Esta maior consciência dos Auditores em relação às competências necessárias pode ter ocorrido devido ao fato de o concurso ser direcionado a recrutar pessoas para uma especialidade pré-definida (Tecnologia da Informação e Medicina), fazendo com que os aprovados já soubessem em que área iriam trabalhar e tivessem uma boa noção do tipo de atividades a serem desenvolvidas, o que não ocorreu no caso dos Técnicos.

Ressalta-se que na alocação dos TEFC havia seis possíveis unidades para lotação, e que os objetos de trabalho de algumas dessas unidades não chegaram a ser cobrados no concurso público, que teve um grande enfoque em conteúdos de licitações e contabilidade. Esse histórico pode ajudar a explicar a dificuldade de alguns TEFC em possuir pleno conhecimento das competências necessárias à atuação em sua área, seis meses após a posse.

Quando questionado aos novos servidores se possuem pleno conhecimento sobre como seu trabalho pode impactar os resultados da unidade e do TCU, tanto no caso dos Técnicos quanto dos Auditores, o número de servidores que afirmaram conhecer tal impacto superou o número dos que **não conhecem** ou **conhecem em parte**. Um dado relevante é que todos os sete Auditores responderam afirmativamente à pergunta.

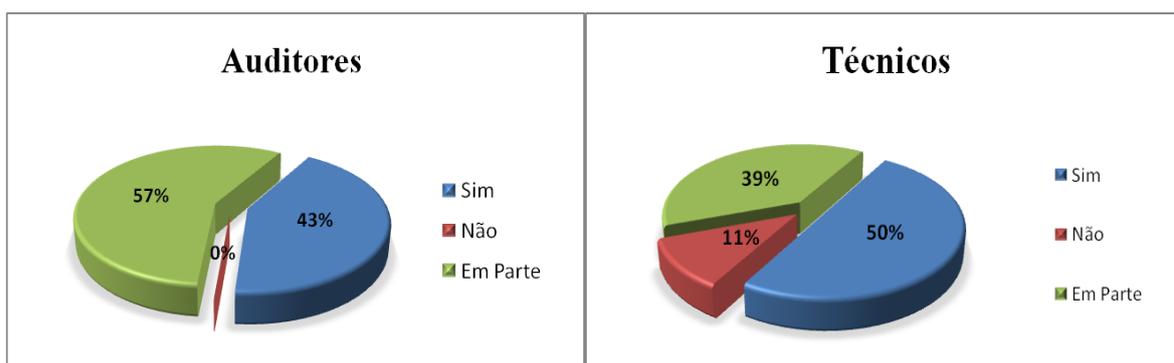
Ao analisar as respostas dos 25 servidores que responderam ao questionário, sem especificar Técnicos ou Auditores, verifica-se que 88% afirmam conhecer plenamente o impacto do próprio trabalho nos resultados da unidade e do Tribunal como um todo, Conforme ilustra o Gráfico 4, esse resultado é 18% maior que o alcançado dentre os servidores que responderam à pesquisa em 2009. Apenas 12% do total afirmaram não ter pleno conhecimento do impacto do próprio trabalho na Instituição.

Gráfico 4: Você tem pleno conhecimento sobre como o seu trabalho pode impactar os resultados da sua unidade e do TCU?



Os dados quanto à congruência entre as competências apresentadas pelo servidor e as requeridas no espaço ocupacional são apresentados no Gráfico 5 abaixo.

Gráfico 5: Na sua opinião, as competências que você aplica no dia-a-dia condizem com o seu perfil profissional e capacidade técnica?



Dois **Técnicos** avaliaram que as competências a eles solicitadas no exercício das atividades de sua unidade **não** condizem com seu perfil, o que pode indicar uma inconsistência de alocação. No caso dos dez servidores que responderam **não** ou **em parte**, foi feita uma pergunta adicional, indicando a sua percepção sobre as atividades desenvolvidas e as lacunas entre perfil apresentado e perfil requerido. Os servidores puderam escolher mais de uma opção de resposta nesta questão. A Tabela 3 abaixo apresenta os resultados desse item.

Tabela 3: Respostas dos servidores sobre a relação das atividades desenvolvidas com as lacunas entre perfil apresentado e perfil requerido.

Percepção dos servidores sobre as atividades desenvolvidas e sobre as lacunas entre perfil apresentado e perfil requerido		
Número total de respostas	Frequência	Percepção dos servidores
1	6,67%	Ações de desenvolvimento reduziriam a lacuna entre perfil apresentado e perfil requerido.
3	20,00%	As atividades desenvolvidas não são do seu interesse.
2	13,33%	As atividades desenvolvidas o agradam, mas se tornaram rotineiras.
5	33,33%	As atividades desenvolvidas o agradam, mas não representam desafios profissionais.
3	20,00%	As atividades desenvolvidas o agradam, mas você gostaria de mesclá-las com atividades diferentes.
1	6,67%	Outros

Para os servidores que definiram suas atividades de trabalho como pouco desafiadoras, rotineiras ou que gostariam de **mesclá-las com atividades diferentes**, deve-se dar atenção especial, pois essas situações podem ser fonte de desmotivação a médio e longo prazo.

No caso de atividades pouco desafiadoras, o gestor pode providenciar que o servidor atue em atividades com nível de complexidade crescente, que demandem a entrega de competências diferenciadas e que exijam mais responsabilidade e iniciativa. Ou seja, gestor e servidor em conjunto devem providenciar a ampliação e o enriquecimento do espaço ocupacional do servidor, definindo competências mais complexas. Para que isso ocorra é fundamental uma atuação das áreas de gestão de pessoas (Segep e ISC) no sentido de orientar o gestor sobre as situações diagnosticadas e possíveis cursos de ação.

Já no caso de um AUFC/TI e de dois TEFC que afirmaram **não ter interesse pelas atividades que desenvolvem**, é essencial confirmar o descontentamento junto ao servidor e discutir os casos com a Segep, visando a uma possível movimentação. Deve-se notar que o momento é bastante propício para tais movimentações, já que no segundo semestre do ano corrente tomarão posse novos TEFC (3ª turma do concurso de 2009) e novos AUFC/TI (concurso AUFC 2010), que poderão suprir as vagas deixadas pelos servidores movimentados.

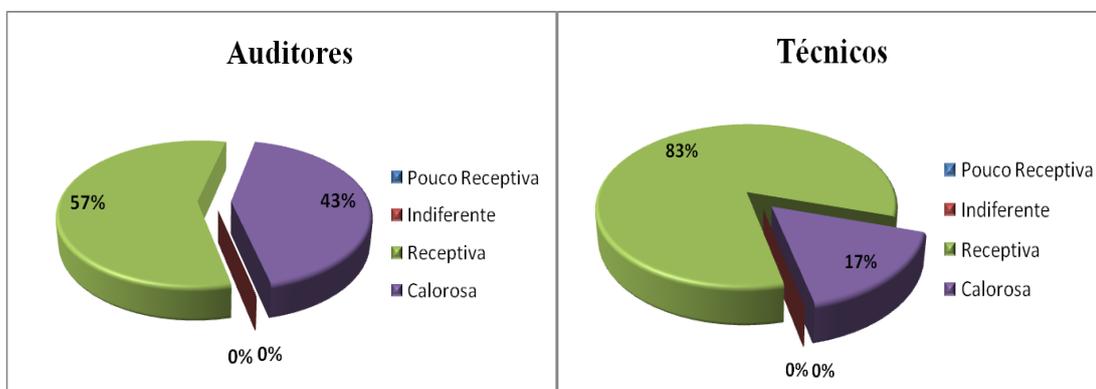
Um ponto importante a ser destacado nessa questão é que apenas um dos quinze servidores que responderam essa questão acredita que ações de desenvolvimento seriam a solução para sanar a lacuna entre seu perfil e o perfil necessário para atuação na sua unidade. Infere-se que a insatisfação dos servidores em relação ao perfil necessário para atuação em sua unidade tem pouca relação com competências técnicas, estando mais relacionada à formatação do trabalho e à atuação gerencial (atividades rotineiras, repetitivas e que não apresentam desafios).

