



**SENADO FEDERAL**  
**INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO – ILB**

**CIROMAR SANTOS AMARAL**

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA CAPACITA:**  
**A EFICIÊNCIA NO LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

Brasília

2014



**CIROMAR SANTOS AMARAL**

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA CAPACITA:  
A EFICIÊNCIA NO LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *latu sensu* em Administração Legislativa, realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Administração

ORIENTADOR: Luís Fernando Pires Machado

Brasília

2014



**CIROMAR SANTOS AMARAL**

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA CAPACITA:  
A EFICIÊNCIA NO LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), como pré-requisito para a obtenção de certificado de conclusão de curso de pós-graduação *latu sensu* em Administração Legislativa

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Paulo Roberto Alonso Viegas



## **DEDICATÓRIA**

A Deus, por meio de Jesus Cristo, pelo dom da vida, fonte de infinito amor e de sabedoria, Ele que iluminou o meu caminho durante esta caminhada, permitindo alcançar mais uma etapa nessa minha atividade profissional.

A Ele toda honra e toda a glória!

Aos meus pais, razão da minha existência, sem eles nada eu seria;

Ao meu filho Arnaldo Amaral Gomes, que tanto amo, fonte de alegria e inspiração da minha vida.





## **AGRADECIMENTOS**

Aos colegas do curso de Pós-Graduação pelo convívio, amizade e apoio em todos os momentos do curso.

Aos professores, pela atenção, dedicação e interação durante todo o curso.

A Lidia, querida amiga, pelo empenho e apoio na elaboração deste trabalho.



## RESUMO

O treinamento é um dos meios de desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de corresponderem aos objetivos da organização. Quando o treinamento é bem orientado e realizado, agrega valor. Quando direcionado, leva a valores e objetivos comuns, possibilitando o trabalho e a motivação de todos os membros da organização, gerando a sinergia necessária para o crescimento tanto individual como organizacional. Treinamento é investimento. Para isto é necessário investigar as necessidades da organização como um todo, de forma que o treinamento proporcione resultados positivos em toda a instituição e não apenas em focos isolados. O objetivo geral da presente pesquisa é analisar o Sistema Capacita, ferramenta de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) do Senado Federal, criado pelo Prodasen em 2011, com a finalidade de organizar o levantamento das demandas de qualificação, tornando o processo de investigação mais rápido e assertivo. Os objetivos específicos são investigar o processo de alimentação das necessidades de treinamento setoriais, haja vista ser executada por gestores e administradores responsáveis pelas unidades administrativas do Senado Federal, e não por profissionais da área de treinamento. A metodologia de investigação utilizada foi por meio de questionário enviado por e-mail a todos os servidores envolvidos no processo de investigação 2013/2014. Diante da análise dos dados ficou diagnosticada a necessidade de uma melhor orientação na alimentação dos dados e a implementação do programa de treinamento, respeitando as ações prioritárias diagnosticadas no LNT.

Palavras-chave: Treinamento&Desenvolvimento. LNT. Sistema Capacita



## ABSTRACT

Training is a means of developing skills for employees to become more productive, creative and innovative in order to meet the goals of the organization. When the training is well-targeted and performed, adds value to the organization. When properly directed, leads to common values and goals, enabling the work and motivation of all members of the organization, creating the necessary synergy for both individual and organizational growth. Training is an investment. For this it is necessary to investigate the needs of the organization as a whole, so that the training provides positive results for the entire institution and not just in isolated departments. The overall goal of this research is to analyze the Sistema Capacita, specifically the Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) mechanism of the Federal Senate, created by Prodasen in 2011 with the purpose of organizing the lifting of qualification demands, making the research process more quick and assertive. The specific objectives are to investigate the process of feeding the needs of industry training, considering to be performed by managers and responsible for administrative units of the Senate officers, and not by professionals in training. The research methodology used was through a electronic survey sent by email to all servers involved in the research process 2013/2014. Given the analysis of the data was diagnosed the need for better guidance on data input and the implementation of the training program, respecting the priority actions diagnosed at LNT.

Keywords: Training; Development; LNT. Sistema Capacita.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	Pág.
QUADRO 1 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos .....	28
QUADRO 2 – Os três níveis de análise para o levantamento de necessidades.....	40
QUADRO 3: ANÁLISE DE SISTEMA – Identificação dos Problemas Prioritários .....	40
QUADRO 4: Análise das Alternativas de Solução .....	41
FIGURA 1: Fluxo do levantamento de necessidades de treinamento .....	49
TABELA 1. Unidade solicitante X Número de descrição de necessidade .....	67
TABELA 2: Área solicitante x Número de vagas solicitadas .....	67
TABELA 3: Unidades que participaram do Capacita .....	67
TABELA 4: Principais áreas do conhecimento demandadas .....	68





## SUMÁRIO

	Pág.
1. INTRODUÇÃO .....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)	
2.1.1 DEFINIÇÃO DE T&D .....	23
2.1.2 IMPORTÂNCIA DO T&D PARA AS ORGANIZAÇÕES .....	29
3. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)	
3.1 DEFINIÇÃO DO LNT E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES .....	35
3.2 MODELOS REFERENCIAIS DE IDENTIFICAÇÃO DO LNT .....	37
3.2.1 ENFOQUE SISTÊMICO DE ALEXANDRE ROWSZOWSKI .....	37
3.2.2 ANTONIO GIRALDES .....	43
3.2.3 IDALBERTO CHIAVENATO .....	44
3.2.4 ANTONIO VIEIRA DE CARVALHO .....	48
3.2.5 ANTONIO CARLOS GIL .....	50
3.3 FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA O LNT .....	51
3.3.1 LIMITAÇÕES DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DE LNT .....	53
4. ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO AMBIENTE DE ESTUDO	
4.1 BREVE HISTÓRICO DO INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO ILB .....	57
5. SISTEMA CAPACITA	
5.1 HISTÓRICO .....	59
5.2 ESTRUTURA DO SISTEMA CAPACITA .....	60
5.2.1 PLANO DE CAPACITAÇÃO .....	60
5.2.2 AVALIAÇÃO .....	63
5.2.3 ADMINISTRAÇÃO .....	64
5.3 METODOLOGIA DA ALIMENTAÇÃO DE DADOS .....	66
5.4 DEMANDAS INSERIDAS NO CAPACITA .....	66

	Pág.
5.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS À DIREÇÃO E DEFINIÇÃO DAS PRIORIDADES .....	69
6. INVESTIGAÇÃO	
6.1 O UNIVERSO POPULACIONAL .....	71
6.2 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	71
6.3 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....	73
7. CONCLUSÃO.....	75
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
10. ANEXOS	
ANEXO A – RESOLUÇÃO Nº 124, DE 1987 .....	83
ANEXO B – RESOLUÇÃO Nº 9, DE 1987 .....	88
ANEXO C – Ato da Comissão Diretora nº14, de 2013 .....	90
ANEXO D – Ato da Comissão Diretora nº 8, de 2014 .....	99

## 1. INTRODUÇÃO

Toda organização moderna de sucesso sabe que treinamento é investimento e não despesa.

Investir em treinamento e desenvolvimento é uma das formas que as instituições encontram para trabalhar suas equipes de maneira a capacitá-las e, conseqüentemente, garantir o seu sucesso.

O diferencial das organizações de sucesso é exatamente a capacidade de elas fazerem no presente o que tantas outras deixam para depois: capacitar seu capital intelectual em novas competências, ampliando visões e formando cidadãos da era do conhecimento.

A aprendizagem é um processo dinâmico onde as pessoas adquirem novos conhecimentos, habilidades e atitudes, possibilitando ao treinando desenvolver suas atividades com eficiência, proporcionando maior crescimento da organização e eficácia nos resultados.

Carvalho (2001) afirma que o aprendizado contínuo e integral do indivíduo é processado por meio de três fatores:

Da educação: que é a reconstrução contínua da experiência individual por toda a vida;

Da instrução: que nada mais é do que a formalização do processo de educação em seus vários graus; e

Do treinamento: que tem como finalidade central, proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado às suas atividades.

É percebido que o diferencial de uma organização aumenta na mesma proporção com que ela estimula o crescimento profissional dos seus colaboradores em geral e dos gestores em particular. É preciso lembrar, que números são gerados por pessoas.

Lacombe (2005) afirma que “as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades”. Por isso, é imprescindível o ajuste das pessoas a essas peculiaridades.

Quando a organização investe no colaborador, ele passa a se sentir elemento fundamental para o sucesso da sua empresa, o que ajuda a alavancar sua própria carreira.

Sabe-se, também, que é por meio do treinamento que as pessoas apresentam mudanças de comportamento. Assim, com entusiasmo e visão de futuro passam a contribuir muito mais com a organização, colaborando para que os objetivos e metas sejam atingidos.

Deste modo, o T&D tem como finalidade principal alcançar os objetivos organizacionais, levando aos colaboradores a oportunidade de conhecer a prática e a conduta indicada pela organização, no intuito de alcançar e buscar efetivamente os resultados almejados.

Para os estudiosos, a pesquisa das necessidades de treinamento deve ser contínua e permanente e é o primeiro passo no processo de treinamento, mesmo que feito de maneira informal e assistemática, o importante é que ela forneça dados que permitam definir claramente, no planejamento, os objetivos das ações de treinamento.

É nesse aspecto que o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) demonstra sua importância, pois adequadamente aplicado, é a ferramenta capaz de analisar e identificar as qualidades, o potencial e, principalmente, as carências do corpo funcional de uma organização.

O Senado Federal sempre esteve preocupado com o desenvolvimento de seus colaboradores, tanto que vem desenvolvendo atividades educacionais e ações de treinamento de atualização e capacitação de seu quadro de servidores, desde 1970.

Primeiro por meio do Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento de Pessoal; depois pelo Centro de Formação e Administração Legislativa (CEFAL), que foi transformado com a Resolução nº 124, de 1987 no Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Senado Federal (CEDESEN) e, a partir de 1997, surgiu o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), órgão supervisionado que nasce com a importante missão de atuar no campo da educação, cultura e cidadania.

Em 2011, com a criação do Sistema Capacita pelo Prodasen, um *software* para cadastramento das demandas de capacitação dos servidores do Senado Federal, a Instituição passou a contar com uma ferramenta de Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT), para subsidiar o ILB no planejamento e composição das ações de capacitação.

Diante deste contexto surge a problematização deste trabalho: Qual a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento num ambiente organizacional e a adequada ferramenta para diagnóstico das necessidades de treinamento?

**OBJETIVO GERAL:** Analisar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento;
- descrever as principais vantagens de sua aplicação;
- levantar informações sobre a primeira etapa do processo de treinamento, o diagnóstico;
- analisar a ferramenta de LNT utilizada pelo Senado Federal, o Capacita, e seu método de “alimentação”.

A metodologia utilizada para o estudo foi qualitativa exploratória, feita por meio da pesquisa bibliográfica e pela aplicação de questionário estruturado e padronizado com questões fechadas, enviado para o e-mail institucional dos 120 servidores envolvidos na alimentação do Capacita.

Este estudo, no âmbito do Plano de Capacitação do Senado Federal, pretende-se compreender a importância do sistema Capacita: em sua aplicação, em sua alimentação e em seus resultados, para uma melhor efetividade no processo de aperfeiçoamento de pessoal do Senado Federal.

Toda organização busca parceiros de valores, profissionais competentes e habilidosos que vistam a camisa da instituição e que estejam focados nos objetivos organizacionais e comprometidos com a busca de melhores resultados.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

#### 2.1.1 DEFINIÇÃO DE T&D

Especialistas em RH no passado consideravam o treinamento uma ferramenta onde se adequavam as pessoas ao processo ou ao cargo. Depois passaram a ampliar o conceito de treinamento, o considerando um meio para desenvolver pessoas para o desempenho do cargo. O treinamento sempre foi entendido como o processo responsável pelo desenvolvimento de pessoas para desempenhar com excelência tarefas específicas. Hoje seu papel está diretamente ligado no desenvolvimento das competências, tornando as pessoas mais produtivas, criativas, inovadoras e proativas.

Conceituar treinamento e desenvolvimento não é muito simples, pois existem várias correntes de pensamento defendendo as diferenças e similaridades entre as palavras treinamento, desenvolvimento e, também, educação.

O verbo treinar vem do francês *trainer* e significa exercitar-se para competições desportivas, adestrar, acostumar. O substantivo treinamento é formado por treinar + mentor, onde mentor é a pessoa que aconselha, ensina ou guia (SILVEIRA, 2004).

Drucker (*apud* SCHONBERGER, 1996) defende que o pai do treinamento é Frederick W. Taylor, pois foi o primeiro a se preocupar com a análise da documentação referente ao trabalho, com o intuito de que os trabalhadores fossem treinados para executarem suas atividades com eficiência, eliminando as variáveis do processo, buscando uma maior produtividade.

