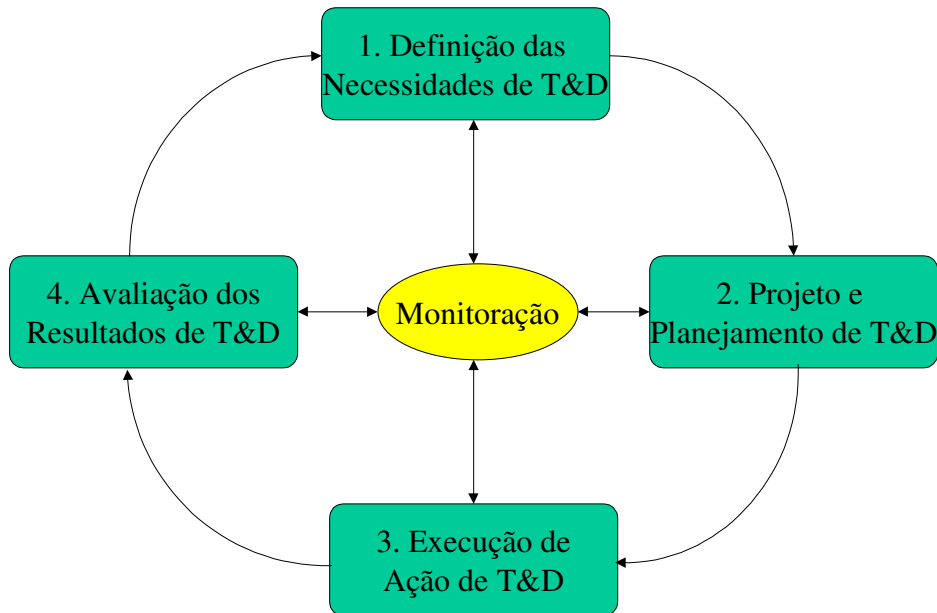


# Diretrizes de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

## I - CICLO DE T&D



## II – DIRETRIZES DE T&D

### 1. Definição das Necessidades de T&D (Diagnóstico)

#### 1.1 Definição das Necessidades da Organização

O QUE É: Definição das Competências Essenciais da Organização, ou seja, aquelas fundamentais à manutenção da operação e realização da estratégia do TCU e que, portanto, devem ser priorizadas para os investimentos de T&D. As necessidades da organização resultam do aparecimento de novos serviços, tecnologias emergentes, indicadores de controle anormais, surgimento de novas demandas ou clientes, oportunidades estratégicas etc. As necessidades de melhoria da organização normalmente fazem-se acompanhar pela necessidade relacionada de desenvolvimento de competências, tema objeto deste trabalho.

COMO FAZER: Analisar e discutir, com um grupo de dirigentes e formuladores de estratégia, o Planejamento Estratégico do TCU, onde constam as declarações de Negócio, Missão e Visão, as Competências Organizacionais, os Macroprocessos Institucionais, os Objetivos Estratégicos e os Planos Diretores das unidades básicas do TCU. Analisar, também, as pesquisas de clima organizacional, políticas de T&D (Projeto Pedagógico Institucional) e indicadores da área de gestão de pessoas, principalmente o histórico de investimentos em T&D. Buscar criar uma Visão Compartilhada dos Temas Prioritários para T&D (grandes metas) no período (sugere-se que seja elaborado bianualmente, com revisão anual). Obter a validação do documento pelo Comitê de Gestão Pessoas do TCU (CGP).

ATORES ENVOLVIDOS: equipe do ISC, gestores e formuladores de estratégias.

**PRODUTO:** Relatório de Temas Prioritários para T&D (grandes metas) no período.

**O QUE EXISTE:** Plano Estratégico do TCU, competências essenciais, pesquisas de clima e histórico de investimentos em T&D. Não existem políticas de T&D e indicadores da área de gestão de pessoas.

### **1.2 Definição e Análise dos Requisitos de Competências**

**O QUE É:** Identificação das competências profissionais (técnicas, pessoais e gerenciais) que devem ser desenvolvidas para atingir as metas prioritárias da organização.