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Neste bloco de questões investigou-se como os novos servidores foram recebidos na unidade, como foram orientados, se contaram com tutoria e se foram identificadas necessidades de desenvolvimento nos primeiros meses.

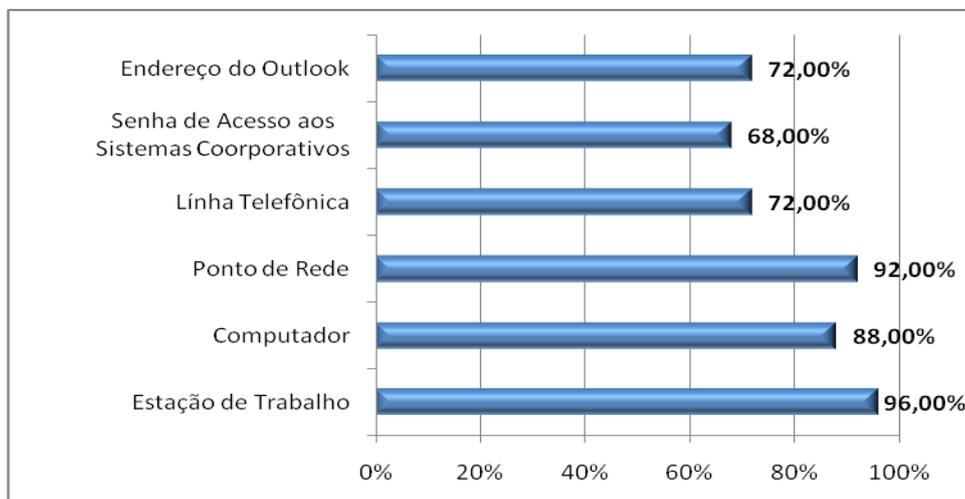
Os resultados mostram que a maioria dos servidores foi recebida pela equipe de sua unidade de lotação de forma receptiva. De todos os que responderam ao questionário, nenhum considerou que foi recebido de forma **pouco receptiva** ou **indiferente**, demonstrando de que de forma geral, os servidores são bem acolhidos em suas unidades (vide Gráfico 6).

Gráfico 6: Percepção dos servidores a respeito da forma como foram recebidos em suas unidades:



Com relação à estrutura física e à preparação da unidade, verificou-se se que a maioria dos servidores dispôs imediatamente de: estação de trabalho, computador, pontos de rede, linha telefônica, senha de acesso aos sistemas corporativos e endereço no Outlook. Em caso negativo, foi questionado quanto tempo foi necessário para que dispusessem das funcionalidades mencionadas. O Gráfico 7 abaixo apresenta os resultados obtidos:

Gráfico 7: Servidores que dispuseram **imediatamente** de funcionalidades:



Um dado que chama atenção é a funcionalidade **Senha de Acesso aos Sistemas Corporativos**, que teve a menor frequência de recebimento imediato (apenas 68%), e recebeu muitas críticas dos servidores em geral, incluindo relatos de demora superior a duas semanas. Da mesma forma, uma quantidade considerável de servidores relatou demora no acesso ao Endereço do Outlook, com lapso médio de cinco dias.

Outro ponto relevante foi a ocorrência de críticas de dois servidores ao tempo de disponibilização de computadores. Um respondente relatou espera de três semanas e a necessidade de utilização do equipamento de outro servidor, que estava em férias. Houve também uma reclamação quanto à dificuldade de utilização do computador disponibilizado que, segundo o servidor, não possuía memória suficiente para algumas funcionalidades.

A comparação dos resultados do ano de 2008 com os obtidos em 2009 demonstra uma evolução, já que uma porcentagem maior de servidores passou a dispor de forma imediata de todas as funcionalidades referidas, conforme disposto na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2: Comparação da frequência de servidores que dispuseram de funcionalidades de forma imediata nos anos de 2008 e 2009.

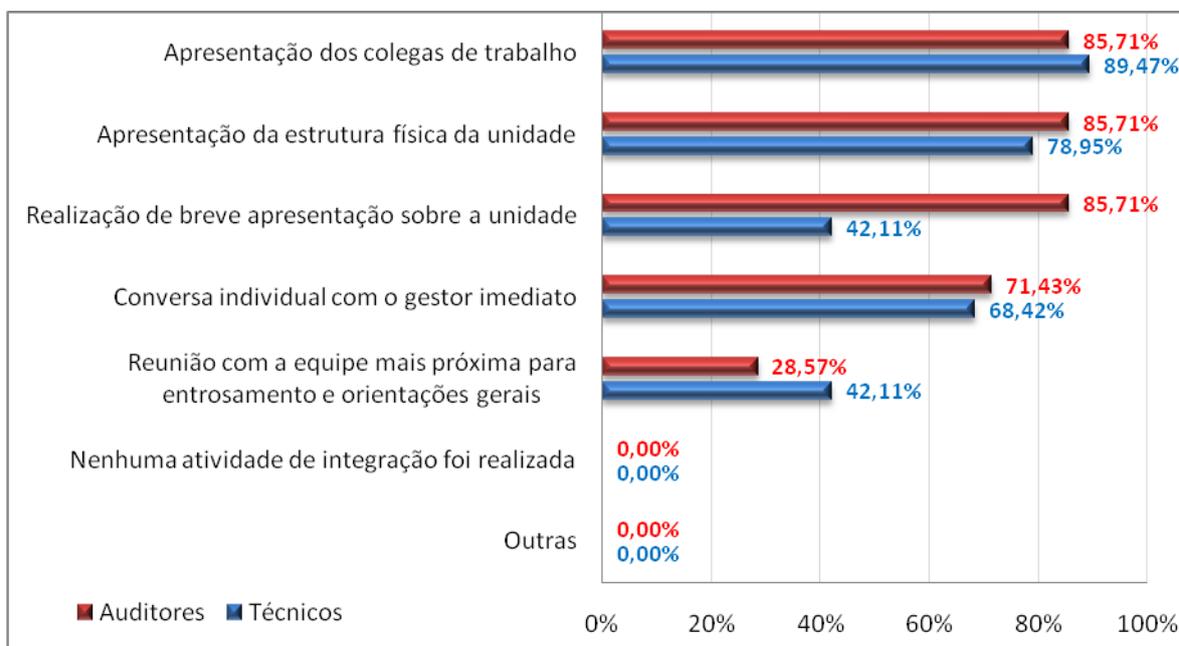
Percentual de servidores que dispuseram imediatamente de funcionalidades nos anos de 2008 e 2009		
Funcionalidades	Frequência 2008	Frequência 2009
Estação de trabalho	82,50%	96,00%
Computador	76,25%	88,00%
Ponto de redes	72,50%	92,00%
Linha telefônica	63,75%	72,00%
Endereço de <i>Outlook</i>	70,00%	72,00%
Senha de acesso aos sistemas corporativos	62,50%	68,00%

Acredita-se que a melhoria nos dados apresentados deve-se, em parte, ao trabalho realizado pelo ISC na elaboração e divulgação do *Guia do Gestor* e na realização de reuniões com os gestores que iriam receber os novos TEFC, nas quais foram dadas orientações específicas sobre a preparação da infraestrutura necessária para receber os novos servidores.