Chiavenato (2004, p. 402) explica que a educação está relacionada à preparação da pessoa para o ambiente interno e externo a longo prazo, já o treinamento é:

*Um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.*

Aleixo (2005, p. 15) define T&D como:

*Conjunto de ações organizacionais, intencionalmente desenhadas para promover aprendizagens dos trabalhadores, visando melhoria de desempenhos e crescimento pessoal.*

Magalhães e Andrade (2001) diz que o treinamento é uma ferramenta importantíssima para o aumento da produtividade, como também para a autossatisfação do treinando, tornando-se um agente motivador. Afirma, ainda, que o treinamento é uma somatória de atividades que vão desde o desenvolvimento de habilidades motriz até a aquisição de conhecimento técnico complexo e, conseqüentemente, mudanças de comportamento.

Esculápio (2003) conceitua treinamento como o processo educacional sistemático e organizado que muda o comportamento das pessoas ao adquirir conhecimentos específicos, desenvolvendo as habilidades e modificando atitudes, definindo-os da seguinte forma:

- a) conhecimentos (informação, saber o quê, saber o porquê);
- b) habilidades (técnica, capacidade, saber como);
- c) atitudes (querer fazer, identidade, determinação, convicção).

Parry (*apud* BOSE, 2004) utilizando os três elementos citados por Esculápio apresenta sua definição de competências como sendo o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas, que afetam a execução de uma determinada tarefa, que pode ser aperfeiçoada por meio do treinamento e desenvolvimento.

Milkovich e Bourdreau (2010) definem treinamento como um processo sistematizado que busca a aquisição de habilidades, regras e atitudes, resultando em uma adequação entre as características dos colaboradores e as exigidas pela função exercida.

Dessler (2003) entende como treinamento o conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários as habilidades necessárias para o desempenho de suas atividades.

Já Chiavenato (2009 e 2010) define o treinamento como um processo educacional de curto prazo, sendo uma fonte lucrativa ao permitir que as pessoas contribuam com seu trabalho para os resultados do negócio, sendo também uma forma eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes.



Podemos assim afirmar, que Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é a ferramenta de desenvolvimento humano com foco no atingimento de resultados e aprimoramento contínuo de competências, focado no crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Gameiro cita, no seu artigo, que enquanto o treinamento é definido por Barreto (1985) como "educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa"; Milkovich e Boreau (2000) afirmam que desenvolvimento é utilizado para "aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização".

E continua

*O Treinamento é voltado para o condicionamento da pessoa; para a execução de tarefas. Já o Desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa em nível de Conhecimento, Habilidade, Ação e Atitude, Valores e Equilíbrio Emocional, que forma o conceito CHAVE (este conceito é derivado do CHA criado pelo professor Fleury da USP).*

*No conceito da CHAVE a verdadeira competência surge na intersecção das esferas de cada área, ou seja, só há competência onde se encontram ao mesmo tempo o Conhecimento, Habilidade, Ação ou Atitude, Valores e Equilíbrio Emocional. (GAMEIRO, [www.oiccoaching.com.br](http://www.oiccoaching.com.br))*

Gil (2001) salienta que para as organizações enfrentar os desafios da inovação e da concorrência, precisam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Assim, precisa-se muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da organização como um todo.

Os principais objetivos do treinamento, para Chiavenato (2010) é preparar as pessoas para a execução imediata das diversas atividades peculiares à organização e oferecer oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, visando não só as funções atuais, mas outras que possam vir a exercer.

Chiavenato apresenta as etapas do processo de treinamento, na seguinte ordem de execução:

– DIAGNÓSTICO: levantamento das necessidades de treinamento a longo e médio prazos;

– PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO: elaboração das ações que atenderam as necessidades diagnosticadas;

– IMPLEMENTAÇÃO: aplicação e condução do programa de treinamento.

– AVALIAÇÃO: verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Ainda para Chiavenato (2006), todo programa de T&D possui ciclos, sendo contínuos e renováveis a cada vez que se repete, são eles:

a) ENTRADA: faz o levantamento das necessidades da empresa;

b) PROCESSAMENTO OU OPERAÇÃO: programação de treinamento para atender as necessidades;

c) SAÍDAS: implementação e execução do treinamento;

d) RETROAÇÃO (*FEEDBACK*): avaliação dos resultados.

Quanto à abrangência, os objetivos dividem em dois aspectos:

a) ASPECTO TÉCNICO: este tange os aspectos específicos da empresa direcionando o treinamento que será aplicado;

b) ASPECTO COMPORTAMENTAL: a área de T&D é responsável, tem informações prioritárias e valores que serão passadas para os treinados.

O T&D tem como finalidade alcançar os objetivos organizacionais, levando aos colaboradores a oportunidade de conhecer a prática e a conduta indicada pela empresa, no intuito de alcançar e buscar efetivamente os resultados almejados.

Segundo Boog (1995), ao se adotar abordagens sistêmicas para o treinamento, o processo depara-se com quatro etapas, todas com o mesmo grau de importância:

a) O DIAGNÓSTICO: permite definir com clareza se o problema é passível de solução através do treinamento;

b) O PLANEJAMENTO: permite esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar decisões estratégicas sobre em que treinar, quem treinar, como treinar, como organizar, onde treinar, quando treinar e como avaliar todo processo;

c) A EXECUÇÃO: preparação e implementação do que foi programado; e

d) A AVALIAÇÃO: fase final, onde verifica se os objetivos traçados foram alcançados e quais projeções poderão ser feitas para haver continuidade nos processos de melhoria.

Volpe (2009) defende que é por meio do treinamento que a pessoa adquire habilidades, atitudes e comportamentos diferentes, como também novos conhecimentos, sendo instrumento fundamental para a excelência gerencial. A organização dificilmente alcançará uma excelência empresarial sem investir em treinamento.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de seus colaboradores, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009).

Para Chiavenato (2010) as pessoas são o patrimônio das organizações e são elas as responsáveis pelo sucesso da organização.

Milkovich e Bourdreau (2010) entende por desenvolvimento o processo que interfere positivamente nas capacidades do corpo funcional, bem como na motivação. Assim, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Já Pacheco et al (2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios. Quando um indivíduo conclui um estágio, ele está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Afirma que algumas características individuais do treinando como experiência, vivência, percepção e capacidade de autodesenvolvimento, são importantes na obtenção dos resultados esperados. Ainda afirmam que o desenvolvimento será mais eficiente e eficaz se o colaborador estiver exercendo atividades que gosta e tiver aptidão no que faz.

Aquino (1980) defende que o desenvolvimento explora o potencial de aprendizagem e a capacidade de produção das pessoas, maximizando seu desempenho profissional e motivacional.

Silveira (2004) explica que a importância do treinamento e desenvolvimento está direcionada com a produtividade, com as relações e com a qualidade. Com referência à produtividade, procurando atingir as metas e os melhores resultados pessoal e organizacional. Do ponto de vista das relações, criando vínculos e boa comunicação, inspirando e motivando os colaboradores a oferecer o melhor de si na execução de suas atividades. E, finalmente, a qualidade, auxiliando indivíduos e organizações a preencherem demandas e expectativas da qualidade global da empresa.

A prática do treinamento e desenvolvimento proposta por Silveira (2004) pode ser resumida em três pontos:

- a) preparar profissionais para atividades técnicas ou gerenciais novas ou mais complexas que as outras;
- b) melhorar o desempenho nas atividades técnicas ou gerenciais já exercidas;
- c) sensibilizar, conscientizar, promover aprendizagem tanto em relação a aspectos técnicos quanto a comportamentais ou atitudinais.

É possível constatar que o treinamento é uma ferramenta estratégica no desenvolvimento humano e organizacional, mas para obter um treinamento eficiente, eficaz e efetivo é necessário um planejamento bem elaborado.

O Treinamento e o Desenvolvimento (T&D) de pessoas deve ser uma atitude contínua e ser utilizado como meio de benefícios qualitativos e quantitativos. Investir no desenvolvimento das pessoas é investir na qualidade (TACHIZAWA et al, 2006).

Boog (1994) distingue treinamento e desenvolvimento utilizando seis características. (Quadro 1)

**QUADRO 1 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**

	<b>TREINAMENTO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>
<b>DEFINIÇÃO</b>	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas ou diferentes situações.
<b>OBJETIVO</b>	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro do padrão de produtividade estabelecido.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, em um processo de crescimento contínuo.
<b>ENFOQUE</b>	Necessidade de tarefa/cargo atual – corretivo. É um meio de se resolver um problema de produção.	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro – preventivo. É um meio de se evitar que apareça um problema de produção.
<b>RESPONSABILIDADE</b>	Empresa – por meio de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa – por meio de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade, quantidade e época necessária.
<b>TEMPO</b>	curto prazo	médio / longo prazo

Fonte: [Adaptado de Boog (1994, p.16)].

Com estas conceituações, podemos afirmar que o treinamento está diretamente relacionado à transmissão de conhecimentos específicos relacionados a atividades exercidas no ambiente do trabalho, a atitudes adequadas à organização, às tarefas, ao ambiente de trabalho, ao desenvolvimento de habilidades e às competências.

É indiscutível que o treinamento agrega valor às pessoas, à organização e aos clientes, sendo o responsável pela formação do capital intelectual das organizações.

Podemos afirmar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. Embora ambos constituem processos de aprendizagem. O treinamento é orientado para o presente, buscando melhorar habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo atual. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Podemos afirmar que treinar, desenvolver e educar, como conceitos sinônimos ou complementares, são ferramentas importantes para as mudanças de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado dos colaboradores das organizações.

Os processos de treinamento e desenvolvimento se complementam, pois visam suprir a empresa com as competências necessárias ao funcionamento da organização. Podemos concluir, ainda, que a diferença entre Treinamento e Desenvolvimento é que enquanto o primeiro é voltado para o condicionamento do indivíduo, para a execução de tarefas, ligadas ao conhecimento, habilidade e atitude (CHA), o Desenvolvimento é voltado ao crescimento de pessoas em nível de conhecimento, habilidade e atitude, valores e equilíbrio emocional (CHAVE)

### 2.1.2 IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DO T&D PARA AS ORGANIZAÇÕES

Observamos no mercado empresarial que as mudanças estão acontecendo cada dia de forma mais veloz. O contínuo avanço tecnológico e a alta competitividade no mercado de trabalho, exigem que as organizações se preocupem cada vez mais com o aperfeiçoamento das competências de seus colaboradores, objetivando melhores resultados.

As organizações modernas e mais atuantes no mercado já chegaram à conclusão de que investir em seus colaboradores é a maneira mais eficaz e o caminho mais curto para alcançarem seus objetivos estratégicos. O T&D é uma ferramenta eficiente para reciclar conhecimento, incentivar e motivar o profissional.

O processo de desenvolvimento das pessoas não significa apenas aprimoramento de conhecimentos e habilidades para que possam realizar suas atividades de forma mais produtiva. Vai muito mais além, pois como mencionado, implica em proporcionar desenvolvimento de novos hábitos, novas atitudes e novos valores.

*Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.*  
(DAVEL E VERGARA, 2001, p.320)

Investindo no treinamento e desenvolvimento das pessoas, a organização estará investindo na qualidade dos produtos e serviços, aumentando a produtividade e, conseqüentemente, seus resultados.

Segundo Chiavenato (1999), o treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculo, solucionando problemas com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo. O funcionário é considerado uma peça chave da organização. Se o funcionário funciona de forma eficiente e eficaz, a organização também funcionará.

Robbins (2002) declara que a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários.

Entendemos, então, que o treinamento traz retorno tanto para o profissional como para a organização. O colaborador bem qualificado terá conseqüentemente maior motivação, maior produtividade, contribuindo, assim, positivamente para o resultado das metas da organização.

As organizações devem entender o treinamento como uma fonte de lucratividade, pois seu capital intelectual tem capacidade de gerar riqueza, mas para isto ocorrer é necessário que a organização atraia, retenha e desenvolva este capital da melhor maneira possível.

Marras (2005, p.128) afirma que “é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais

dos seus trabalhadores”. Isto motivará o profissional, fazendo com que busque sempre a melhor forma de executar suas atividades, criando, assim, um diferencial competitivo.

Milkovich diz que a solução para se obter este diferencial competitivo, por meio de seus colaboradores é:

*Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes. (MILKOVICH e BOUDREAU 2000, p. 137).*

Assim, para que qualquer organização obtenha resultados superiores no mercado competitivo, o investimento nas pessoas representa um dos caminhos. O treinamento não é despesa, é investimento, é um meio de gerar resultados desejáveis ou superiores.

Robbins (2002, p. 241) afirma que

*A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários.*

Lacombe (2005, p.311) lembra que

*As pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades.*

Desta forma é importantíssimo o alinhamento dos funcionários com essas peculiaridades, bem como com o pensamento estratégico da organização, metas e objetivos.

Qualquer organização que investe e tem um bom programa de treinamento, obtém um conjunto de vantagens como motivação do profissional, otimização pessoal e organizacional, aumento da produtividade, acentuada melhoria na qualidade do trabalho e flexibilidade às mudanças, contribuindo diretamente para o sucesso da organização.

Marras (2001, p. 161) também apresenta os benefícios que a organização pode adquirir com um programa de treinamento e desenvolvimento:

- aumento da produtividade;
- melhorias na qualidade dos resultados;
- redução dos custos;
- otimização da eficiência;
- otimização da eficácia;
- modificação das atitudes e comportamentos;
- elevação do saber (conhecimento, conscientização);
- aumento das habilidades;
- redução do índice de acidentes;
- melhoria do clima organizacional;
- aumento da motivação pessoal;
- redução do absenteísmo.