**COMO FAZER:** Analisar requisitos das tarefas no desempenho profissional daqueles que desenvolvem essas tarefas (vide lista de insumos da ISO 10.015) tendo em vista as transformações que devem ocorrer no futuro e as necessidades de especialização. Deve-se estabelecer visões de longo prazo sem descuidar das necessidades atuais. Especificar, como o apoio das diversas áreas funcionais do TCU, os espaços ocupacionais existentes (descrição do cargo, atividades, formação desejada, conhecimentos, habilidades, características pessoais etc), que traduzem o que se espera do desempenho (entregas) dos seus ocupantes. Analisar natureza das atividades desenvolvidas pela organização em suas áreas funcionais, registros dos processos de treinamentos passados e presentes, avaliações anteriores de competências, alterações no quadro de pessoal, buscas de certificação profissional, solicitações dos servidores por oportunidades de T&D, registros de falhas operacionais (controle de qualidade dos gabinetes, informações da Adcon, Adfis, Corregedoria, da Serur, Conjur, Secoi, pesquisa de satisfação de usuários etc), evidências de desatualização tecnológica e pesquisas institucionais.

**ATORES ENVOLVIDOS:** equipe do ISC, gestores e colaboradores das diversas áreas funcionais do TCU.

**PRODUTOS:** Conjunto de espaços ocupacionais da organização e os indicativos de necessidades de T&D (demandas futuras da organização).

**O QUE EXISTE:** 60% dos espaços ocupacionais do TCU foram definidos no âmbito do Projeto Atena (Segecex, Seplan, ISC, Segep e Setec). Não existe, ainda, análise conjunta dos demais insumos.

### **1.3 Mapeamento de competências e identificação de lacunas**

**O QUE É:** Identificação das competências existentes no corpo funcional por intermédio de metodologias próprias e apuração das lacunas (diferença entre o nível de competência requerido e o apresentado pelo servidor)

**COMO FAZER:** Mapear competências usando a metodologia do TCU (ver instrumentos em anexo), análise ampla dos insumos institucionais (ver lista da ISO 10.015) e identificação das lacunas a partir da diferença entre o que é esperado (competências requeridas nos espaços ocupacionais) e o que existe (competências existentes). Identificar, a partir das lacunas individuais, servidores considerados clientes específicos dos projetos de T&D. Esse diagnóstico também indica as unidades que possuem maior número de servidores a serem capacitados.

**ATORES ENVOLVIDOS:** equipe do ISC, gestores de unidades e processos de trabalho e servidores.

**PRODUTOS:** planilhas/banco de dados com os registros do mapeamento de competência e lacunas de competências e descrição de necessidades de T&D.

O QUE EXISTE: mapeamento de 60% dos servidores do TCU. Não existe coleta dos insumos indicados na ISO 10.015.

#### **1.4 Identificação de Soluções para eliminar as Lacunas de Competências**

O QUE É: Definição de soluções para eliminar as lacunas identificadas, que podem ser projetos e programas de T&D ou outras ações, tais como reformulação de processos, recrutamento e movimentação de pessoal, terceirização etc. Importante destacar que existem várias soluções para lacunas de competências, o treinamento é apenas uma delas. Muitos problemas de desempenho são melhor resolvidos com ações de gestão de pessoas.

COMO FAZER: Analisar os problemas identificados nas lacunas e buscar nos subsistemas organizacionais as soluções mais indicadas para suprir essas lacunas (check-list nos macroprocessos de gestão de pessoas).

ATORES ENVOLVIDOS: equipe do ISC, gestores de pessoas e dirigentes da organização.

PRODUTO: Plano de ações para solucionar as lacunas de competências, dentre elas as ações de T&D (não é a especificação da ação de T&D, apenas a indicação de que a lacuna pode ser solucionada por uma ação de T&D).

O QUE EXISTE: Experiência piloto com o PDLGS e o PDCP (co-autoria do ISC com a Fundação Dom Cabral – FDC).

#### **1.5 Especificação das Necessidades de T&D**

O QUE É: Quando o treinamento é escolhido como solução para eliminar uma lacuna de competência, é imprescindível que as necessidades sejam especificadas e documentadas, na forma de um anteprojeto de T&D. O anteprojeto de T&D inclui objetivos e resultados esperados na ação de T&D, subsidiando as decisões sobre planejamento, programação e avaliação do processo e dos resultados. É com base nos objetivos<sup>1</sup> que são definidos os melhores caminhos, meios e recursos para atingí-los, assim como os critérios de avaliação a serem adotados. Com o anteprojeto, é possível envolver clientes e fornecedores para detalhamento do projeto de T&D.