Entretanto, apesar de uma perceptível melhora, a falta de preparo prévio dos itens de infraestrutura para receber os novos servidores, em especial **Senha de Acesso aos Sistemas Corporativos** e **Endereço de Outlook**, evidencia que o processo de recepção dos novos servidores ainda pode ser aperfeiçoado. As áreas de gestão de pessoas devem continuar atuando na orientação dos gestores para que o preparo prévio ocorra, uma vez que a falta desses recursos pode acarretar baixos resultados individuais, além de dificultar a integração e desmotivar o servidor em seus primeiros dias de trabalho.

Ainda em relação ao processo de integração, foram questionadas quais atividades foram realizadas para integrar os novos servidores às unidades. Todos os servidores relataram ter sido realizada pelo menos uma atividade, segundo ilustra o Gráfico 8 a seguir:

Gráfico 8: Atividades realizadas para integrar o servidor à unidade.

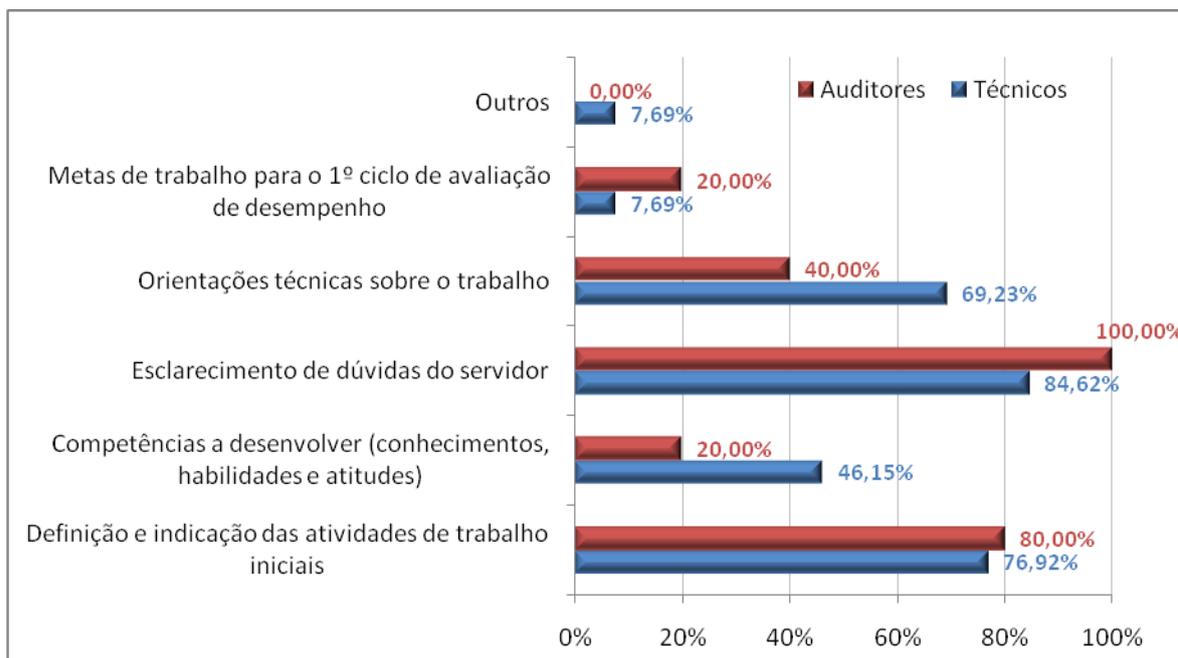


As atividades mais realizadas para integrar os novos servidores às suas unidades foram: a apresentação dos colegas de trabalho e a apresentação da estrutura física da unidade.

Em 2008 o item **Conversa Individual com o Gestor Imediato** apresentou uma frequência de 78,8% do total de respondentes enquanto, em 2009, atingiu 71,43% dos Auditores e 68,42% dos Técnicos. Tal redução é preocupante, já que essa conversa individual é fundamental para o acolhimento, esclarecimento de dúvidas, repasse das primeiras orientações relativas ao trabalho, definição das competências necessárias para o desenvolvimento das atividades, pactuação de metas para o primeiro ciclo da avaliação de desempenho, dentre outros. Nesse sentido, as áreas de gestão de pessoas devem reforçar sua atuação para que tal prática se torne padrão em todas as unidades.

Aos servidores que marcaram a atividade de integração **Conversa Individual com o Gestor Imediato**, questionou-se o conteúdo da conversa. De acordo com os dados obtidos, os tópicos mais abordados durante a conversa com o gestor foram: *definição e indicação das atividades iniciais de trabalho e esclarecimento de dúvidas do servidor*. O assunto menos abordado foi relativo às *metas de trabalho para o primeiro ciclo de avaliação de desempenho*.

Gráfico 9: Assuntos abordados na conversa individual com o gestor:



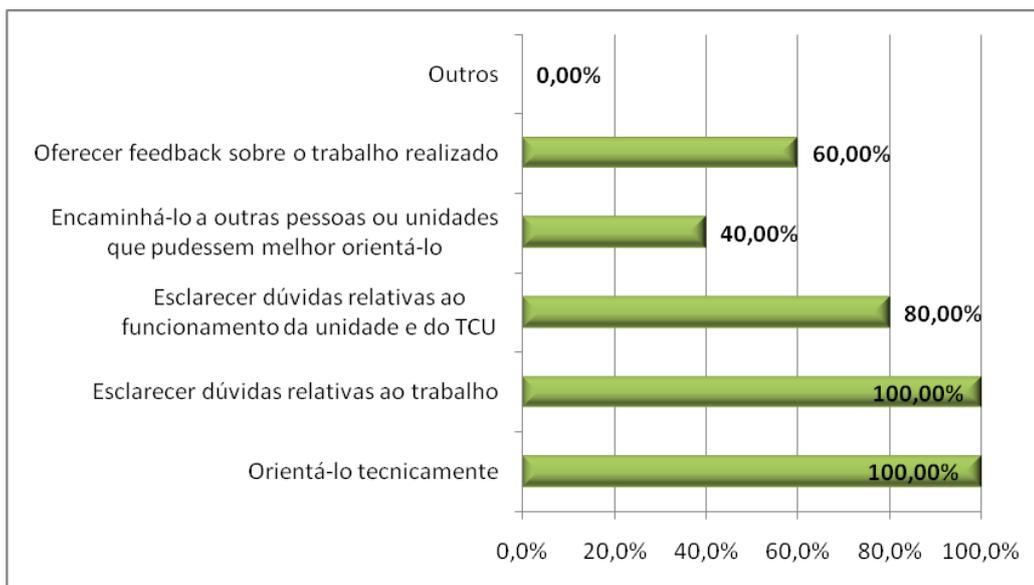
Ao se comparar os resultados dos anos de 2007 e 2008 com os obtidos em 2009, percebe-se certa estagnação, já que os tópicos mais e menos abordados durante a conversa com o gestor foram exatamente os mesmos. O que é ainda mais preocupante é que menos de 8% dos TEFC afirmou que o assunto de metas de trabalho foi abordado na conversa com o gestor. Isso indica que a gestão do desempenho ainda precisa ser fortemente trabalhada no TCU, para que haja uma conscientização por parte dos gestores a respeito da importância da contratação de metas e de suas consequências para os resultados da unidade e do Tribunal.