O treinamento em habilidades técnicas fornece uma maneira lógica e eficaz de uma organização manter e ampliar suas competências e capacidades coletivas, fundamentais na alavancagem rumo ao domínio das novas e futuras tecnologias. Desenvolver habilidades de percepção dos novos desafios edifica a prática do pensamento crítico e altera gradativamente a cultura da organização em lidar com o novo. (LACERDA; ABBAD, 2003)

O treinamento e desenvolvimento além de ser uma vantagem estratégica, chamados também de desenvolvimento de recursos humanos por Takahashi e Osada (2002) é uma ferramenta fundamental para qualquer metodologia integrante de um sistema de produção. É com o fator treinamento que se inicia uma bem sucedida estratégia empresarial para alavancar a competitividade das organizações.

Conforme Araújo (2006), as principais finalidades do processo de Treinamento e Desenvolvimento são:

- adequar a pessoa à cultura organizacional;



- mudar atitudes;
- desenvolver pessoas;
- adaptar as pessoas à modernização empresarial;
- desfrutar da competência humana;
- preparar as pessoas para remanejamento;
- transmitir informações adiante; e
- reduzir custos na busca por objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2004), um bom programa de treinamento pode oferecer ao colaborador internamente a melhoria da eficiência das tarefas; aumento da eficácia nos resultados; criatividade e inovação; melhor qualidade de vida no trabalho; qualidade e produtividade; qualidade no atendimento ao cliente, e externamente maior competitividade organizacional; melhoria da imagem da organização.

O treinamento e desenvolvimento promove a capacitação permanente do funcionário, buscando seu potencial de aprendizagem e sua capacidade produtiva, por meio da construção de novas habilidades e conhecimentos e mudanças de comportamento e atitudes. O objetivo do T&D é maximizar o desenvolvimento profissional e motivacional, ocasionando excelentes resultados sempre contínuos.

Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, com o intuito de torná-los colaboradores eficientes e valiosos para a organização

Morais, em seu artigo conclui a importância do treinamento e desenvolvimento para as organizações, afirmando que “deve ser realizado para suprir as necessidades e para um maior aperfeiçoamento dos colaboradores, e um maior crescimento da empresa perante a sociedade.

E continua:

*“Com a elaboração deste artigo foi possível observar que o treinamento é ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional, mas para que o treinamento seja eficiente deve ser bem ministrado e, para que seja eficaz, é necessário que os treinados apliquem o que aprenderam e para que seja efetivo que o objetivo seja alcançado é necessário um planejamento bem elaborado.*

*O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.*

*Investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes. Por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos, pois com as ferramentas do treinamento, a empresa e os empregados estarão trilhando para o caminho do sucesso.”*

Como podemos constatar, os benefícios do T&D são muitos, tanto para o funcionário como para a organização.

### **3. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)**

#### **3.1 DEFINIÇÃO DO LNT E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Felipe (*apud* BOOG e BOOG 2006), o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) é um diagnóstico sobre o estado geral da organização e dos que nela trabalham.

É uma sondagem, visando organizar processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o desempenho dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2004) é por meio do LNT, primeira etapa do processo de treinamento, que é possível conhecer a diferença entre o que o colaborador sabe e faz, e o que ele deveria saber e fazer.

Conforme Felipe (*apud* BOOG e BOOG, 2006), o LNT envolve pontos importantes como a identificação dos pontos críticos para o desenvolvimento do profissional, definição de estratégias, entendimento do “porquê” do treinamento, organização das informações e apresentação dos resultados da investigação.

Só a partir da análise dessas informações é que a área de treinamento poderá planejar, organizar, executar e avaliar os resultados das ações de T&D.

Também denominado diagnóstico de necessidades de treinamento, o LNT é definido como o processo que identifica as carências individuais e do grupo, sejam elas intelectuais ou técnicas, para a execução das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos da organização, representando um instrumento de gestão decisivo para garantir a eficiência e a eficácia, função primordial do treinamento.

Gil (1994) propõe que o diagnóstico deve envolver o levantamento das potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas. Afirma ser o diagnóstico preliminar de um trabalho de pesquisa que tem seu início com a coleta de informações e se completa com a análise das informações coligidas. E é nesse momento, o da análise, que se procede à seleção dos dados, priorizando as necessidades mais prementes, que deverão ser atendidas prontamente.

O treinamento é um investimento, assim qualquer programa de treinamento, para que tenha seus resultados avaliados, deve estar fundamentado em um levantamento de necessidades.

Somente tendo a identificação das necessidades de treinamento necessários à organização será possível determinar a quem treinar, detectar os problemas de ordem estrutural, operacional ou comportamental e selecionar os fatores principais que geram um "problema de recursos humanos":

Esses fatores podem ser:

- deficiências no desempenho atual de determinadas tarefas;
- mudanças organizacionais que criam novas tarefas ou funções a serem executadas;
- dificuldades no recrutamento de pessoas de qualidade adequada para exercer a função;
- falta de pessoas com qualidade adequada, devido à expansão do órgão/setor.

Estes fatores estão interligados e interagem para tornar qualquer problema mais ou menos complexo.

Gil (1994) afirma que cabe ao técnico de treinamento, durante a análise desses fatores, examinar cada problema com o objetivo de:

- identificar a ordem de importância e repercussão dentro da estrutura do órgão;
- quantificar os problemas por fatores;
- comparar cada problema com os demais problemas identificados no órgão; e
- apresentar soluções para cada problema, por ordem de prioridade.

O profissional de treinamento, ao realizar o LNT, deve estar atento às distorções que o dia-a-dia da organização e a própria natureza das necessidades podem oferecer, devendo levar em consideração as afirmativas de Pierre Henri Giscard, citado por Willhelmus Adsil (1980):

*a)* as necessidades reais nem sempre são percebidas e, quando o são, nem sempre o são claramente;

*b)* as necessidades percebidas nem sempre são expressas e, quando o são, nem sempre o são clara e fielmente.

*c)* as necessidades expressas nem sempre são satisfeitas e quando o são, nem sempre o são da maneira mais convincente.

Os autores afirmam que durante o processo de identificação do LNT, em qualquer organização são identificados pelo ao menos dois níveis de participação e um nível de decisão. As chefias de

todos os níveis hierárquicos e os técnicos em treinamento em nível de participação e os dirigentes em nível de decisão.

Os chefes têm a responsabilidade de reconhecer se há ou não defasagem entre o rendimento apresentado e o esperado dos seus subordinados, e se pode ser corrigido por medidas corretivas de treinamento.

Quanto aos técnicos de treinamento, sua área de atuação está vinculada à análise das defasagens identificadas pelos chefes para estabelecer ações corretivas, e a análise das necessidades, a médio e longo prazos para estabelecer programas preventivos.

A nível de decisão estão os dirigentes. Assim, a apresentação das ocorrências relacionadas às necessidades de treinamento e desenvolvimento é atribuição dos técnicos em treinamento, mas a sinalização, como o delineamento das prioridades das ações é responsabilidade exclusiva da direção.

A identificação das necessidades de treinamento deve ser contínua pois, além da natureza dinâmica de uma organização, existem fatores externos como o desenvolvimento tecnológico, econômico etc., que exigem constantes adaptações por parte das organizações.

### **3.2 MODELOS REFERENCIAIS DE IDENTIFICAÇÃO DO LNT**

Diversos modelos para a identificação do LNT são encontrados na literatura, que diferem entre si quanto os instrumentos e métodos utilizados para a coleta de informações, como também a aplicação nos níveis organizacionais. Alguns modelos sugerem a análise do colaborador enquanto outros o cargo ou mesmo o setor como um todo. Analisaremos os modelos de Alexander RAMISZOWSKI, Antonio GIRALDES, Idalberto CHIAVENATO, Antonio Vieira CARVALHO e Antonio Carlos GIL.

#### **3.2.1. ENFOQUE SISTÊMICO DE ALEXANDER ROMISZOWSKI**

Romiszowski conceitua três níveis de levantamento de necessidade:

– NÍVEL ORGANIZACIONAL: percebe toda a organização, dando uma visão geral das necessidades básicas: problemas de liderança, comunicação, delegação de responsabilidades etc., que faz a organização criar um programa global de treinamento e desenvolvimento para todos os gerentes e chefes da organização.

– NÍVEL DEPARTAMENTAL (DIVISÃO/SETOR): fornece dados sobre as necessidades específicas ligadas à execução das funções e tarefas de cada setor. Utiliza instrumentos de comparação das necessidades entre os diversos setores analisados, estabelece prioridades entre determinados tipos de treinamento.

– NÍVEL INDIVIDUAL: identifica os conhecimentos, as habilidades e atitudes (CHA), que cada pessoa necessita desenvolver para desempenhar sua função.

Para o autor, deve-se trabalhar nos três níveis citados para conseguir uma sistemática ideal para o LNT e deve envolver todas as áreas e funções da organização.

Dentro desta abordagem sistêmica, ocorre as seguintes etapas:

- a) identificar problemas e prioridades (no nível de departamentos, divisões ou cargos específicos);
- b) identificar soluções alternativas para todos os problemas encontrados;
- c) selecionar as soluções mais indicadas e elaborar o treinamento;
- d) implementar a solução;
- e) avaliar os resultados.

No estudo específico do Levantamento das Necessidades de Treinamento as duas primeiras etapas é interessante detalhar.

#### ETAPA A: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PROBLEMAS

Esta primeira etapa inicia com uma análise organizacional, envolve um estudo da organização como um todo, seus objetivos, recursos, distribuição destes recursos, ambiente socioeconômico, tecnológico etc.

Nesta etapa cabe ao profissional de treinamento identificar problemas, examinando e quantificando para dimensioná-los. O problema uma vez dimensionado deve ser comparado com os demais existentes, com a finalidade de elencar as prioridades.

Os fatores que irão influenciar na prioridade da ação de treinamento são:

– custo do problema (quanto a organização pode ganhar em termos financeiros e de imagem com a eliminação do “problema”);

– urgência do problema (quais as implicações para o futuro ou o momento atual da organização).

#### ETAPA B: IDENTIFICAÇÃO DAS ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

O treinamento é uma solução possível ao problema identificado na primeira etapa, mas nem sempre é a solução mais indicada. Muitas vezes só o treinamento não alcança sucesso, é necessário, muitas vezes, implementar outras medidas sejam elas organizacionais, motivacionais, informacionais, ergonômicas ou outras.

É nesta etapa que se estabelece o levantamento de alternativas de soluções e deve analisar se o treinamento é indicado como parte da solução, e quais os resultados que podemos esperar do treinamento.

O autor afirma que para obter estas informações, é necessário fazer mais algumas análises e sugere cinco tipos que podem ser utilizadas nesta etapa:

- análise detalhada das funções executadas para identificar as tarefas mal desempenhadas;
- análise quantitativa das necessidades de pessoas;
- análise de discrepâncias no desempenho atual;
- análise das tarefas que serão incluídas como parte do treinamento; e
- análise de valor e viabilidade das soluções alternativas aos problemas encontrados.

Analisa-se nesta etapa a realidade da organização. Algumas medidas são fáceis de serem implantadas, mas outras são bem mais difíceis. Tem-se de compatibilizar o ideal com a realidade.

Na etapa A, as sugestões para a análise da organização tem o intuito de identificar problemas atuais e previstos, que podem ser qualitativos (padrões do desempenho) e quantitativos (número de pessoas). Qualquer problema pode conter qualquer combinação dos quatro aspectos citados no diagrama. E é a combinação destes aspectos que determina a prioridade do problema.

Na etapa B analisa-se estes aspectos mais cuidadosamente.

O diagrama apresentado abaixo ilustra as atividades das etapas A e B:

**QUADRO 2 – Os três níveis de análise para o levantamento de necessidades**

<b>NÍVEL DE ANÁLISE</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>SAÍDA</b>
	Informações básicas necessárias	Identificação e análise de problemas	Sugestão de soluções alternativas
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Objetivos e planos da organização Desempenho atual da organização	Análise das fontes de problemas  (Atuais e futuros)	Treinamento Desenvolvimento e outras medidas
<b>DEPARTAMENTO DIVISÃO/SETOR</b>	Objetivos de cargos e de mudanças previstas Desempenho atual das funções		
<b>INDIVÍDUO</b>	Objetivos do trabalho executado e da carreira futura Desempenho individual		

### **RESUMO DAS DUAS ETAPAS DE LNT**

#### **Sumário da Etapa A:**

**QUADRO 3: ANÁLISE DE SISTEMA – Identificação dos Problemas Prioritários**

<p><b>INSUMOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. diretores e chefes de divisões/setores;</li> <li>2. outras pessoas responsáveis por determinadas funções;</li> <li>3. fontes de dados: relatórios, estatísticas, documentos de controle, sistemas de avaliação.</li> </ol>
<p><b>PROCESSOS</b></p> <p>Por meio de entrevistas e estudos, o analista:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. elabora um "modelo funcional" do órgão;</li> <li>2. identifica as melhores fontes de informação sobre cada função principal;</li> </ol>



3. analisa os problemas na execução de cada função, identificando problemas internos e problemas causados pelas interações com outras funções;
4. identifica os aspectos "recursos humanos" de cada problema, quantificando-os;
5. estabelece uma prioridade entre os problemas baseando-se no custo para o órgão e na urgência.