COMO FAZER: Analisar os resultados das fases anteriores (1.2 a 1.4) e especificar as ações previstas no Plano de Ações relativas a T&D, em termos de objetivos (objetivo geral, que são os macropropósitos do projeto de T&D, e objetivos específicos, também chamados de objetivos de aprendizagem ou de ensino<sup>2</sup>, ou seja condutas finais a serem demonstradas pelos egressos dos projetos de T&D como comprovação de que foram bem sucedidos no processo pelo qual passaram, ou seja, é o desempenho que os participantes devem ser capazes de exibir para serem considerados competentes), justificativa, resultados esperados, perfil do público-alvo e indicativos de conteúdo programático (nível 0 de design instrucional ou anteprojeto, modelo em anexo).

---

<sup>1</sup> Exemplos de objetivo geral: 1) aprimorar as competências dos agentes de segurança, permitindo-lhes desempenhar suas atividades de forma que suas presenças inspirem confiança e respeito, passando para os usuários das áreas o sentimento de segurança e tranquilidade. 2) Comprometer os gestores do Tribunal de Contas da União com novos comportamentos, conhecimentos e habilidades para que desenvolvam a competência em Liderança e obtenham melhor desempenho no seu papel de gestores na relação com seus liderados visando a excelência de resultados

<sup>2</sup> Um objetivo de aprendizagem descreve o resultado que se pretende alcançar através do processo a ser desenvolvido pelo facilitador. Um objetivo de aprendizagem deve conter 3 elementos importantes: conduta final esperada, condições e padrão de desempenho. Exemplos: 1) escrever textos em inglês, consultando o dicionário, com acerto mínimo de 80%. 2) reparar o sistema de freios do automóvel, sem consultar qualquer manual, com acerto de 100%.

**ATORES ENVOLVIDOS:** equipe do ISC, gerentes e servidores de unidades envolvidas e facilitadores de aprendizagem.

**PRODUTO:** Anteprojeto de T&D (nível 0 de projeto instrucional).

**O QUE EXISTE:** Portaria ISC nº 5/2006, que estabelece um modelo de especificação mínima de uma demanda de ação de T&D a ser encaminhada ao ISC, bem como as definições iniciais dos programas e módulos do PDLGS e PDCP.

## **2. Projeto e Planejamento de T&D**

### **2.1 Definição de Restrições**

**O QUE É:** são os itens relevantes que restringem o processo de T&D, tais como requisitos regulamentares impostos por lei, requisitos de política organizacional (incluindo os relativos a recursos humanos), considerações financeiras, requisitos de prazo e programação, disponibilidade e motivação das pessoas a serem treinadas, atendimento a pré-requisitos pelo público-alvo, recursos próprios para promover a ação de T&D, disponibilidade de entidades prestadoras de serviços de T&D credenciadas, outros fatores logísticos etc.

**COMO FAZER:** levantar informações com áreas competentes a partir de um roteiro (checklist) de itens possíveis.

**ATORES ENVOLVIDOS:** equipe do ISC e dirigentes de unidades demandantes, beneficiadas e impactadas com a ação de T&D.

**PRODUTO:** lista das restrições do processo de T&D.

**O QUE EXISTE:** roteiro de verificação do Serviço de Coordenação Executiva de Ações Educacionais (Secor/Didec).

### **2.2 Seleção de Métodos de T&D**

**O QUE É:** identificação dos métodos<sup>3</sup> potenciais que possam satisfazer as necessidades da ação de T&D e as razões para adotá-los. A modalidade<sup>4</sup> adequada da ação de T&D dependerá dos recursos instrucionais, das restrições e dos objetivos listados.

**COMO FAZER:** A partir de um catálogo de métodos que contém as situações mais apropriadas para sua aplicação, selecionar os métodos em função dos objetivos de aprendizagem e das restrições.

**ATORES ENVOLVIDOS:** equipe do ISC e facilitadores de aprendizagem.

---

<sup>3</sup> Método é um caminho possível para se maximizar a aprendizagem dos participantes de projetos de T&D de naturezas diferentes. Na análise de diversos tipos de métodos vários autores propõem classificações de métodos de acordo com os objetivos de aprendizagem. Exemplos de métodos: método prático ou aprender fazendo, método conceitual ou aprender pela teoria, método simulado ou aprender imitando a realidade, método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico.