Em relação a tutoria, dos sete auditores e 18 técnicos que responderam o questionário, **apenas quatro Técnicos** foram acompanhados por um tutor, tendo um deles relatado excelente acompanhamento pelo gestor imediato, assemelhando-se a uma tutoria. Esse índice representa um número bastante baixo de servidores com tutoria, o que indica que a atividade *tutorial* ainda precisa ser institucionalizada e valorizada no TCU. Deve-se considerar que podem ter ocorrido casos em que servidores desempenharam o papel de tutor, mas não por designação formal específica, e sim por perceberem a necessidade de suporte por parte dos novos servidores. É importante que os tutores sejam designados formalmente e que sejam capacitados para o desempenho desta atribuição.

A análise das respostas indica que 100% dos servidores que foram acompanhados por um tutor afirmaram que isso **facilitou e agilizou o processo de integração**, reafirmando, portanto, a importância dessa prática.

As atividades desempenhadas pelo tutor estão expressas no Gráfico 10 abaixo. Pode-se perceber que todos os tutores realizaram **orientações técnicas** e **esclareceram dúvidas relativas ao trabalho**, atividades que facilitam a integração do servidor de forma significativa.

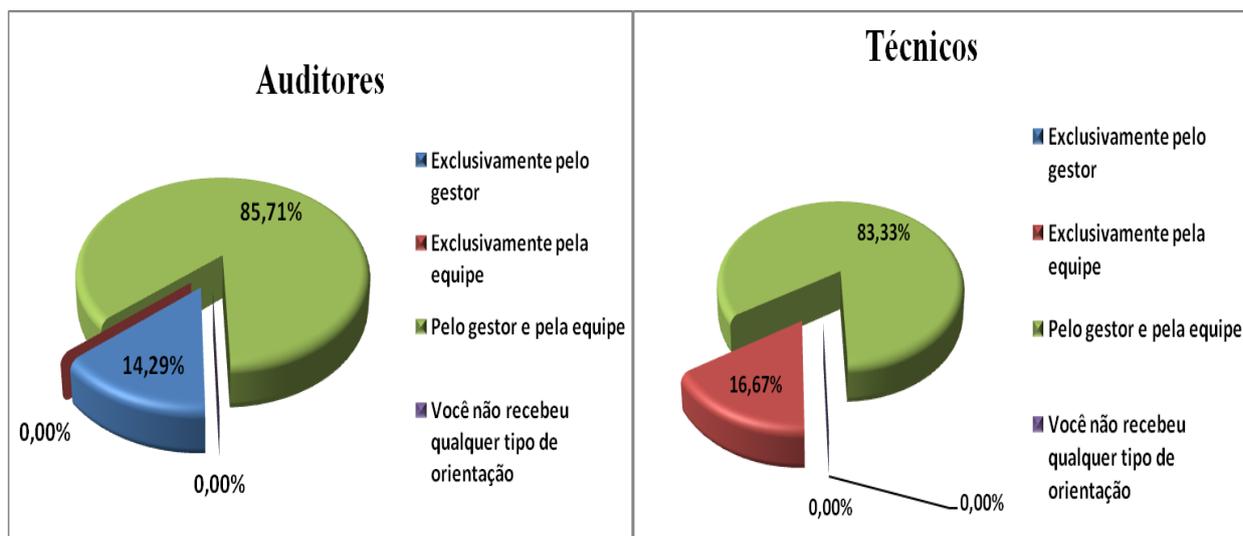
Gráfico 10: Atividades desempenhadas pelo tutor dos técnicos:



Dos servidores que não foram acompanhados por um tutor durante o processo de integração, **33% dos Auditores** e **75% dos Técnicos** acreditam que a presença de um tutor facilitaria e agilizaria o seu processo de integração. Os demais afirmaram que o seu processo de integração não mudaria significativamente com a tutoria e nenhum considerou que o processo seria dificultado.

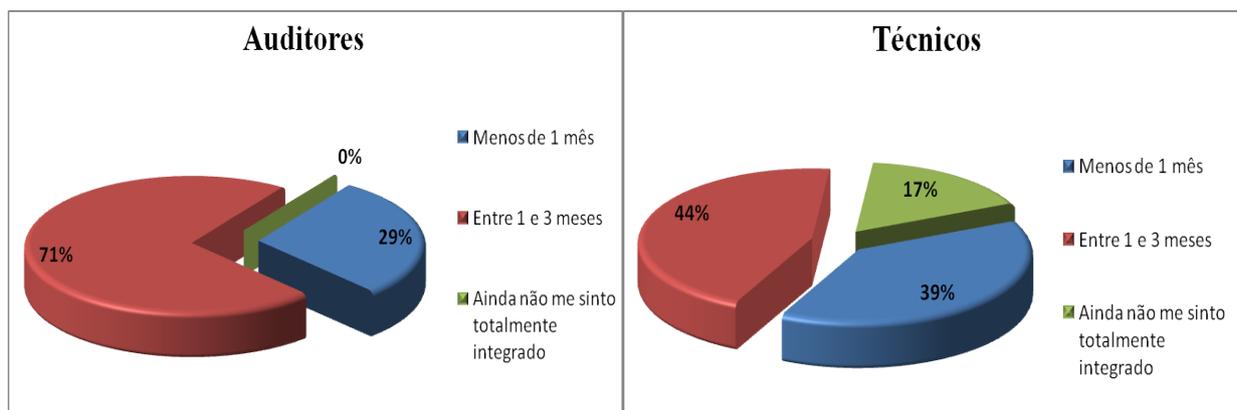
Indagados sobre como foram orientados durante o processo de integração, a maioria dos servidores que não tiveram um tutor afirmou ter obtido as informações necessárias com o gestor e com a equipe. Nota-se um fato atípico no caso de 16,67% dos TEFC, que foram orientados exclusivamente pela equipe, sem a participação do gestor. Por outro lado, todos os servidores receberam algum tipo de orientação, de acordo com os dados apresentados no Gráfico 11 abaixo.

Gráfico 11: Como você foi orientado ao longo do processo de integração?



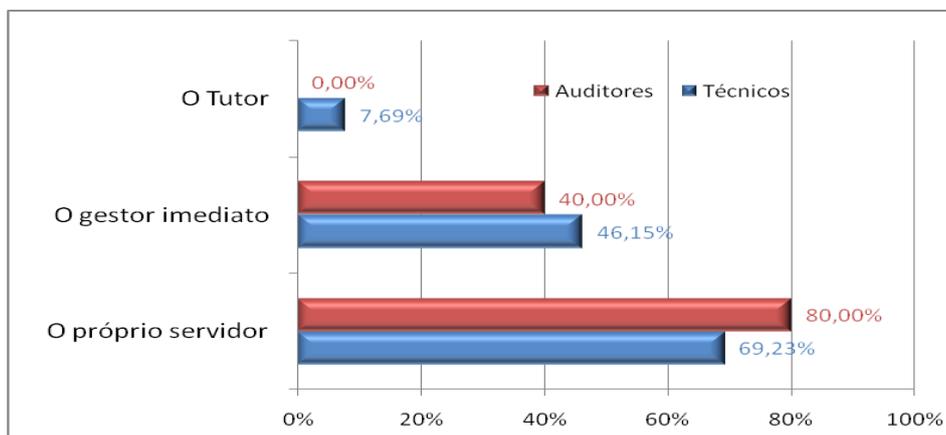
Também se questionou aos novos servidores quanto tempo foi necessário para que se sentissem integrados ao TCU de um modo geral (processos de trabalho, integrantes da equipe, funcionamento da organização). Dos servidores que responderam ao questionário, nenhum Auditor e apenas três Técnicos (17%) afirmaram que ainda não se sentem totalmente integrados ao TCU. Os dados apresentados no Gráfico 12 apontam que **a maioria dos servidores leva de 1 a 3 meses no processo de integração inicial**, e que esse período pode ser acelerado e mais produtivo com o apoio do gestor e do tutor.