#### **PRODUTOS**

1. lista de áreas-problemas;
2. especificação dos problemas que "parecem ser problemas de recursos";
3. uma classificação dos problemas em termos de:
  - discrepância entre o desempenho atual e o desejado ;
  - quantidade de pessoas envolvidas;
  - ação corretiva/ação preventiva;
  - estimativa de custo do problema.

#### **RESULTADO EM**

4. uma hierarquia de prioridades entre os problemas;
5. descrições das mudanças organizacionais previstas;
6. descrições das funções envolvidas em problemas atuais ou em mudanças futuras.

Fonte: Romiszowski (s/d)

### **Sumário da Etapa B:**

#### **QUADRO 4: Análise das Alternativas de Solução**

- ANÁLISE DAS FUNÇÕES
- IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE PROBLEMAS
- LEVANTAMENTO DE SOLUÇÕES ALTERNATIVAS
- DECISÕES SOBRE OS OBJETIVOS GERAIS DE TREINAMENTO E OUTRAS MEDIDAS RELACIONADAS

**INSUMOS**

1. descrição da função;
2. especialistas no cargo;
3. chefes;
4. executores da função;
5. os dados da etapa A.

**PROCESSOS**

Por um problema prioritário por meio de entrevistas, observações e estudos, o analista:

1. examina as principais características:
  - Discrepância no desempenho;
  - problemas de recrutamento/rotatividade;
  - efeitos das mudanças previstas etc.
2. analisa os fatores que influem no problema:
  - fontes de desempenho insatisfatório;
  - fontes de problemas de oferta/demanda de pessoal;
  - fontes de necessidades para desenvolvimento do pessoal.
3. identifica até que ponto o treinamento pode oferecer uma solução para o problema. Identifica também, outras medidas que devem ser tomadas para assegurar uma "solução total" do problema.
4. especifica, em termos quantitativos, o que um treinamento deve contribuir para a solução do problema:
  - quantidades de fluxo de treinandos;
  - critérios do desempenho do cargo que um servidor recentemente treinado deve alcançar.

## **PRODUTOS**

1. proposta de várias soluções ou várias componentes de uma "solução total" para o problema;
2. identificação da solução mais indicada em termos de:
  - custos da solução;
  - viabilidade;
  - probabilidade de sucesso .
3. quantificação da contribuição que o treinamento vai trazer ( os objetivos finais);
4. um "contrato provisório" entre o treinador e o setor, especificando o que o treinador vai tentar fazer e o que os outros setores devem fazer:
  - as tarefas na função que precisam de treinamento;
  - os critérios de desempenho a serem alcançados (os objetivos gerais do projeto);
  - os objetivos a serem alcançados por meio de treinamento;
  - os objetivos que precisam de outras medidas.

Fonte: Romiszowski (sld)

Feita a análise com base na sistemática acima, abrangendo os três níveis de identificação das necessidades, o profissional de treinamento obterá dados concretos e objetivos da situação real da organização.

### **3.2.2 ANTONIO GIRALDES**

Segundo Antonio Giralde, a trajetória técnico-administrativa indicada para conseguir os dados das necessidades organizacionais são:

1 – O DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS: consiste basicamente na aferição da realidade organizacional, determinando as ações de treinamento indicadas para esta realidade, bem como sinaliza à alta direção da organização as situações críticas do sistema organizacional. Este diagnóstico fornece um prévio planejamento do treinamento, haja vista identificar, já neste primeiro momento, situações dinâmicas da organização por meio de variáveis técnico-operacionais e psicossociais.

2 – A ANÁLISE DE CONTEXTO: consiste no estudo geral da organização, com a finalidade de identificar as políticas e diretrizes básicas para a manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos.

3 – A ANÁLISE OPERACIONAL: formulada basicamente da análise do trabalho, com ênfase no posto de trabalho e nas tarefas do cargo.

4 – A ANÁLISE INDIVIDUAL: consiste na identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à aquisição de competência mínima para que o colaborador desempenhe adequadamente suas atividades atuais e/ou futuras.

### 3.2.3 IDALBERTO CHIAVENATO

Segundo Chiavenato (1991), o levantamento das necessidades pode ser estruturado em três diferentes níveis de análise:

1 – ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO TOTAL: o sistema organizacional que requer como informações básicas os objetivos organizacionais e a filosofia de treinamento.

A análise organizacional busca identificar o comportamento da organização. Como o ambiente físico e social estão relacionados com o seu crescimento. Qual o seu clima e sua imagem. Como a organização planeja seus produtos e serviços. Qual a importância do treinamento etc.

Deve analisar além da organização como um todo, seus objetivos, os recursos, a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos, o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida.

Esta análise contribui para a definição do que se deve ser treinado e estabelece a filosofia de treinamento.

Bass e Vaughn, em citação realizada por Chiavenato (1991) define três fases distintas na análise organizacional:

a) análise dos objetivos da empresa a curto e longo prazos. Primeiramente de forma global e, a seguir, as metas específicas direcionadas aos vários setores da organização;

b) inventário das tentativas da organização para atingir suas metas, por meio de seus recursos de produção, físicos e humanos. A ênfase está na contribuição do potencial humano para o atingimento das metas;

*c)* análise da empresa como uma organização operando num ambiente social, político e económico determinado, ao qual ela pode influenciar, mas não controlá-lo.

O treinamento é uma resposta estruturada a uma necessidade específica de conhecimentos, habilidades e atitudes, e o seu sucesso dependerá da identificação adequada do problema.

Como um sistema aberto, o treinamento não se encontra isolado do contexto organizacional. Os objetivos de treinamento devem estar ligados com as necessidades organizacionais, e se adaptar às mudanças ocorridas na organização para atender as novas necessidades. Para isso é necessário que as necessidades de treinamento sejam periodicamente levantadas, avaliadas, determinadas e pesquisadas.

2 – ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS: o sistema de treinamento, que requer como informações básicas a análise da força de trabalho, das pessoas.

A análise dos recursos humanos busca observar se os recursos humanos são suficientes tanto quantitativa e qualitativamente para executar as atividades atuais e futuras da organização.

Chiavenato (1991) recomenda que a análise da força de trabalho seja feita por meio do exame dos seguintes dados para cada cargo:

- a)* número de empregados na classificação dos cargos;
- b)* número de empregados necessários na classificação dos cargos;
- c)* idade de cada empregado na classificação dos cargos;
- d)* nível de qualificação requerido pelo trabalho de cada empregado;
- e)* nível de conhecimento requerido pelo trabalho de cada empregado;
- f)* atitude de cada empregado em relação ao trabalho e à empresa;
- g)* nível de desempenho quantitativo e qualitativo de cada empregado;
- h)* nível de habilidade de conhecimentos de cada empregado para outros trabalhos;
- i)* potencialidades do recrutamento interno;
- j)* potencialidades do recrutamento externo;
- l)* tempo de treinamento necessário para a mão-de-obra recrutável;
- m)* tempo de treinamento para os novos;

- n) índices de absenteísmo;
- o) índices de *turnover* (rotação de mão-de-obra); e
- p) descrição do cargo.

3 – ANÁLISE DAS OPERAÇÕES E TAREFAS: o sistema de aquisição de habilidades, que requer como informações básicas as análises das habilidades, capacidades e atitudes. Comportamentos e características pessoais exigidos pelos cargos – análise dos cargos.

Esta abordagem é a mais restrita no levantamento de necessidade de treinamento. É executada ao nível do cargo, fundamentada nas competências exigidas para o cargo.

Assim, além da organização e das pessoas, o treinamento deve avaliar os cargos para os quais as pessoas deverão ser treinadas.

A análise dos cargos vai determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, necessários ao desempenho eficaz e eficiente dos cargos.

Chiavenato (1991) afirma ser a análise de operações muito importante para o LNT, porque “consiste em estudos definidos para determinar que tipos de comportamentos os empregados devem exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos”.

Desta forma, as necessidades de treinamento, na visão de Chiavenato, estão relacionadas com as oportunidades de mercado e tecnologia, preparação dos indivíduos para as mudanças ou inovações e, também, com as tarefas e operações.

Para concluir, Chiavenato (1991) relaciona alguns indicadores de necessidades de treinamento, que apontam futuras necessidades de treinamento (indicadores *a priori*) ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existentes (indicadores *a posteriori*):

#### 1 – INDICADORES A PRIORI:

- expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- redução do número de empregados;
- mudança de métodos e processos de trabalho;
- substituições ou movimentação de pessoal;
- faltas, licenças e férias do pessoal;

- expansão dos serviços;
- mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- modernização do maquinário e equipamento;
- produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

## 2 – INDICADORES A POSTERIORI:

### a) Problemas de produção

- qualidade inadequada da produção;
- baixa produtividade;
- avarias frequentes em equipamentos e instalações;
- comunicações defeituosas;
- tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado;
- despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
- excesso de erros e desperdícios;
- elevado número de acidentes;
- pouca versatilidade dos empregados;
- mau aproveitamento do espaço disponível etc.

### b) Problemas de pessoal

- relações deficientes entre o pessoal;
- número excessivo de queixas;
- pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- falta de cooperação;
- faltas e substituições em demasia;
- dificuldades na obtenção de bons elementos;
- tendência a atribuir falhas aos outros;
- erros na execução de ordens, etc.

### 3.2.4. ANTONIO VIEIRA DE CARVALHO

Para Carvalho (1988), o levantamento de necessidade de treinamento é um diagnóstico o mais amplo e completo possível de três áreas decisivas:

1 – ANÁLISE DA EMPRESA: indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento torna-se necessário.

Esta análise é semelhante à análise organizacional sugerida por Chiavenato.

Segundo Carvalho (1988), a análise organizacional deve envolver um levantamento criterioso, dos objetivos, dos recursos humanos, dos materiais e dos financeiros disponíveis para o atingimento das metas organizacionais e, também, um detalhado estudo do ambiente social, econômico e tecnológico da organização e do ambiente que atua.

Carvalho defende que a característica marcante da análise organizacional é a impessoalidade, pois indicará, neste momento, apenas quantas e quais pessoas necessitam de capacitação, sem sinalizar suas características individuais, as quais serão analisadas apenas no diagnóstico comportamental.

O objetivo primordial da análise da empresa, na visão do autor, é apresentar um quadro da real situação da organização com base nos recursos humanos disponíveis como investigar se as pessoas são suficientes, bem preparadas e adequadas para a execução dos objetivos organizacionais.

Analisa, ainda, em todos os níveis da organização a produtividade, a qualidade do produto ou serviço, as relações com o mercado e se o clima organizacional é favorável à execução das atribuições dos empregados de modo eficiente.

Ressalta que o sucesso do diagnóstico empresarial depende da motivação e conscientização dos colaboradores em responder ao instrumento utilizado para o levantamento dos dados, que deve ser racional, imparcial e objetivo, diagnosticando as áreas e situações críticas ao desempenho profissional que possam afetar os objetivos e metas da empresa.

Concluindo, os resultados da pesquisa servirá de subsídios na elaboração da política de treinamento da empresa, com planos, programas e diretrizes.

2 – ANÁLISE DAS TAREFAS: identificação de como deve ser executado o trabalho.

Carvalho (1988), no diagnóstico organizacional identifica onde é necessário o treinamento na organização, e no diagnóstico do trabalho procura identificar em que deve consistir o treinamento.



A análise das tarefas, do trabalho, de cargos, de operações, ou ainda análise de funções é definida por Carvalho como uma coleta ordenada de informações sobre determinado cargo, seja este constituído de tarefas simples ou complexas.

A análise do trabalho procura identificar os objetivos de uma determinada tarefa, como estes objetivos são atingidos e qual é o comportamento exigido para o empregado executar com excelência os objetivos do cargo.

3 – ANÁLISE DO COMPORTAMENTO: habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para que o empregado exerça suas funções.