<sup>4</sup> Modalidade é a forma, aspecto ou característica da ação de T&D. Exemplos de modalidade: no método prático são possíveis as seguintes modalidades: job rotation, estágios, delegação, benchmarking, on the job training, aprendizagem profissional etc; no método conceitual: explanação ou exposição oral, conferência, debate cruzado ou pinga-fogo ou grupo de oposição, discussão dirigida, painel, simpósio, seminário, estudo de caso etc; e nos métodos simulado e comportamental: dramatização ou role-playing, dinâmica de grupo, jogos de empresa, projeto, training group, coaching, mentoring e autodesenvolvimento. A modalidade de ensino a distância, bastante difundida atualmente com os avanços das tecnologias de informação e comunicação, acaba por associar vários métodos em uma ação de T&D.

**PRODUTO:** definição dos métodos a serem utilizados na ação de T&D.

**O QUE EXISTE:** Nada.

### **2.3 Especificações do Projeto de T&D**

**O QUE É:** Especificações de programas e ações educacionais para que se possa negociar com fornecedores e facilitadores potenciais as condições de realização do programa ou ação de T&D. As especificações do projeto de T&D seguem os quatro níveis de *design* instrucional<sup>5</sup>:

- nível 1 (Plano curricular) - Determinar os objetivos gerais e globais, política educacional global, estrutura e planos curriculares de programas ou ações educacionais, de acordo com as políticas, teoria e filosofia pedagógica e organizacional, à luz dos objetivos estratégicos, público-alvo e contexto;
- nível 2 (Planos de aulas) - Determinar as estratégias instrucionais<sup>6</sup> necessárias para alcançar cada objetivo global, à luz das competências e limitações do público-alvo, recursos disponíveis e restrições contextuais;
- nível 3 (Plano instrucional) - Determinar atividades específicas que devem ser executadas a fim de alcançar a aprendizagem efetiva de um objetivo específico de ensino e aprendizagem à luz do conteúdo específico, objetivos de aprendizagem e taxonomia ou categorias de competência;
- nível 4 (Evento instrucional) - Elaborar atividades e materiais instrucionais, de forma detalhada, em combinação apropriada de mídia.

**COMO FAZER:** Elaborar especificações de programas e ações de T&D, da seguinte forma:

- Nível de Programa: reúne as especificações do Nível 1 de design instrucional; e
- Nível de Ação: reúne as especificações dos níveis 2 a 4 de design instrucional.

Nestas especificações devem ser considerados:

- objetivos, público-alvo e métodos;
- conteúdos programáticos;
- estrutura (logística, duração, equipes, datas, materiais instrucionais etc);
- requisitos financeiros;
- Critérios e métodos para avaliação, que verifiquem:
  - satisfação do treinando;
  - aquisição de competências;
  - desempenho o treinando no trabalho;
  - satisfação do gerente do treinando;
  - impacto na organização do treinando; e
  - monitoração do processo de treinamento.

**ATORES ENVOLVIDOS:** equipe do ISC e facilitadores de aprendizagem.

**PRODUTOS:** Especificação do programa e planos das ações educacionais.

**O QUE EXISTE:** Orientações, recomendações, formulários e modelos disponíveis para o facilitador de aprendizagem elaborar planos de aulas, contemplando o plano instrucional e evento instrucional. Programas de formação de instrutores internos que desenvolvem competências para a elaboração do projeto de T&D e a ministração de ações educacionais.

---

<sup>5</sup> Romiszowski, A.J. (1981/1995) Designing Instructional Systems.

<sup>6</sup> Estratégias instrucionais são conjuntos de métodos em determinada sequência.

## **2.4 Seleção de Fornecedor de Serviços de T&D**

O QUE É: seleção e contratação de fornecedores de serviços de T&D.

COMO FAZER: A contratação do fornecedor de serviço de T&D pode ter os seguintes objetivos:

- a) Realizar o projeto e planejamento de T&D e a execução das ações de T&D (ver itens 2 e 3); ou
- b) Realizar as Especificações do Projeto de T&D (item 2.3) e a Execução das ações de T&D (item 3).

A especificação do critério de seleção do fornecedor é realizada tendo como insumo os produtos e as considerações das etapas anteriores. Enfatiza-se fortemente a especificação das necessidades de T&D, lista das restrições do processo de T&D e os métodos a serem utilizados.

ATORES ENVOLVIDOS: equipe do ISC, unidade demandante/beneficiada e área administrativa do TCU.