Gráfico 12: Tempo necessário para que os novos servidores se sentissem integrados.



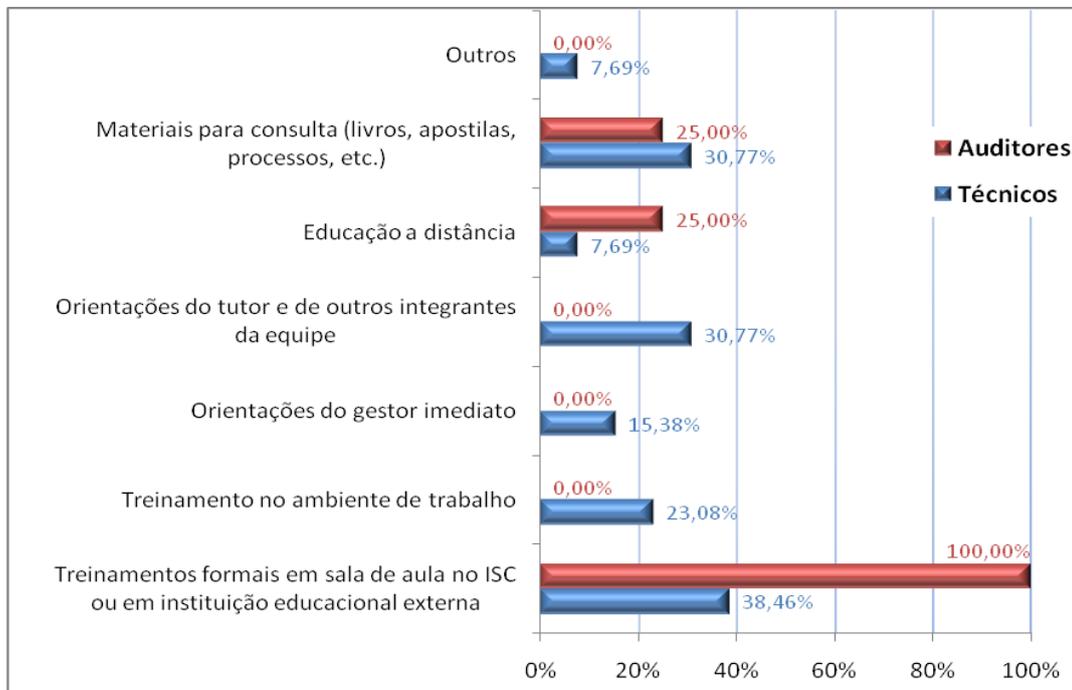
As necessidades de desenvolvimento da maioria dos novos servidores (71% dos Auditores e 67% dos Técnicos) foram identificadas nos primeiros seis meses após a posse. Na maioria dos casos, as necessidades de desenvolvimento foram identificadas pelo **próprio servidor** (vide Gráfico 13). O gestor imediato também teve uma participação significativa, identificando necessidades de desenvolvimento de mais de 40% dos respondentes. O tutor foi responsável pela identificação das necessidades de apenas um técnico. O fato de, na maioria dos casos, os próprios servidores identificarem suas necessidades de desenvolvimento indica maturidade e interesse em autodesenvolvimento, o que pode ser aproveitado em programas de desenvolvimento complementares ao programa de formação e acompanhamento por parte do gestor.

Gráfico 13: Responsável pela identificação das necessidades de desenvolvimento dos servidores.



As ações de desenvolvimento realizadas para sanar essas necessidades estão indicadas no Gráfico 14 a seguir.

Gráfico 14: Ações de desenvolvimento realizadas para sanar as necessidades dos servidores



Percebe-se que a maior parte das ações se concentrou em **Treinamentos formais em sala de aula no ISC ou em instituição educacional externa**. Isso evidencia a importância dos programas de treinamento oferecidos pela Casa e como os novos servidores realmente utilizam essa estratégia de desenvolvimento. Por outro lado, percebe-se a necessidade de estimular as ações de desenvolvimento não formais, que em muitos casos se mostram mais efetivas, como o treinamento no ambiente de trabalho.

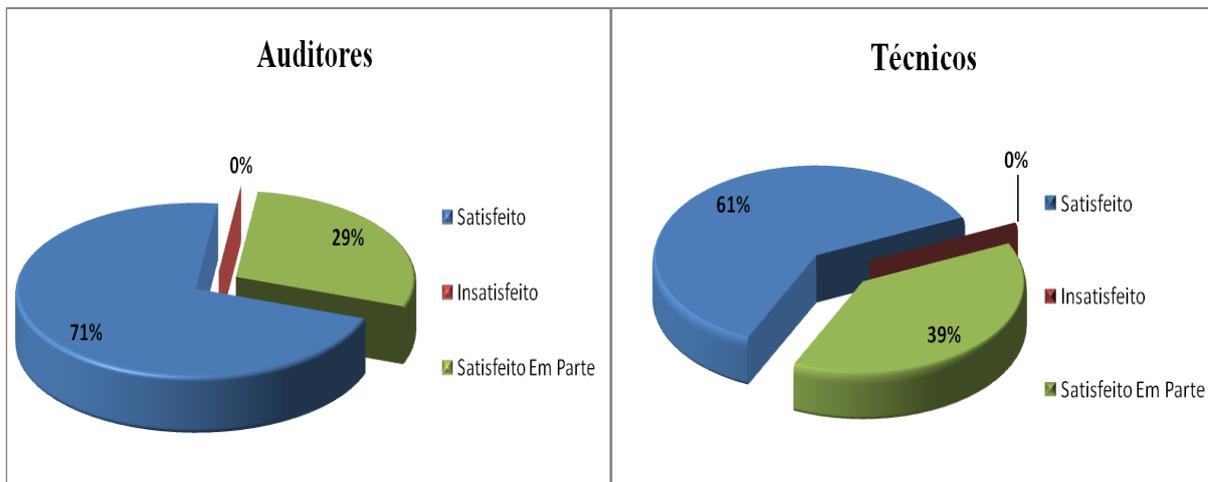
As ações de desenvolvimento indicadas como **outros** ocorreram apenas em um caso e se referiram a **Treinamento realizado em instituição externa a cargo do TCU**, enquadrando-se, na realidade, no item **Treinamentos formais em sala de aula no ISC ou em instituição educacional externa**, já referido.

NÍVEL DE SATISFAÇÃO E EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO

Também foram objeto da presente pesquisa o grau de satisfação dos novos servidores com o TCU e as expectativas de desenvolvimento no órgão.

Aos servidores foi questionado sobre como se sentem em relação às competências que apresentam e em relação às atividades que executam atualmente. Essa é uma pergunta-chave para medir se a alocação inicial e a integração alcançaram seus objetivos.

Gráfico 15: Como os servidores se sentem em relação às atividades que executam no TCU.



O **Gráfico 15** demonstra que a maioria dos servidores que responderam à questão está satisfeita com as atividades que executam. Seguem alguns dos comentários desses servidores:

Auditores:

“Estou bastante satisfeito, porque correspondem às atividades que gostaria de desempenhar.”

“As minhas competências são suficientes para desempenhar as atividades.”