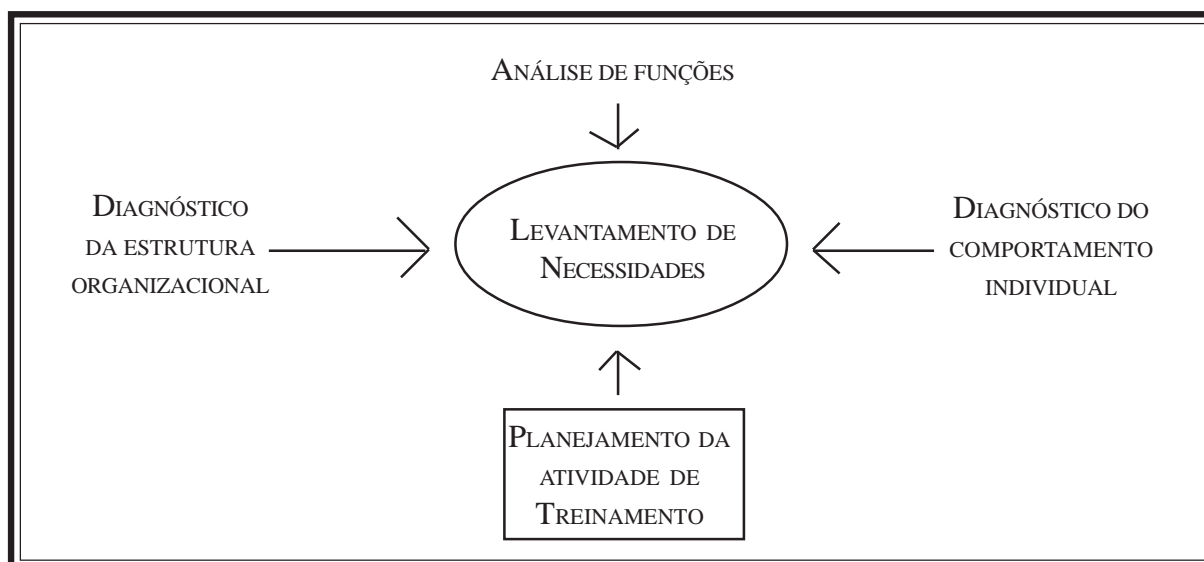
Esta análise faz o diagnóstico do comportamento individual e identifica quem precisa ser treinado. Investiga se a atuação do empregado está atingindo padrões de desempenho satisfatórios e se ele está apto a receber o treinamento, pois é muito comum constatar que os objetivos de alguns empregados estão além das reais possibilidades de execução das suas funções, levando-o à desmotivação e, conseqüentemente, sério desinteresse por seu trabalho, não tendo entusiasmo algum para exercer suas atividades.

O diagnóstico do comportamento individual contribui positivamente na apuração das deficiências de habilidades, conhecimentos e atitudes do treinando em relação aos seus padrões e desempenho.

Carvalho (1988) apresenta o instrumento de análise comportamental do empregado desenvolvido por Antonio Giralde que tem como objetivo a análise do desempenho do empregado.

O fluxo de necessidades de treinamento pode ser assim representado:

**FIGURA 1: Fluxo do levantamento de necessidades de treinamento**



Fonte: Carvalho (1988)

### 3.2.5. ANTONIO CARLOS GIL

Gil (1994) propõe para o LNT a análise organizacional, a análise das tarefas e a análise dos recursos humanos.

#### 1 – ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Para a análise organizacional, Gil apresenta um roteiro:

- identificação da organização
- estrutura organizacional
- planejamento
- produção
- vendas
- potencial econômico-financeiro
- recursos humanos
- imagem da empresa
- clima organizacional

#### 2 – ANÁLISE DAS TAREFAS

Para Gil, o treinamento tem como objetivo capacitar as pessoas para desempenhar atribuições inerentes ao seu cargo. Os cargos, por sua vez, são constituídos de tarefas, que devem ser executadas segundo determinados padrões.

Desta forma, a análise de tarefas consiste determinar qual o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para desempenhar suas atividades com eficiência, como os conhecimentos e as habilidades necessárias.

Para Gil a análise das tarefas requer a identificação dos seguintes dados:

- a) atividades que compõem a tarefa;
- b) responsabilidades do executante da tarefa;
- c) condições de trabalho e riscos;

d) condições de trabalho;

e) conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.

### 3 – ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS

A análise dos recursos humanos consiste em medir o nível dos conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas para os empregados desempenhar as atividades necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Desta forma, a análise organizacional esclarece os objetivos; a análise das tarefas o que é necessário para alcançá-los; e a análise dos recursos humanos as carências dos empregados quanto à execução da tarefa.

Gil afirma que confrontando a análise dos recursos humanos com a análise das tarefas é possível identificar as necessidades de treinamento.

### 3.3 FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA O LNT

Segundo Chiavenato (1991) os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são:

– AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: detecta os empregados que estão executando suas tarefas abaixo do satisfatório, como também identifica as áreas da organização que necessitam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.

– OBSERVAÇÃO: identifica trabalho ineficiente, manuseamento inadequados de equipamentos, atraso de cronograma, gasto excessivo de matéria-prima, problemas disciplinares, faltas etc.

– QUESTIONÁRIOS: pesquisas por meio de questionários e listas de verificação (*check lists*), com a finalidade de evidenciar as necessidades de treinamento.

– SOLICITAÇÃO DE SUPERVISORES E GERENTES: gerentes e supervisores solicitam o treinamento quando a necessidade é evidente.

– ENTREVISTAS COM SUPERVISORES E GERENTES

– REUNIÕES ENTRE DEPARTAMENTOS: discussões entre os departamentos sobre objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos.

– EXAME DE EMPREGADOS: testes de conhecimento sobre a execução do trabalho.

– MODIFICAÇÃO DO TRABALHO: sempre que ocorrer faz-se necessário o treinamento prévio dos novos métodos e processos.

– ENTREVISTA DE SAÍDA: É possível detectar as deficiências da organização, passíveis de correção.

– ANÁLISE DE CARGOS

– RELATÓRIOS PERIÓDICOS da empresa ou de produção

Bastos, in Boog (1994) complementa a relação com mais seis meios:

– ENTREVISTAS COM PESSOAL DE LINHA: busca a percepção dos problemas de quem executa a atividade. Podem ser estruturadas ou não, formais ou casuais, individuais ou em grupos.

– LISTAGEM: é um questionário, apresenta uma série de comportamentos e conhecimentos, onde os pesquisados apontam suas necessidades.

– PESQUISAS DE ATITUDE OU DE CLIMA: oferece indicações de necessidades de treinamento ligadas a níveis gerais de satisfação ou insatisfação.

– DISCUSSÃO EM GRUPO: reuniões com as pessoas de uma determinada área de trabalho. Procura esclarecer os problemas específicos, analisar as causas e identificar as ações de treinamento.

– EXAME DOS ÍNDICES DE RECURSOS HUMANOS: exame de indicadores de absenteísmo, deslocamento de área etc.

– CURSOS GERENCIAIS: nos cursos gerenciais é possível obter indicadores sobre as necessidades de treinamento nos níveis operacionais da organização.

Gil (1994) comenta os seguintes instrumentos de LNT:

– QUESTIONÁRIOS: devem ser formados por perguntas curtas, específicas e objetivas, de forma a permitir respostas curtas e planejadas.

– ENTREVISTAS: previamente planejadas, deve seguir uma lista de questões e, sempre que possível, deve ser realizada no local de trabalho do entrevistado. Deve-se manter o controle da entrevista, fazendo com que as respostas sejam direcionadas para o real objetivo da entrevista.

– CONVERSAS INFORMAIS: são fontes importantes, pois muitas das informações coletadas durante conversas informais não seriam conseguidas por outros meios.

– COMITÊS DE TREINAMENTO: deve ser responsável por identificar necessidades de treinamento, avaliar o desempenho e analisar os resultados obtidos. Os componentes devem ser comprometidos com os objetivos da organização, e entre eles pessoas do alto escalão da empresa. As atividades do comitê podem ser realizadas *ex officio*.

– WORKSHOP: devem ser reunidos grupos com o objetivo de aprimorar suas atividades por meio de práticas reais de suas atividades. À medida que os trabalhos são desenvolvidos é possível identificar as necessidades de treinamento de indivíduos ou do grupo. Deve-se estar atento se as falhas identificadas estão relacionadas com habilidades ou conhecimentos. Outro aspecto interessante nesta atividade é que pode detectar carências relacionadas com a compreensão dos objetivos da organização ou com certos procedimentos organizacionais.

– ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO: com esta análise é possível identificar falhas em questões importantes como planejamento confuso, má divulgação das funções, delegação de responsabilidades conflitantes, objetivos mal definidos, inexistência de padrões de desempenho etc. Problemas como estes podem ser fatores desestimulantes para a organização, podendo levar a desempenho insatisfatório e devem ser considerados indícios de necessidade de treinamento individual ou grupal.

### 3.3.1 LIMITAÇÕES DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DE LNT

Macian (1987) ressalta as limitações das principais ferramentas de LNT utilizadas:

– OBSERVAÇÃO DIRETA: somente deve ser utilizada quando observador estiver familiarizado com os procedimentos a serem utilizados. Não pode ser aplicada quando a população a ser pesquisada é numerosa.

– ENTREVISTA: este tipo de ferramenta depende de um adequado preparo do entrevistador, que deve ser capaz de manter a descontração e segurança do entrevistado, de forma a garantir a veracidade e objetividade dos dados coletados.

– QUESTIONÁRIO: deve-se ter cuidado quanto à extensão, a clareza da linguagem, a objetividade na formulação de perguntas, bem como coerência e precisão entre os objetivos a atingir e o conteúdo do questionário.

– REUNIÕES: os participantes das reuniões às vezes escondem suas verdadeiras percepções, por receio ou por dificuldade de expressão. Como solução de tal restrição, muitos profissionais recorrem para as dinâmicas de grupo, mas para utilizar tais técnicas, é necessário que o profissional tenha conhecimentos específicos e pessoas não qualificadas devem evitar seu emprego.

Gil (1994) ressalta outras limitações:

– QUESTIONÁRIOS: é uma ferramenta rápida, econômica, de fácil tabulação e pode ser aplicado a um grande número de pessoas, mas apresentam algumas limitações: a interpretação uniforme dos dados é difícil de ser assegurada, frequentemente são fornecidas informações incompletas e para muitas pessoas constitui uma tarefa difícil.

– ENTREVISTA: possibilita informações mais complexas e acuradas, sem exigir que o respondente tenha que escrever. Porém, exige maior dispêndio de tempo e a presença de profissionais capacitados para sua realização.

– OBSERVAÇÃO: é o procedimento que garante muita confiabilidade às informações obtidas, mas seu alcance é limitado, pois não se aplica a tarefas complexas.

Macian (1987) recomenda que os fatores abaixo relacionados devem ser observados para evitar enganos de diagnósticos:

a) necessidades aparentemente organizacionais, constatadas em entrevistas, podem corresponder a anseios pessoais dos funcionários;

b) repetição de programas de treinamentos bem-sucedidos sem uma análise mais aprofundada;

c) dar maior peso a informações fornecidas por pessoas de posição mais destacada na empresa, desprezando fontes que, por estarem mais envolvidas com os problemas, têm uma visão mais clara;

d) utilizar amostras que contenham informações só das chefias ou só dos funcionários, ocasionando parcialidade de percepção;

e) usar instrumentos muito longos, exaustivos, que cansam os entrevistados;

f) não usar sempre o mesmo instrumento de coleta, variar o emprego de técnicas, questionários, entrevistas, exercícios de dinâmica de grupos etc;

g) não analisar os dados apenas em função das respostas do momento, a organização deve sempre ser vista como um todo.

Outro aspecto a ser considerado na análise dos resultados obtidos pelas ferramentas tradicionais de LNT é que, nem sempre os problemas identificados representam necessidade de treinamento ou podem ser solucionados com suas ações. Gil (1994) confirma tal afirmação quando relata que o desempenho insatisfatório de colaboradores nem sempre está ligado a falta de treinamento, podendo ser atribuído à falta de equipamentos ou materiais necessários para a adequada execução das atividades.

Outro motivo pode ser a disponibilidade de aptidões físicas ou mesmo motivacionais para o exercício da profissão.

Na primeira situação, ao invés de treinamentos, se faz necessário o levantamento e a aquisição dos equipamentos necessários à execução da atividade. Na segunda, um programa de recrutamento e seleção de funcionários para um remanejamento, apresentará resultados satisfatórios.

Os autores são unânimes em afirmar que não existe um meio de levantamento considerado o melhor. Cada situação exigirá que sejam examinadas as ferramentas disponíveis e comparadas suas vantagens e desvantagens. Salientam que o ideal é combinar alguns meios de levantamento que se complementam, resultando em uma maior consistência de análise e diagnóstico.





## **4. ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO AMBIENTE DE ESTUDO**

### **4.1 BREVE HISTÓRICO DO INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO – ILB**

O Senado Federal vem desenvolvendo atividades educacionais e ações de treinamento de atualização e capacitação de seu quadro de servidores, desde 1970.

Primeiro por meio do Serviço de Seleção e Aperfeiçoamento de Pessoal; depois pelo Centro de Formação e Administração Legislativa (CEFAL), que foi transformado com a Resolução nº 124, de 1987 no Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Senado Federal (CEDESEN) e, a partir de 1997, com a Resolução nº 9, de 1997 surgiu o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB).

O ILB, como órgão supervisionado do Senado Federal, nasce com a importante missão de atuar no campo da educação, cultura e cidadania, promovendo e difundindo, com excelência e ética, o conhecimento e a informação, de forma a contribuir para o desenvolvimento da cidadania e para o fortalecimento do Poder Legislativo e das instituições democráticas, mediante a implementação de atividades distintas, como cursos, palestras, fóruns, seminários, encontros, dentre outras, presencialmente e a distância.

Ao longo dos anos, o ILB se consolidou como um centro de excelência na qualificação técnico-profissional de talentos humanos, atuando com eficiência no âmbito da administração pública brasileira e, de modo especial, na comunidade legislativa, integrada pelas assembleias legislativas estaduais e câmaras municipais, e outros parlamentos de países estrangeiros.