PRODUTO: contratações de serviços de T&D, que podem ser pontuais (para determinada ação) ou sistêmica (para o desenvolvimento de um ou mais programas educacionais).

O QUE EXISTE: ênfase em contratações pontuais para atender demandas urgentes e não diagnosticadas previamente. Experiência de contratação da Fundação Dom Cabral para planejamento e execução dos programas PDLGS e PDCP.

## **3. Execução de T&D**

### **3.1 Atividades Antes da Ação de T&D**

O QUE É: Alocação de recursos e serviços de apoio necessários para assegurar a execução da ação de T&D de acordo com as especificações do Projeto de T&D, bem como realização de atividades de divulgação, inscrição, seleção (quando houver) e matrícula.

COMO FAZER: repassar itens do Roteiro de Coordenação Executiva (checklist) que compreendem aspectos ligados a coordenação geral, técnica (ou pedagógica), administrativa e de comunicações (ver modelo anexo).

ATORES ENVOLVIDOS: equipe do ISC, facilitadores de aprendizagem, participantes e provedores de serviços.

PRODUTOS: Logística (infra-estrutura, equipamentos, ferramentas, recursos e materiais didáticos etc) e participantes matriculados e informados sobre os detalhes da ação de T&D.

O QUE EXISTE: Roteiro do Serviço de Coordenação Executiva de Ações Educacionais (Secor), contrato com fornecedor de serviços de apoio a eventos, sistema de administração educacional (registro da ação, inscrições, matrículas etc)

### **3.2 Atividades Durante a Ação de T&D**

O QUE É: Apoio ao facilitador de aprendizagem (instrutor, professor, tutor etc) e ao participante (treinando).

COMO FAZER: providenciar os serviços de secretaria, disponibilizar os recursos de logística necessários, na forma e no tempo adequado (de acordo com as especificações do projeto de T&D), e realizar o acompanhamento pedagógico, a fim de orientar ajustes pertinentes e avaliar o desempenho

da atividade do facilitador de aprendizagem. Nesta fase a coordenação executiva aplica questionário de avaliação de reação, conforme modelo pré-definido.

**ATORES ENVOLVIDOS:** equipe do ISC, facilitadores de aprendizagem, participantes e provedores de serviços.

**PRODUTO:** ação de T&D executada, coordenada e acompanhada.

**O QUE EXISTE:** atualmente o ISC possui as seguintes equipes que interagem e fornecem o apoio durante a execução da ação de T&D. São elas:

- Serviço de Coordenação Executiva de Ações Educacionais (Secor), responsável pela coordenação executiva (logística, recursos materiais e pedagógicos etc);
- Serviço de Planejamento e Projetos Educacionais (Seduc), responsável pela coordenação técnica ou pedagógica (participou da etapa de planejamento);
- Serviço de Secretaria e de Apoio à Educação Continuada (Sesed), responsável pelos serviços de secretaria (inscrições, matrículas, declarações, requerimentos, certificados, históricos etc); e
- Serviço de Administração (SA), responsável pelo provimento da infra-estrutura logística e financeira (salas, equipamentos, contratações etc).

### **3.3 Atividades Após a Ação de T&D**

**O QUE É:** Finalização da execução da ação de T&D.

**COMO FAZER:** Aplicação da avaliação de reação, encerramento de contratos, atestação de serviços realizados e pagamentos. Nesta fase a coordenação tabula e divulga resultados da avaliação de reação, bem como prepara relatório de encerramento. A Secretaria da ação de T&D apura frequências e aproveitamento para registro de histórico e justificativas de reprovação ou desistência. A emissão de certificados depende da ação de T&D (normalmente o certificado é emitido mediante solicitação do interessado).

**ATORES ENVOLVIDOS:** equipe do ISC, facilitadores de aprendizagem, participantes, unidades demandantes/beneficiadas.

**PRODUTO:** ação de T&D encerrada e documentada.

**O QUE EXISTE:** Roteiro do Serviço de Coordenação Executiva de Ações Educacionais (Secor) e documentação da ação em processo administrativo e no sistema de administração educacional (ISCnet).