Técnicos:

“O TCU tem sido um ótimo local de trabalho. E eu acredito que o meu trabalho tem sido frutífero e contribuído ao TCU.”

“Estou tendo a oportunidade de desenvolver novas atividades e adquirir novos conhecimentos.”

“Tenho facilidade em desenvolver as atividades diárias e, via de regra, a toda semana são apresentadas novas e desafiadoras atividades. Além do mais, o ambiente de trabalho é muito bom.”

“As atribuições da unidade são compatíveis com minha formação e com o meu conhecimento. Em resumo, gosto das atividades que desenvolvo.”

Por outro lado, 29% dos Auditores e 39% dos Técnicos estão satisfeitos em parte ou apresentam ressalvas sobre as atividades que desenvolvem. Os comentários e críticas de alguns destes servidores seguem abaixo:

Auditores:

“A alocação atual não proporciona os desafios que busco. As atividades tornaram-se muito fáceis e rotineiras.”

Técnicos:

“Faço o trabalho da maneira que acredito ser a melhor, porém não sinto empolgação em fazê-lo. Preciso trabalhar e tento contribuir com meus conhecimentos sem ficar reclamando. Tenho um bom ambiente de trabalho, não sei em que área eu estaria satisfeito, por isso acredito que estou em um bom lugar.”

“Algumas atividades acabam se tornando rotineiras e com poucos desafios. Sinto que poderia ser mais útil para a equipe.”

“Gosto das atividades que executo em meu setor, porém sinto falta de maiores desafios e trabalhos que exigem mais habilidade intelectual. Acredito que poderia contribuir de maneira mais efetiva com o Tribunal.”

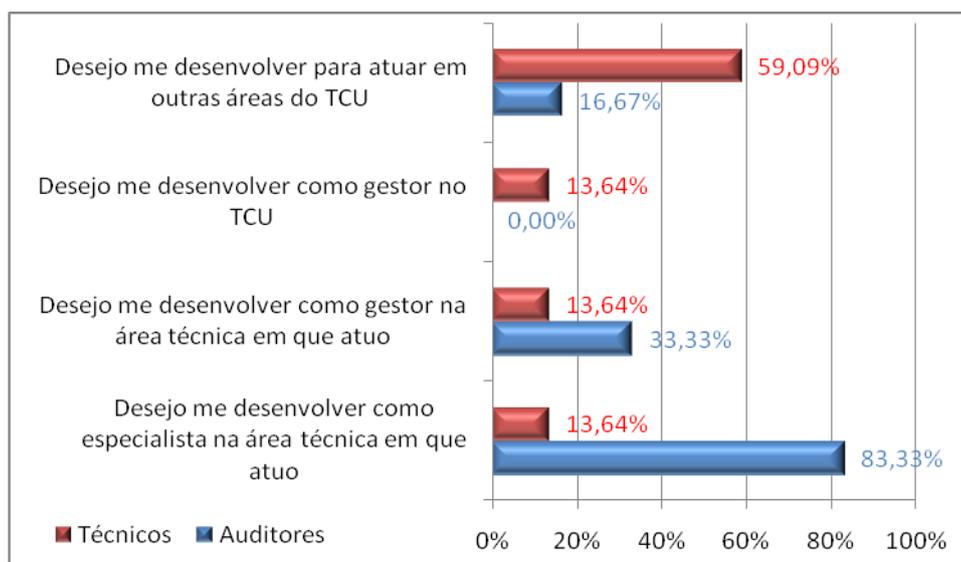
“... as atividades que desenvolvo me agradam, entretanto gostaria de ter oportunidade de realizar tarefas distintas e de maior variedade.”

Nenhum servidor afirmou estar **insatisfeito** com o trabalho que realiza, representando um dado bastante positivo e um avanço em relação aos processos anteriores, que sempre registravam insatisfação de alguns servidores. Essa redução contínua do nível de insatisfação evidencia que a alocação inicial e o acompanhamento da integração realizados pelo ISC tem sido efetivo e vem se aperfeiçoando ao longo do tempo, trazendo uma melhoria para o ambiente organizacional TCU.

Porém, uma quantidade significativa de servidores ainda afirma estar **satisfeito em parte**. Ressalta-se que **dois** desses servidores responderam, em questão anterior, que as **atividades desenvolvidas não os agradam**. Nesses casos, o perfil profissional do servidor deve ser analisado mais profundamente para fins de movimentação interna, já que é desejável para o Tribunal manter seus servidores satisfeitos em suas atividades, a fim de evitar desmotivação, falta de comprometimento e desempenho insuficiente.

Por fim, investigou-se a expectativa de desenvolvimento. Nessa questão os respondentes poderiam escolher mais de uma alternativa. Os dados obtidos estão expressos no Gráfico 16 abaixo:

Gráfico 16: No TCU, quais são as suas expectativas de desenvolvimento?



É possível perceber uma clara diferença entre as expectativas de desenvolvimento dos Auditores e Técnicos. Os Auditores têm grande preferência por se desenvolverem como **especialistas** nas áreas técnicas em que atuam, enquanto os Técnicos têm como prioridade se desenvolver para **atuar em outras áreas do TCU**.

PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Para a apresentação deste tópico do relatório, foram analisados os comentários em questões discursivas escritas pelos novos servidores. Ao final do questionário foi aberto um espaço onde os servidores poderiam escrever **sugestões, impressões e comentários** sobre o processo de alocação e integração. Os comentários são uma valiosa fonte de informação que, junto a outros subsídios, podem permitir a tomada de decisões gerenciais e melhorar os processos futuros.

PONTOS FORTES APONTADOS PELOS NOVOS SERVIDORES

Processo de Alocação

Auditores

- Está bastante satisfeito com as atividades que desempenha hoje.
- Notou preocupação em conciliar as competências desejadas com os profissionais aprovados do curso de formação.
- O processo de alocação foi muito útil.

Técnicos

- O processo é importante para adequar o interesse do servidor ao interesse do órgão.
- Foi bem alocado e está satisfeito.
- O gestor é ótimo, trabalha com seriedade e todos na equipe possuem um bom relacionamento.
- Existe orientação do gestor e dos colegas sempre que necessário.
- O ambiente de trabalho é bom e acredita que está em um bom lugar.
- Acredita que o processo foi bem pensado e implementado, já que os colegas estão satisfeitos com a atual locação.
- Achou significativo o processo de alocação e integração realizado pelo ISC. Considerou interessante as palestras e as aulas ministradas pelos servidores das respectivas áreas.
- O fato de o setor onde foi alocado ter roteiros para execução das tarefas auxiliou bastante.
- Gostou da forma como se procurou fazer o processo de alocação dos novos servidores, tentando combinar habilidades e competências.
- Está satisfeito em poder realizar atividades relacionadas com a sua formação: contabilidade.
- A equipe responsável pelo processo merece todas as congratulações.

- Considerou que a forma como foi implementada a alocação e integração surpreenderam e que o TCU mostrou-se preocupado com o bem-estar dos seus servidores.
- Afirmou que a estrutura preparada, em especial pelo ISC, para recepcionar os novos servidores não deixou a desejar.

Processo de Integração

Auditores

- A integração no Tribunal foi bastante tranquila.
- Não houve dificuldades na fase de integração.

Técnicos

- Achou que a intenção é legal e que mostra aos novos servidores interesse do órgão no desenvolvimento do pessoal
- O TCU tem sido um ótimo local de trabalho.
- Em relação ao apoio dado pelo serviço em que atua, considera que foi imprescindível o auxílio das pessoas para orientação e aprendizado. Não teve um tutor exclusivo, porém teve um bom acesso a outros servidores mais experientes e até mesmo aos estagiários para orientação em relação ao serviço a ser executado.