Para melhor desempenhar sua missão de promover e difundir o conhecimento, o ILB ampliou sua rede de parceiros institucionais, mediante a formalização de protocolos de intenções ou acordos de mútua cooperação, estabelecendo-se, assim, canais diretos com renomadas instituições de ensino superior, nacionais e estrangeiras, como foi o convênio entre o ILB e a Universidade de Salamanca, na Espanha.

Assim, passou a disponibilizar suas atividades a instituições conveniadas e com a chegada da Educação a Distância (EAD), a todos os cidadãos brasileiros.

Parcerias importantes foram firmadas ao longo dos anos como com as Nações da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP): Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor Leste e países do Mercosul.

Em outubro de 2012, o Ministério da Educação (MEC) concedeu ao ILB uma autorização inicial de três anos para que a Instituição ministrasse cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas áreas de Administração Legislativa, Direito Legislativo, Comunicação Legislativa e Ciências Política. Hoje o ILB oferece cursos de capacitação em educação a distância, presenciais, semipresenciais e de pós-graduação.

Até 2013, o ILB e o Interlegis, um programa também criado em 1997, cujo objetivo é levar tecnologia, modernização e capacitação às casas legislativas de todo o Brasil eram independentes, mas com objetivos bem comum: colaborar, cada um a seu modo, pelo fortalecimento do Legislativo.

Enquanto o ILB conduzia sua ação “para dentro” do Senado, como órgão de educação voltado, em primeiro plano, para os servidores do Senado Federal, o Programa Interlegis olhava “para fora”, visando integrar e modernizar o Legislativo nas suas três esferas: federal, estadual e municipal.

O Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2013, apresentou uma nova estrutura administrativa, momento em que ocorreu a fusão do ILB com o Programa Interlegis e a Unilegis – Universidade do Legislativo, criada pela Resolução nº 1, de 2001, passando o ILB a ser o órgão executor do Programa e da Universidade.

Assim, o Instituto Legislativo passou a ter a grande missão de capacitar não só o público interno do Senado Federal, mas todo o Poder Legislativo, além de levar a modernização às casas legislativas brasileiras.

## 5. SISTEMA CAPACITA

### 5.1 HISTÓRICO

O Sistema Capacita é um *software* para cadastramento das demandas de capacitação dos servidores do Senado Federal. É uma ferramenta criada para a construção do LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento), desenvolvida pelo Prodasen em 2012, para o cumprimento do art.9º do Ato da Comissão Diretora nº 10/2011, que possibilitou aos gestores administrativos e servidores dos gabinetes parlamentares contarem com um instrumento eficiente para o mapeamento das necessidades de capacitação de cada setor do Senado Federal, permitindo a formação de um banco de dados, que subsidiaria o Instituto Legislativo Brasileiro – ILB no planejamento e composição dos cursos a serem oferecidos.

“ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº 10, de 2011

*Dispõe sobre a política de capacitação e desenvolvimento dos servidores do Senado Federal e dá outras providências.*

---

### Capítulo II

#### **Dos Planos de Capacitação dos Servidores do Senado Federal**

Art. 9º A capacitação dos servidores deverá ser organizada na forma de planos de capacitação, denominados de Planos de Capacitação dos Servidores do Senado Federal (PCSF), instrumentos básicos de execução de ações educacionais de interesse da Casa, consistem em documentos que sistematizam as necessidades e demandas educacionais internas e externas dos servidores e as organiza em módulos estruturados segundo objetivos comuns.

Parágrafo único. Compõem os PCSF:

I – o Plano de Capacitação do Corpo Gerencial do Senado Federal (PCGER);

II – o Plano de Capacitação dos Servidores dos Gabinetes Parlamentares (PCGAB);

III – o Plano de Capacitação Básica dos Servidores do Senado Federal (PCBASE);

IV – os Planos de Capacitação Setoriais, referentes às Unidades Administrativas e Legislativas do Senado Federal (PCSET);

V – o Plano de Capacitação Externa (PCEX);

VI – o Plano de Estudos e Pesquisas do Legislativo (PCPESQ).

.....”

Ficou sob a responsabilidade do Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) coletar os dados inseridos no sistema Capacita, sistematizando-os com o objetivo de propor ações educacionais, que:

- a) capacitassem os servidores efetivos e comissionados do Senado Federal;
- b) produzissem, integrassem e disseminassem o conhecimento; e
- c) aprimorassem os legislativos federal, estaduais e municipais em benefício da sociedade e do

País.

## **5.2 A ESTRUTURA DO SISTEMA CAPACITA**

O sistema Capacita está estruturado em três níveis: Plano de capacitação, Avaliação e Administração.

### **5.2.1 PLANO DE CAPACITAÇÃO**

- a) identificação do órgão;
- b) tipo de Plano Capacitação: externo, interno ou pós-graduação;
- c) quantidade de servidores lotados na unidade: efetivos e comisionados;

- d) descrição do treinamento;
- e) quantidade de servidores a ser treinados na necessidade descrita;
- f) nível do treinamento: básico, aperfeiçoamento ou aprofundamento;
- g) turno desejado: matutino, vespertino ou noturno;
- h) prioridade: alta, média ou baixa;
- i) Área do conhecimento;
- j) duração; e
- l) mês de realização.

**Plano de Capacitação dos Servidores** SENADO FEDERAL

Plano de Capacitação Avaliação Administração Sair

▼ Plano de Capacitação

Órgão

INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO

INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO

Órgão	Tipo de plano	Período	Situação	Ver	Editar	Excluir
ILB	CPINT	2015	Em elaboração			

Novo

**Prodasen**  
E-mail: [prodasen@senado.gov.br](mailto:prodasen@senado.gov.br)

**Plano de Capacitação dos Servidores** SENADO FEDERAL

Plano de Capacitação Avaliação Administração Sair

▼ Inclusão de Plano de Capacitação

Órgão - Tipo de Plano de Capacitação

Escolha

Escolha

- ILB - CPEEX
- ILB - CPEPG
- ILB - CPINT

### Plano de Capacitação dos Servidores

SENADO FEDERAL

Plano de Capacitação Avaliação Administração Sair

**Visualização de Plano de Capacitação**

Órgão: INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO  
 Tipo de Plano de Capacitação: CAPACITAÇÃO INTERNA  
 Período: 2015  
 Situação: Em elaboração  
 Quantidade de servidores efetivos: 78  
 Quantidade de servidores comissionados: 41

Concluir Plano Voltar

Descrição da necessidade	Área de Conhecimento	Qtd. Servidores	Ver
Não existem Necessidades cadastradas.			

Nova Necessidade

Prodasen  
E-mail:prodasen@senado.gov.br

### Plano de Capacitação dos Servidores

SENADO FEDERAL

Plano de Capacitação Avaliação Administração Sair

**Inclusão de Necessidade**

Órgão: INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO  
 Tipo de Plano de Capacitação: CAPACITAÇÃO INTERNA  
 Descrição: Negociação  
 Iniciativa do GEP: Escolha  
 Prioridade: Média  
 Quantitativo de servidores com essa necessidade: 15  
 Área de Conhecimento: DESENV GER E APOIO ADMINIST - Desenvolvimento Gerencial - Gerenciamento/Gestão de conflitos.  
 Nível: Aperfeiçoamento  
 Duração desejada: 40h  
 Turno desejado: Vespertino  
 Mês de realização desejado: Março

Salvar Voltar

### Plano de Capacitação dos Servidores

SENADO FEDERAL

AIDIL - Lídia Glória dos Santos

Plano de Capacitação Avaliação Administração Sair

**Inclusão de Plano de Capacitação**

Órgão: INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO  
 Tipo de Plano de Capacitação: CAPACITAÇÃO INTERNA  
 Período: 2015  
 Situação: Em elaboração  
 Quantidade de servidores efetivos: 78  
 Quantidade de servidores comissionados: 41

Concluir Plano Voltar

Descrição da necessidade	Área de Conhecimento	Qtd. Servidores	Ver	Editar	Excluir
Negociação	DESENV GER E APOIO ADMINIST - Desenvolvimento Gerenci	25			

Nova Necessidade

Prodasen  
E-mail:prodasen@senado.gov.br

## 5.2.2 AVALIAÇÃO

Após concluído o Plano, ele vai para avaliação do ILB, que analisará a solicitação e, aprovado, ganhará uma versão definitiva. Nesta fase além dos dados já informados, consta, ainda, a previsão do custo.

**Plano de Capacitação dos Servidores** SENADO FEDERAL

Plano de Capacitação Avaliação Administração Sair

**Inclusão de Plano de Capacitação**

Órgão: INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO  
 Tipo de Plano de Capacitação: CAPACITAÇÃO INTERNA  
 Período: 2015  
 Situação: Em elaboração  
 Quantidade de servidores efetivos: 78  
 Quantidade de servidores comissionados: 41

Concluir Plano Voltar

**Concluir Plano de Capacitação?**  
 Tem certeza que deseja Concluir o Plano de Capacitação?  
 Após a confirmação o Plano será enviado para análise do ILB.  
 Sim Não

Descrição da necessidade: Negociação

Nova Necessidade

Prodasen  
E-mail:prodasen@senado.gov.br

---

**Plano de Capacitação dos Servidores** SENADO FEDERAL

Plano de Capacitação Avaliação Administração Sair

**Avaliação de Plano de Capacitação**

Órgão: INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO

Órgão	Tipo de Plano	Período	Situação	Ver	Avaliar
ILB	CPINT	2015	Aguardando análise		

---

**Plano de Capacitação dos Servidores** SENADO FEDERAL  
AIDIL - Lídia Glória dos Santos

Plano de Capacitação Avaliação Administração Sair

**Avaliação de Plano de Capacitação**

Órgão: INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO  
 Tipo de Plano de Capacitação: CAPACITAÇÃO INTERNA  
 Período: 2015  
 Situação: Aguardando análise

Salvar Voltar

Descrição da necessidade: Negociação

Área de Conhecimento: DESENV GER E APOIO ADMINIST - D

es	Custo Total	Ver	Avaliar
0			

Prodasen  
E-mail:prodasen@senado.gov.br

### 5.2.3 ADMINISTRAÇÃO

Neste campo encontramos a relação explicativa do tipo de plano de capacitação, das áreas de conhecimento divididas por especialidades, a ação e os usuários cadastrados para alimentação do sistema Capacita.

The screenshot shows the 'Plano de Capacitação dos Servidores' interface. At the top, there is a navigation bar with 'Plano de Capacitação', 'Avaliação', 'Administração', and 'Sair'. The 'Administração' menu is open, showing options: 'Tipo de Plano de Capacitação', 'Área de Conhecimento', 'Ação', and 'Usuário'. Below the menu, there is a form with a label 'Órgão' and a text input field containing 'Escolha'. Below the form, there is a table with columns: 'Órgão', 'Tipo de plano', 'Período', 'Situação', 'Ver', 'Editar', and 'Excluir'. The table content is empty, with a message 'Por favor, selecione um órgão.' and a 'Novo' button below it. The footer contains 'Prodasen' and 'E-mail:prodasen@senado.gov.br'.

The screenshot shows the 'Plano de Capacitação dos Servidores' interface. At the top, there is a navigation bar with 'Plano de Capacitação', 'Avaliação', 'Administração', and 'Sair'. The 'Administração' menu is open, showing options: 'Tipo de Plano de Capacitação', 'Área de Conhecimento', 'Ação', and 'Usuário'. Below the menu, there is a table with columns: 'Sigla', 'Nome', 'Editar', and 'Excluir'. The table content is as follows:

Sigla	Nome	Editar	Excluir
CPEEX	CAPACITAÇÃO EXTERNA EM ATIVIDADES DE EXTENSÃO		
CPEPG	CAPACITAÇÃO EXTERNA EM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
CPINT	CAPACITAÇÃO INTERNA		

Below the table, there are navigation buttons: 'Novo' and 'Voltar'. The footer contains 'Prodasen' and 'E-mail:prodasen@senado.gov.br'.