## **4. Avaliação dos Resultados de T&D**

### **4.1 Coleta de Dados e Elaboração do Relatório de Avaliação**

**O QUE É:** Sistemática para obter informações (realimentação) sobre os efeitos da ação de T&D (para determinar o valor da ação de T&D à luz das informações obtidas). A avaliação pretende verificar a adequada relação custo/benefício das ações, o quanto os objetivos estão sendo atingidos, se os participantes dominam o conteúdo programático (ou atingiram os objetivos de aprendizagem), aplicabilidade dos resultados obtidos à realidade organizacional, qualidade do processo de educação e dos condutores, capacidade do processo de levar ao atingimento dos objetivos e se os resultados da ação educacional contribuíram para o cumprimento das metas da organização.

COMO FAZER: Aplicar a sistemática de avaliação mais adequada a cada tipo de ação de T&D. O coordenador pedagógico do projeto deve desenvolver os melhores instrumentos de avaliação<sup>7</sup> para sua realidade. As avaliações em T&D podem ser de 4 tipos<sup>8</sup>:

- **Reação** (neste nível é medida a satisfação do aluno com o processo de aprendizado e com a ação de T&D);
- **Aprendizagem** (determina se novos conhecimentos e habilidades foram assimiladas);
- **Aplicação** ou **Comportamento** (verifica se o aluno está aplicando o que aprendeu);
- **Resultado** ou **Impacto** (determina se os objetivos do aprendizado foram alcançados ou o quanto foi efetiva a ação de T&D para a organização<sup>9</sup>).

ATORES ENVOLVIDOS: equipe do ISC, facilitadores de aprendizagem, participantes e unidades demandantes/beneficiadas.

PRODUTO: relatórios de avaliação, incluindo critérios, parâmetros e indicadores, bem como a sua interpretação, as conclusões e recomendações (ver modelo do sistema IMPACT).

O QUE EXISTE: sistema IMPACT de avaliação. O sistema atual prevê avaliação de reação, aplicação e impacto, mas o tipo mais utilizado é o de reação. Nas ações de T&D a distância é muito comum a avaliação de aprendizagem, assim como nos programas de formação de ACE e TCE, tendo em vista o caráter seletivo do programa.

## 5. Monitoramento e Melhoria do Processo de T&D

### 5.1 Análise Crítica e Validação do Processo de T&D

O QUE É: Assegurar que o processo de T&D está gerenciado e implementado. Nesta etapa ocorre a análise crítica do processo de T&D (das quatro etapas) para propor medidas que tornem mais eficazes as o processo, tais como: aprimorar futuros projetos, definição de objetivos, elaboração de conteúdos programáticos e processo de identificação de necessidades, identificar futuros multiplicadores e novas necessidades. Esta etapa fornece evidências objetivas da efetividade do processo de T&D no atendimento às necessidades da organização.

COMO FAZER: Os insumos para a monitoração incluem todos os registros das etapas integrantes do processo de T&D. Baseado nesses registros pode ser feita análise crítica das diversas etapas para identificar itens não-conformes e as devidas ações corretivas e preventivas.

ATORES ENVOLVIDOS: equipe do ISC.

PRODUTO: Consultas e observações, identificação de conformidades, não-conformidades, ações corretivas e preventivas.

O QUE EXISTE: Nada.

## III – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

<sup>7</sup> São exemplos de instrumentos de avaliação: dissertações, testes, observação direta, desempenho no trabalho, questionários, auto-avaliação, entrevistas individuais e coletivas.

<sup>8</sup> Kirkpatrick, Donald L. Evaluating Training Programs - The Four Levels. 1998. Berrett-Koehler Publisher, Inc - San Francisco.

<sup>9</sup> Atualmente é bastante difundida a utilização da técnica de medição do Retorno sobre o Investimento (ROI) para medir a eficácia do treinamento. ROI = Benefícios Líquidos da formação / custos da formação.

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. T&D, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BOMFIN, David F. Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GUIMARÃES, Sebastião. Diretrizes para definição das necessidades de treinamento. Artigo disponível na internet. [http://www.empresario.com.br/artigos/artigo\\_htm/artigo\\_a\\_230107.html](http://www.empresario.com.br/artigos/artigo_htm/artigo_a_230107.html), acessado em 17/8/2007.

NBR ISO 10015:2001 – Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – Gestão da Qualidade: Diretrizes para Treinamento.

ROMISZOWSKI, Alexandre J. (1981 / 1995). Design e Desenvolvimento Instrucional: um modelo em quatro níveis. Ajuda de trabalho. Revista TTS – Tecnologia, Treinamento e Sistemas. Mimeo. 2000.

#### **IV – ANEXOS**