CRÍTICAS APONTADAS PELOS NOVOS SERVIDORES

Auditores

- Gostaria de desenvolver outro tipo de atividade, pois já executa as mesmas atividades há muitos anos e estas não lhe atraem mais.
- O processo de alocação não foi útil já que foi alocado de acordo com conhecimentos técnicos prévios e não pelas competências ou desejos. Se o critério de alocação é somente o conhecimento técnico, apenas uma análise curricular bastaria.
- A alocação atual não proporciona desafios.

Técnicos

- Não acredita que o processo foi efetivo, pois tem experiência e desejava ser alocado em uma determinada área, o que não ocorreu.
- Teve a impressão de que cursos e outras competências de experiências anteriores não foram levados em consideração para o processo de alocação.
- Em muitos casos o processo de alocação não foi eficaz.
- O curso de formação não preparou o servidor adequadamente para o trabalho a ser realizado.

SUGESTÕES APONTADAS PELOS NOVOS SERVIDORES

Auditores

- Considerou que no geral o processo demonstrou um bom nível de amadurecimento em comparação com outros órgãos. Porém, poderia levar mais em consideração o nível de experiência do servidor, a fim de evitar desmotivação a até mesmo subaproveitamento das capacidades profissionais do mesmo.

Técnicos

- Algumas palestras e aulas do programa de formação poderiam ser reduzidas.
- Em relação ao questionário, acredita que deveria ter algum tópico sobre a avaliação de desempenho. Achou este um dos aspectos mais críticos do processo de integração, uma vez que, a avaliação foi feita, a princípio, sem muita clareza quanto às metas individuais a serem alcançadas por cada servidor. Desse modo, percebeu discrepâncias entre as notas dos novos TEFC, sem muita explicação aparente para tanto. Além disso, não houve *feedback* em relação ao desempenho e às notas atribuídas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados apresentados no presente relatório demonstram a relevância da institucionalização e do constante aperfeiçoamento do processo de alocação e integração no TCU, como um dos braços da gestão por competências.

Pelo nível atual de satisfação dos novos servidores percebe-se que o investimento no mapeamento de perfis requeridos e a análise dos perfis apresentados tem trazido um importante retorno à organização, já que a alocação e integração efetivas tendem a gerar maior motivação e desempenho por parte dos novos servidores.

Fica clara também a importância de avaliar os continuamente os processos de gestão de pessoas, de modo a ouvir os servidores participantes, reforçar os pontos positivos e incluir modificações nos próximos processos a serem realizados, sempre com foco nos resultados a serem atingidos e de acordo com o direcionamento estratégico institucional.

Nota-se, ainda, que a consolidação do modelo de gestão por competências no Tribunal está em franca evolução. Há, entretanto, grande necessidade de realizar desenvolvimento dos gestores da

Casa para que utilizem as competências técnicas e pessoais como indutoras de desempenho profissional compatível com o esperado.

As áreas de gestão de pessoas (ISC e Segep) precisam estimular práticas de gestão, em especial no que tange à gestão do desempenho, de forma que eles efetivamente contratem metas de desempenho com os servidores, orientem suas equipes a respeito das competências necessárias ao alcance dos resultados contratados e explicitem para os servidores o impacto de seu trabalho nos resultados da unidade e do TCU.

Um ponto importante revelado pelos dados apresentados é o relato, por parte significativa dos novos servidores, de que as atividades realizadas se tornaram rotineiras ou não representam desafios profissionais. Visando manter a motivação dos servidores é interessante que se busque, sempre que possível, o enriquecimento e a diversificação dos trabalhos. Para aqueles servidores que realmente não têm interesse pelas atividades desenvolvidas, reforça-se a necessidade de encaminhamento para possível movimentação interna.

É necessário, também, promover ações que aproximem os novos servidores e os gestores dos conceitos e metodologias de mapeamento de perfil, ou rever alguns instrumentos atualmente utilizados, em especial o OPQ. Sabe-se que ISC e Segep já caminham no sentido de substituição do OPQ por outro instrumento de mapeamento de perfil profissional, mais adequado à realidade e às necessidades do Tribunal. Seria interessante que o novo instrumento já estivesse disponível para aplicação durante o Programa de Formação a ser realizado em outubro de 2010.

Em relação ao processo de integração, considera-se que as ações realizadas em 2009 (divulgação do *Guia do Gestor* e reunião com gestores imediatos dos novos TEFC) já começam a colher seus primeiros resultados, em especial quanto à preparação da infraestrutura necessária para a recepção dos servidores. Percebeu-se que esse ponto, talvez por ser algo mais prático e tangível, foi o que apresentou maior evolução no processo de integração. Já questões como gestão do desempenho e tutoria precisam ser mais melhor estruturadas e trabalhadas junto aos gestores.

Como resultado dos dados gerados a partir da percepção dos novos servidores, destacam-se oportunidades de melhoria para aperfeiçoar o processo de integração, bem como sugestões de ações para a resolução de algumas deficiências percebidas.

❖ **Processo de integração:**

1. *Tutoria*

- Encaminhamento de *e-mail* para os futuros gestores imediatos explicitando as funções e perfil dos tutores e solicitando a indicação formal de servidores para assumir esse papel no momento da chegada dos novos servidores.
- Elaboração e divulgação de um *Guia do Tutor* para os servidores indicados.
- Quando a posse dos novos servidores acontecer alguns dias antes do recesso, deve-se ter especial atenção com a atividade de tutoria. O tutor pode aproveitar o período do

recesso para orientar os novos servidores, dando continuidade e significância à capacitação iniciada no Programa de Formação.

2. *Preparo dos Gestores*

- Realização de reuniões/grupos focais com os gestores para reforço do modelo de gestão por competência, apresentação mais detalhada do processo de integração, ressaltando os momentos em que é fundamental a atuação do gestor. Nesses grupos os gestores deveriam também ser ouvidos sobre suas dificuldades no processo de integração e auxiliados na consecução de possíveis soluções para saná-las.

❖ **Processo de alocação**

1. *Servidores cujas atividades desenvolvidas não são de seu interesse*

- Encaminhar os casos à área responsável pela movimentação interna, para verificação junto aos dirigentes da viabilidade de movimentação dos servidores insatisfeitos.
- Estudo mais aprofundado do perfil desses servidores e identificação de possibilidades de movimentação. antes da definição das vagas de lotação dos novos servidores que tomarão posse em 2010.

2. *Definição das vagas para lotação dos novos servidores*

- O recebimento das vagas de lotação muito próximo ao início do Programa de Formação dificulta muito o trabalho da equipe de alocação, já que o período para o mapeamento de perfil dos candidatos fica muito exíguo, em especial os Técnicos, cujos programas de formação têm durado, em média, apenas 10 dias úteis.
- A alteração das vagas de lotação durante o processo também é prejudicial, pois a mudança de apenas uma vaga de lotação, com acréscimo de um novo perfil requerido, tende a gerar toda uma nova rodada de análises para uma proposta adequada de alocação.



ANEXO: QUESTIONÁRIO DE INTEGRAÇÃO E ALOCAÇÃO

O Instituto Serzedello Corrêa encaminha a V.Sa. o questionário de avaliação dos processos de Alocação e Integração que deverá ser preenchido conforme instruções abaixo e devolvido ao ISC, até o dia **25/06/2010**, pelo email isc_sesel@tcu.gov.br.