## Plano de Capacitação dos Servidores

---

Plano de Capacitação [Avaliação](#) [Administração](#) ▾ [Sair](#)

▾ Pesquisa de Área de Conhecimento

Descrição	Editar	Excluir
COMUNICAÇÃO E TI - Comunicação - Gestão da Comunicação		
COMUNICAÇÃO E TI - Comunicação - Jornalismo		
COMUNICAÇÃO E TI - Comunicação - Marketing		
COMUNICAÇÃO E TI - Comunicação - Ouvidoria		
COMUNICAÇÃO E TI - Comunicação - Programação Visual		
COMUNICAÇÃO E TI - Comunicação - Relações Públicas		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Arquitetura da Informação		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Auditoria de Tecnologia da Informação		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Automação de Processos		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Contratação de Tecnologia da Informação		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Editoração Eletrônica		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Engenharia de Software		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Engenharia de Telecomunicações		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Gestão de Infraestrutura de Tecnologia da Informação.		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Gestão de Projetos		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Gestão de Tecnologia da Informação		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Gestão de Tecnologia da Informação		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Gestão Eletrônica de Documentos		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Governança de Tecnologia da Informação		
COMUNICAÇÃO E TI - Tecnologia da Informação - Modelagem de Processos		

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Novo Voltar

---

## Plano de Capacitação dos Servidores

---

Plano de Capacitação [Avaliação](#) [Administração](#) ▾ [Sair](#)

▾ Pesquisa de Permissões de Usuários

Secretaria	Usuário	Tipo de Plano	Editar	Excluir
ADVOSF		CPEEX		
ADVOSF		CPEPG		
ADVOSF		CPINT		
ADVOSF		CPEEX		
ADVOSF		CPEPG		
ADVOSF		CPINT		
CONLEG		CPEEX		
CONLEG		CPEPG		
CONLEG		CPINT		
CONORF		CPEEX		
CONORF		CPEPG		
CONORF		CPINT		
DGER		CPEEX		
DGER		CPEPG		
DGER		CPINT		
ILB		CPEEX		
ILB		CPEPG		
ILB		CPINT		
ILB		CPEEX		
ILB		CPEPG		

1 2 3 4 5 6

Novo Voltar

E-mail: [prodasen@senado.gov.br](mailto:prodasen@senado.gov.br)

### **5.3 METODOLOGIA DA ALIMENTAÇÃO DE DADOS**

Primeiramente foi realizada uma sensibilização dos responsáveis de todos os órgãos do Senado Federal, com o intuito de obter a adesão e o engajamento dos setores e, logicamente, dos respectivos servidores.

Com esse intuito, em fevereiro de 2013, a Diretoria Geral encaminhou memorando circular aos diretores de Secretarias; à Consultoria Legislativa; Consultoria de Orçamento, Fiscalização e Controle; ao Cerimonial da Presidência; à Advocacia do Senado Federal; aos gabinetes parlamentares, bem como aos órgãos da Mesa Diretora, informando-os de que o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) tinha disponibilizado o sistema Capacita com o objetivo de coletar dados imprescindíveis à elaboração dos Planos Setoriais de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores do Senado Federal.

Nessa fase, cada titular das áreas acima deveria indicar dois servidores, um na condição de titular e o outro na de substituto, que receberiam as orientações sobre como alimentar o Capacita.

Em 13 de maio do mesmo ano, realizou-se uma reunião no Auditório Antônio Carlos Magalhães, no prédio do Interlegis, para a apresentação do Sistema aos servidores autorizados a alimentá-lo, estabelecendo-se como prazo final para conclusão dessa tarefa a data de 31 de maio. As informações subsidiariam o planejamento e a implementação de ações educacionais destinadas ao atendimento das reais necessidades de formação, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores para o ano de 2014.

O evento contou ainda com as apresentações dos coordenadores setoriais das áreas de Ensino a Distância, Educação Superior e de Treinamento presencial interno e externo, com uma explanação técnica sobre a ferramenta passo a passo.

### **5.4 DEMANDAS INSERIDAS NO CAPACITA**

Participaram da alimentação do sistema Capacita 16 unidades administrativas e 19 legislativas, que juntas inseriram 1.362 descrições de necessidades de treinamento.

Embora as unidades legislativas estivessem representadas em maior número, significando uma preocupação na inserção das informações no Capacita, as unidades administrativas registraram um número maior de solicitações de cursos.

TABELA 1. **Unidade solicitante X Número de descrição de necessidade**

UNIDADE SOLICITANTE	DESCRIÇÃO DE NECESSIDADE
Administrativa (16 áreas) .....	1.192
Legislativa (19 gabinetes) .....	170
Total .....	1.362

Além disso, as unidades administrativas solicitaram, para o atendimento de suas necessidades de treinamento, um número bastante expressivo de vagas a serem preenchidas pelos respectivos servidores.

TABELA 2: **Área solicitante x Número de vagas solicitadas**

ÁREA SOLICITANTE	NÚMERO DE VAGAS SOLICITADAS
Administrativa .....	11.444
Legislativa .....	754
Total .....	12.198

Pelo expressivo número de 11.444 vagas, percebe-se o interesse de um mesmo servidor por mais de um curso.

A Tabela 3 lista as unidades participantes do processo. Foram 16 setores administrativos e 19 setores legislativos que efetivaram a alimentação do sistema Capacita. Frisa-se, ainda, que a “densidade” de inserções não foi homogênea para todas as unidades. Isto é, alguns setores lançaram 10, 20 ou 30 tipos de necessidades, enquanto outros setores chegaram a lançar até 400 tipos de necessidades.

TABELA 3: **Unidades que participaram do Capacita**

(continua)

ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS	ÓRGÃOS LEGISLATIVOS
Cerimonial da Presidência	Terceira Secretaria
Consultoria Legislativa	Liderança dos Democratas
Consultoria de Orçamento, Fiscalização e Controle	Liderança do PSB
Diretoria-Geral	Gab. da Senadora Ana Amélia
Secretaria de Administração de Contratações	Gab. da Senadora Ana Rita

ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS	ÓRGÃOS LEGISLATIVOS
Secretaria Geral da Mesa	Gab. da Senadora Ângela Portela
Secretaria de Comunicação Social	Gab. do Senador Antônio Carlos Rodrigues
Secretaria de Controle Interno	Gab. do Senador Eduardo Lopes
Secretaria de Finanças, Orçam. e Contabilidade	Gab. do Senador Humberto Costa
Secretaria de Gestão de Inform. e Documentação	Gab. do Senador João Alberto Souza
Secretaria Integrada de Saúde	Gab. do Senador José Agripino
Secretaria de Polícia Legislativa	Gab. do Senador Mozarildo Cavalcanti
Secretaria de Recursos Humanos	Gab. do Senador Lobão Filho
Secretaria de Tecnologia da Informação (Prodasen)	Gab. do Senador Paulo Paim
Secretaria de Transparência	Gab. do Senador Pedro Simon
Instituto Legislativo Brasileiro	Gab. do Senador Pedro Taques
	Gab. do Senador Ruben Figueiró
	Gab. do Senador Rodrigo Rollemberg
	Gab. do Senador Sérgio Souza

A Tabela 4, abaixo, é o resultado da sistematização das necessidades inseridas no sistema Capacita. As 1.362 solicitações de treinamento foram agrupadas por grandes áreas do conhecimento. Assim, foi possível perceber o interesse dos servidores em realizar cursos diversos em seis principais áreas; Administração Pública, Gestão de Pessoas, Orçamento, Processo Legislativo/Direito/Política, Informática e Comunicação Social/Linguística. A construção do Plano de capacitação de 2014 procurou traçar um conjunto de cursos que estivesse em sintonia com estas áreas.

**TABELA 4: Principais áreas do conhecimento demandadas**

ÁREA DO CONHECIMENTO	SOLICITAÇÕES FEITAS
Administração Pública	155
Gestão de Pessoas	194
Orçamento	54

ÁREA DO CONHECIMENTO	SOLICITAÇÕES FEITAS
Processo Legislativo/Direito/Política	154
Informática	520
Comunicação Social/Linguística	138
Outras	147
Total	1.362

### 5.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS À DIREÇÃO E DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES

Após levantamento e análise dos dados coletados no Capacita, foi apresentado o Plano de Capacitação para 2014 à Direção da Casa, divididos em quatro áreas temáticas: Processo Legislativo, Orçamento, Gestão de Pessoas e Administração Pública. Observou-se, neste momento, que as necessidades de treinamento apresentadas pelas áreas investigadas eram em sua maioria de competências individuais, que fez com que o ILB as adequasse às competências organizacionais, lincando os cursos com as diretrizes dos Planos de Capacitação dos Servidores do Senado Federal(PCSF).

Embora o sistema Capacita tenha contado com a participação de diversas unidades administrativas e legislativas, os resultados poderiam ser mais representativos e significativos se um número ainda maior de áreas tivessem efetivamente participado de todo o processo.

Em 10-12-2013, a diretora-executiva do ILB, Sra. Elga Mara Teixeira Lopes, entregou ao diretor-geral do Senado, na época, Antônio Helder Medeiros Rebouças, o Plano de Capacitação para o ano 2014, com as seguintes palavras: “Queremos entrar o ano que vem já com o planejamento aprovado”.

Após análise do Plano apresentado pelo ILB, em março de 2014, a atual Direção da Casa, aprovou nove cursos para execução no segundo semestre: Processo Legislativo e Regimento Interno; Orçamento e Finanças Públicas; Processo Legislativo Orçamentário; SIAFI Operacional; Projeto Siga Brasil, Gestão de Contratos; Projeto Básico e Termo de referência; Português Instrumental e Redação Oficial.

Os cursos iniciaram em agosto de 2014, após o cumprimento de abertura de edital para a convocação dos “Facilitadores de Aprendizagem”, conforme o Ato da Comissão Diretora nº 10, de 2011.



## **6. INVESTIGAÇÃO**

### **6.1 O UNIVERSO POPULACIONAL**

A pesquisa teve como universo populacional os 120 servidores, gestores e administradores responsáveis pelas unidades administrativas do Senado Federal, selecionados pela Direção para a alimentação do Sistema Capacita, com a finalidade de se levantar a necessidade de treinamento dos setores da Casa.

A investigação pelo censo populacional tornou-se importante para identificar se a metodologia de alimentação utilizada foi homogênea e se foram respeitados os padrões científicos.

### **6.2 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A pesquisa optou pelo uso do questionário estruturado e padronizado com questões fechadas, enviado para o e-mail institucional dos 120 servidores.

O principal fator que justificou a escolha deste instrumento, foi pela pesquisa se caracterizar censitária.

A opção de envio do questionário por e-mail, se deu pela pouca disponibilidade de tempo e economia com o desperdício de papel para a realização da investigação em uma população com mais de 100 pessoas.

O questionário foi construído com questões específicas com a finalidade de testar as hipóteses da pesquisa, formuladas cinco questões dicotômica, “sim” ou “não”, com o intuito de se ter um rápido preenchimento, uma fácil tabulação e análise dos dados.

A validação do questionário foi realizada por quatro servidores: um analista legislativo/redação e revisão, um técnico legislativo/administração, um técnico legislativo/informática legislativa e um assessor parlamentar intermediário.

As instruções de preenchimento, como o assunto da investigação foi apresentados na abertura do e-mail. As perguntas foram apresentadas logo abaixo, sem anexos, para facilitar o reenvio ao remetente:

“Prezado colega,

Solicito alguns minutos de sua atenção.

Meu nome é Ciromar, desenvolvo minhas atividades funcionais no ILB - Instituto Legislativo Brasileiro, na COTRE (Coordenação de Treinamento, modalidade presencial) há 16 anos, e o motivo deste e-mail é que estou concluindo o curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Administração Legislativa pelo ILB com um trabalho de conclusão direcionado às minhas atividades sobre o tema de investigação “Avaliação do Sistema Capacita: a eficiência no levantamento das necessidades de treinamento”.

O público-alvo, escolhido para fornecer as informações necessárias para a elaboração e levantamento de dados para o meu trabalho, foram os gestores e administradores responsáveis pelas unidades administrativas do Senado Federal, escolhidos pela Direção da Casa, juntamente com o ILB, para “alimentar” no Sistema Capacita as demandas setoriais.

Por isto você foi selecionado a receber este e-mail, pois o objetivo desta pesquisa é de investigar se a aplicação do Sistema Capacita, criado pelo Prodasen em cumprimento ao Ato da Comissão Diretora 10/2011, ofereceu aos gestores e servidores dos gabinete parlamentares e áreas administrativas uma ferramenta de LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamento) eficiente e a análise de sua eficácia nos resultados e mapeamento das necessidades de capacitação de cada setor que serviram de subsídio ao ILB.

Assim, necessito de sua colaboração, respondendo o questionário abaixo disponibilizado, composto de cinco questões onde você responderá sim ou não.

Ao respondê-lo, basta encaminhá-lo ao remetente, desde já agradeço sua contribuição:

1 – Você foi instruído a “alimentar” o sistema Capacita?

2 – Quando foi indicado para ser o “alimentador” do Capacita, o ILB fez uma entrevista com o pessoal de linha e gerentes de área?

3 – Chefes e colaboradores participaram com informações?

4 – Ocorreram reuniões, procurando estabelecer problemas específicos para analisar as possíveis causas e eventuais ações de treinamento?



5 – Sua área, antes de indicar o treinamento executaram uma análise de tarefas, buscando identificar os conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes necessários ao desempenho das mesmas?”

### **6.3 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

Dos 120 questionários enviados, retornaram 57, portanto 47,5% da população investigada.

NA PRIMEIRA QUESTÃO: VOCÊ FOI INSTRUÍDO A “ALIMENTAR” O SISTEMA CAPACITA?

Sessenta e oito por cento (68%) dos respondentes afirmaram que sim. Cabe ressaltar que no dia 13 de maio de 2013, realizou-se uma reunião no Auditório Antônio Carlos Magalhães, no prédio do Interlegis, para a apresentação do sistema Capacita aos servidores autorizados a alimentá-lo.

NA SEGUNTA QUESTÃO: QUANDO FOI INDICADO PARA SER O “ALIMENTADOR” DO CAPACITA, O ILB FEZ UMA ENTREVISTA COM O PESSOAL DE LINHA E GERENTES DE ÁREA?