Avaliação dos processos de Alocação e Integração – AUFC/TEFC 2009

NOME	(preenchimento opcional)
LOTAÇÃO	

Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas questões a respeito dos processos de alocação e integração do qual você participou. As respostas que você dará a seguir irão subsidiar a avaliação e o aprimoramento dos futuros processos de alocação e integração oferecidos pelo Instituto Serzedello Corrêa, que poderá, desta forma, adequá-los melhor aos novos servidores e ao início de seus trabalhos no Tribunal.

Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado. **Por favor, não deixe questões sem resposta.**

Obrigado por sua colaboração!

MAPEAMENTO DE PERFIL PROFISSIONAL

1 – Você acredita que o mapeamento de perfil profissional:

Ampliou o seu autoconhecimento sobre suas competências profissionais Sim Não

Ampliou seu autoconhecimento sobre seu potencial de desenvolvimento Sim Não

2 – Você já utilizou ou pretende utilizar as informações geradas a partir do mapeamento de perfil para se desenvolver profissionalmente?

Sim Não

COMPETÊNCIAS E ÁREA DE ALOCAÇÃO

3 – Você tem pleno conhecimento das competências necessárias para uma atuação plena em sua unidade?

Sim Não Em parte

4 – Você tem pleno conhecimento sobre como o seu trabalho pode impactar os resultados da sua unidade e do TCU?

Sim Não Em parte



5 – Na sua opinião, as competências que você aplica no dia-a-dia condizem com o seu perfil profissional e capacidade técnica?

Sim Não Em parte

5.1 Se “não” ou “em parte”, assinale a(s) alternativa(s) que se aplica(m) ao seu caso:

- Ações de desenvolvimento reduziriam a lacuna entre perfil apresentado e perfil requerido
- As atividades desenvolvidas não são do seu interesse
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas se tornaram rotineiras
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas não representam desafios profissionais
- As atividades desenvolvidas o agradam, mas você gostaria de mesclá-las com atividades diferentes
- Outras. Especifique: _____

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO



6 – Ao chegar à sua unidade de alocação:

6.1 - Você foi recebido pelos gestores e demais colegas de forma:

Pouco receptiva
Receptiva

Indiferente
Calorosa

6.2 - Você dispôs imediatamente de (marque uma ou mais alternativas):

Estação de trabalho corporativos Senha de acesso aos sistemas

Computador Endereço no Outlook

Ponto de rede

Linha telefônica

Se você não marcou algum dos itens, indique, em média, quanto tempo foi necessário para que você contasse com essas facilidades:

7 - Dentre as atividades listadas, quais foram realizadas para integrá-lo à unidade (marque uma ou mais alternativas)::

Apresentação da estrutura física da unidade

Apresentação dos colegas de trabalho

Realização de breve apresentação sobre a unidade (histórico, estrutura, competências, atividades, funcionamento, intercâmbio com outras unidades do TCU, diretrizes atuais para o trabalho de unidade, etc.)

Reunião com a equipe mais próxima para entrosamento e orientações gerais;

Conversa individual com o gestor imediato

Nenhuma atividade de integração foi realizada

Outras.Quais? _____.

7.1 - Caso você tenha marcado a alternativa “conversa individual com o gestor imediato”, indique a(s) alternativa(s) que retrate(m) os tópicos da conversa:

Definição e indicação das atividades de trabalho iniciais

Competências a desenvolver (conhecimentos, habilidades e atitudes)

Esclarecimento de dúvidas do servidor

Orientações técnicas sobre o trabalho

Metas de trabalho para o 1º ciclo de avaliação de desempenho

Outros? Quais? _____.

8 – Você foi acompanhado por um tutor durante o processo de integração inicial?

Sim Não

8.1 - Caso tenha sido orientado por um tutor:

a – Por quanto tempo foi acompanhado pelo tutor?

1 semana Entre 1 e 2
meses

15 dias Mais de 2
meses

1 mês

b – No seu caso, o papel de tutor foi desempenhado:

Pelo gestor imediato

Por outro servidor da equipe designado para tal

c – As atividades do tutor consistiram em (marque uma ou mais alternativas):

Orientá-lo tecnicamente

Esclarecer dúvidas relativas ao trabalho

Esclarecer dúvidas relativas ao funcionamento da unidade e do TCU

Encaminhá-lo a outras pessoas ou unidades que pudessem melhor orientá-lo

Oferecer *feedback* sobre o trabalho realizado

Outros? Quais?

d – Você acredita que dispôs de um tutor:

Facilitou e agilizou o seu processo de integração

Dificultou o seu processo de integração

Não fez diferença significativa no seu processo de integração

8.2 – Caso não tenha sido orientado por tutor:

a – Como você foi orientado ao longo do processo de integração?

Exclusivamente pelo gestor

Exclusivamente pela equipe

Pelo gestor e pela equipe

Você não recebeu qualquer tipo de orientação



b – Você acredita que ser acompanhado por um tutor:

- Facilitaria e agilizaria o seu processo de integração
- Dificultaria o seu processo de integração
- O seu processo de integração não mudaria significativamente

9 – Quanto tempo foi necessário para que você se sentisse integrado ao TCU de um modo geral (processos de trabalho, integrantes da equipe, funcionamento da organização)?

- Menos de 1 mês
- Entre 1 e 3 meses
- Ainda não me sinto totalmente integrado

10 – Nestes primeiros meses de trabalho, foram identificadas as suas necessidades de desenvolvimento?

- Sim
- Não

10.1 - Se “sim”:

a – Quem as identificou?

- Você
- O seu gestor imediato
- O seu tutor

b – Quais ações de desenvolvimento foram realizadas com o intuito de sanar essas necessidades (marque uma ou mais alternativas)?

- Treinamentos formais em sala de aula no Instituto Serzedello Corrêa ou em instituição educacional externa
- Treinamento no ambiente de trabalho
- Orientações do gestor imediato
- Orientações do tutor e de outros integrantes da equipe
- Educação a distância
- Materiais para consulta (livros, apostilas, processos, etc.)
- Outros. Quais? _____

NÍVEL DE SATISFAÇÃO E EXPECTATIVAS DE DESENVOLVIMENTO

11 – Como você se sente com relação às competências que você apresenta e às atividades que você executa hoje no TCU? Justifique.

Estou satisfeito.

Porque? _____

Estou satisfeito em parte.

Porque? _____

Estou insatisfeito.

Porque? _____



12 – No TCU, quais são as suas expectativas de desenvolvimento (marque uma ou mais alternativas)?

- Desejo me desenvolver como especialista na área técnica em que atuo
- Desejo me desenvolver como gestor na área técnica em que atuo
- Desejo me desenvolver como gestor no TCU
- Desejo me desenvolver para atuar em outras áreas do TCU

12.1 Qual suporte oferecido pelo TCU seria necessário para tal desenvolvimento?

PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE ALOCAÇÃO E INTEGRAÇÃO

13 – Neste campo, por favor, deixe suas impressões, comentários, críticas e sugestões sobre o processo de alocação e de integração ou sobre algum tópico do questionário que considerou relevante.

Reiteramos a importância de sua participação e nos colocamos à sua disposição para sanar qualquer dúvida em relação a este questionário no endereço isc_sesel@tcu.gov.br ou pelo telefone (61) 3316 5811.

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração!

Negócio

Educação, informação e cultura para controle da gestão pública e promoção da cidadania.

Missão

Desenvolver competências para o controle da gestão pública.

Visão

Ser referência em educação, informação e cultura para controle e aperfeiçoamento 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

www.tcu.gov.br