Setenta e dois por cento (72%) dos respondentes responderam que sim.

NA TERCEIRA QUESTÃO: CHEFES E COLABORADORES PARTICIPARAM COM INFORMAÇÕES?

Sessenta e oito por cento (68%) dos respondentes responderam que sim.

NA QUARTA QUESTÃO: OCORRERAM REUNIÕES, PROCURANDO ESTABELECEM PROBLEMAS ESPECÍFICOS PARA ANALISAR AS POSSÍVEIS CAUSAS E EVENTUAIS AÇÕES DE TREINAMENTO?

Oitenta por cento (80%) afirmaram que sim.

NA QUINTA QUESTÃO: SUA ÁREA, ANTES DE INDICAR O TREINAMENTO EXECUTARAM UMA ANÁLISE DE TAREFAS, BUSCANDO IDENTIFICAR OS CONHECIMENTOS, HABILIDADES, APTIDÕES E ATITUDES NECESSÁRIOS AO DESEMPENHO DAS MESMAS?

Apenas 32% responderam de que sim.



## 7. CONCLUSÃO

Constata-se com a pesquisa, que o processo de treinamento, sendo realizado de modo correto, sem atropelos de cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais motivados e bem qualificados, comprometendo-se em suprir as necessidades das organizações levando-as ao sucesso.

Ficou claro, que tanto os trabalhadores da iniciativa privada como os servidores públicos necessitam de treinamento contínuo.

A importância do processo de T&D na administração pública, além de proporcionar a formação continuada, cujo intuito é melhorar o desempenho e a eficiência dos trabalhadores, é proporcionar perspectiva de desenvolvimento organizacional e valorização do servidor. Esses fatores são determinantes e norteadores para eficiência e eficácia na prestação do serviço público, os quais devem acompanhar a flexibilidade do cenário moderno, buscando oferecer sempre um serviço de qualidade.

É notório que o serviço público nos últimos anos começou a enfrentar um novo e grande desafio, pois seus colaboradores estão sendo renovados por jovens nascidos na década de 80 e 90, que são muito bem conectados, ligados à tecnologia, a multitarefas e disciplinas, com elevada autoestima e ambiciosos, precisando estar motivados o tempo todo, não se importando em mudar de instituição, se assim desejar, quantas vezes forem necessárias, não diferenciando se é uma instituição pública ou privada.

Enquanto as gerações passadas costumavam entrar em uma organização e permanecer até a aposentadoria, a geração atual tem o perfil de trabalhar por projetos, foca, empenha-se e depois vai embora, gerando muito *turnover* e prejuízo para as empresas.

Assim, as instituições, tanto públicas como privadas, vão ter de aprender a criar ações para estimular a permanência destes talentos. Um primeiro ponto é o estímulo à proatividade, à utilização de toda a capacidade dos profissionais no trabalho. Os colaboradores precisarão ser inseridos no planejamento estratégico; e não apenas receber ordens, pois precisam sentir que sua opinião será válida para a instituição.

Mudança de projetos, de focos, de habilidades, geram interesses nos profissionais movidos a desafios, que são resultados alcançados por meio do processo de T&D. Assim, para que as organizações consigam reter talentos e reduzir o *turnover* acima do esperado, terá de investir no treinamento.

O treinamento envolve basicamente quatro etapas: diagnóstico; desenho do programa de treinamento; aplicação ou implementação; avaliação e acompanhamento.

Nossa investigação se ateve à primeira etapa, o diagnóstico, o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), pois o objetivo da pesquisa é avaliar o Sistema Capacita, uma ferramenta de LNT, desenvolvido pelo Prodasen para o mapeamento das necessidades de capacitação de cada setor, que serve de subsídio ao Instituto Legislativo Brasileiro, Escola de Governo do Senado Federal, para o planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Verificamos que o LNT implica em uma análise da organização no sentido de avaliar as tarefas e as pessoas e pode ser realizada em três níveis, organizacional (gerencial), tarefas (setorial) e individual.

A análise organizacional é onde se verifica o modelo de gestão da organização, sua atuação no mercado, a clientela, os recursos, as estratégias, o nível de desenvolvimento tecnológico, a reestruturação organizacional etc.

É na análise das tarefas funcionais, onde encontramos os fatores relacionados às atividades organizacionais propriamente ditas. Merecem destaque as habilidades e os conhecimentos a serem desenvolvidos e as atitudes a serem modificadas.

Na análise individual, podemos identificar os profissionais carentes de treinamento. Nesta análise é importante o papel do gestor para auxiliar na identificação da deficiência de cada colaborador e para qual tipo de treinamento deve ser encaminhado.

O LNT fornece informações que vão interferir em todas as outras etapas (desenho, implementação e avaliação) e a ação correta do diagnóstico resultará no sucesso do projeto de treinamento.

Com esta análise, podemos afirmar que o procedimento de alimentação realizado no sistema Capacita atende as recomendações teóricas, pois a política de capacitação e desenvolvimento dos servidores do Senado Federal sinaliza que “o planejamento, o acompanhamento e a avaliação permanentes da capacitação dos servidores, no âmbito do Senado Federal, constituem competências

intrínsecas de cada órgão da estrutura administrativa e atribuição indissociável de todos os seus diretores, coordenadores e demais gestores da instituição, sob a coordenação técnica do Instituto Legislativo Brasileiro.” (Art.4º do Anexo IV ao Ato da Comissão Diretora no 12, de 2014.)

Oportuno ressaltar a importância do envolvimento do Escritório de Governança no processo do LNT, pois a ele cabe a competência de assessorar e apoiar a Comissão Diretora na formulação, implementação e avaliação de políticas e estratégias de gestão do Senado Federal, promovendo a ética, a transparência, o desenvolvimento institucional e a imagem pública da instituição e ainda, estabelecer prioridades de projetos e investimentos estratégicos e definir a alocação de recursos críticos; analisar o desempenho organizacional do Senado Federal no âmbito técnico.

O questionário de investigação aplicado aos servidores responsáveis pela alimentação, gestores e administradores responsáveis pelas unidades administrativas do Senado Federal, selecionados pela Direção, demonstrou que existiu o cuidado de colher informações junto aos colaboradores responsáveis pela execução das atividades de cada área, antes de elaborarem o plano de capacitação no sistema Capacita.

Observa-se que na quinta questão: “Sua área, antes de indicar o treinamento executaram uma análise de tarefas, buscando identificar os conhecimentos, habilidades, aptidões e atitudes necessários ao desempenho das mesmas?” Apenas 32% responderam que sim, demonstrando a necessidade de intervenção dos técnicos de treinamento do ILB para sanar esta deficiência.

O relatório Capacita apresentado à Diretoria do ILB, bem como observações dos servidores envolvidos na mensuração do processo do LNT, destacaram as seguintes falhas:

- a escolha das ações de treinamento foi muito democrática, muito aberto, dando vazão aos funcionários solicitar cursos de interesse pessoal, sem vínculo com a missão institucional;
- a inexistência de um mapeamento de gestão de competência das áreas do Senado Federal, dificultou a descrição das competências, dos perfis profissionais necessários à execução e cumprimento das atribuições da área e dos cargos, em sincronia com a visão estratégica da organização;
- necessidade de lincar a Matriz de Correlação ao Capacita. Documento que elenca as áreas do conhecimento e interesse do Senado Federal de acordo com o cargo/especialidade do servidor, (Ato nº 3, de 2014, do 1º-Secretário, que “institui a Matriz de Correlação das áreas do conhecimento

de interesse do Senado Federal com as especialidades integrantes da carreira legislativa e dá outras providências”);

– instruir os alimentadores quanto à importância de descrever a necessidade de treinamento e não apenas indicar o curso, pois com esta informação detalhada, os técnicos de treinamento poderão fazer uma análise mais criteriosa da solicitação, e definir as competências necessárias;

– conscientizar a importância da participação de todas as áreas no processo de investigação e diagnóstico do levantamento das necessidades de treinamento e, conseqüentemente, na elaboração dos planos de capacitação para o sucesso do planejamento estratégico institucional e atingimento de metas;

– tornar obrigatória o preenchimento de todos os campos, pois as informações subsidiará a construção do Projeto técnico, principalmente o campo “prioridade”;

– necessidade de treinamento dos servidores responsáveis pela alimentação do sistema, com o objetivo de uniformizar o processo, não bastando a apresentação do Capacita e instrução para seu preenchimento.

Destaca-se, que mesmo com as observações lincadas acima, o Capacita se apresentou como uma ferramenta importantíssima para o levantamento de informações fundamentais para a construção do Plano de Capacitação pelo ILB, refletindo legitimidade das demandas, das necessidades e dos interesses dos servidores das áreas participantes do diagnóstico.

Por fim, concluímos que a ferramenta de LNT analisada atende às exigências do referencial teórico. É objetiva, contendo as informações necessárias à construção do processo de Treinamento & Desenvolvimento, e suas etapas seguintes, desde que se respeite seu diagnóstico e viabilize soluções gerenciais para a alimentação adequada, com a supervisão contínua dos profissionais técnicos do ILB.

## 8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

ADSIL, Wilhemus. *Identificação de necessidades de treinamento*. Adaptado pela Associação Brasileira de Tecnologia Educacional (ABT), 1980. In: Programa e Textos da disciplina Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos da FGV, elaborado por Maria do Socorro Macedo Vieira de Carvalho.

AGÊNCIA SENADO. “Plano de Capacitação é apresentado ao diretor-geral do Senado”. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/12/10/plano-de-capacitacao-e-apresentado-ao-diretor-geral-do-senado>>. Acesso em: 1-10-2014.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAÚJO, Luis César G.de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo G (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena T. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

BOSE, M. *Gestão de Pessoas no Terceiro Setor*. Dissertação de Mestrado. USP, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses>> . Acesso em: 13-9-2014.

CARVALHO, Antonio Vieira de. *Treinamento de recursos humanos*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1991, v. 5.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: O Capital Humano da Organizações*. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos*. 8 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *O Recursos Humanos*. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&printsec=frontcover&dq=Idalberto+Chiavenato.+Gest%C3%A3o+de+Pessoas&hl=pt-BR&sa=X&ei=OohqVLWbOcOmgwTDrYSQAg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Idalberto%20Chiavenato.%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas&f=false>>. Acesso em: 20-8-2014.

DAVEL, E. VERGARAS.C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2009.

ESCULÁPIO, R. P. Core Governance Competences e LNT: Construindo um Instrumento Teórico Metodológico. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84643/196112.pdf?sequence=1>>. Acesso em 13-9-2014.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRALDES, Antonio. Levantamento de Necessidades de Treinamento. In: BOOG, G. G. (Org.) *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

GAMEIRO, Ricardo. *Treinamento e Desenvolvimento - O que é T & D* Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-o-que-e-t-d/65564/>>. Acesso em 20-10-2014.

LACOMBE, F. *Recursos Humano: princípios e tendências*. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

MAGALHÃES, M. L. & ANDRADE, J. E. B. *Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento*. Estudos de Psicologia, 6(1), 33-50. 2001.



MARRAS, P.J. Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAIS, Gisele O. *Treinamento e Desenvolvimento uma Vantagem Competitiva*. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=cc3fqcpja](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cc3fqcpja)>.

RH Portal - Avaliação de Desempenho. Acesso em: 3-10-2014.

PACHECO, Luiza. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PIRES, Luís Fernando Pires. Relatório sobre o Sistema Capacita. Documento de análise. Brasília, ILB, 2013.

RESOLUÇÃO Nº 9, DE 1997 Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/243235>> Acesso em: 3-10-2014.

ROMISZOWSKI, Alexander. Enfoque Sistêmico da identificação de necessidades de treinamento. In: Programa e Textos da disciplina Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos da FGV, elaborado por Maria do Socorro Macedo Vieira de Carvalho.

ROBBINS, Stelphen. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002;

SILVEIRA, G.F. Analista de Treinamento: Identificando Necessidades e Planejando Ações de Aprendizagem. São Paulo, GRH, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAKAHASHI, Y. & OSADA, T. TPM/MPT: *Manutenção Produtiva Total*. 3ª edição. São Paulo: Instituto IMAM, 2002.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. *A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho*. Documento desenvolvido em 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em 13-9-2014.



## 10. ANEXOS - NORMAS E ATOS ADMINISTRATIVOS

### ANEXO A – RESOLUÇÃO Nº 124, DE 1987

#### “RESOLUÇÃO Nº 124, DE 1987

*Cria, no Senado Federal, o Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Senado Federal – Cedesen*

Art. 1º O Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Senado Federal – Cedesen, subordinado à Diretoria Geral é o órgão destinado a planejar e executar, de maneira sistemática e formal, atividades que facilitem aos servidores a aprendizagem e o treinamento de comportamentos a ações que ensejem a realização das finalidades e objetivos do Senado Federal.

Art. 2º A política de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos do Senado Federal será desenvolvida mediante os seguintes princípios básicos:

I – todo o treinamento terá como objetivo a aquisição de conhecimentos que sejam úteis, mediata ou imediatamente, ao Senado Federal;

II – o treinamento é medida auxiliar e informativa na resolução de problemas organizacionais;

III – a todo treinamento deve preceder programa específico que será, sempre, aprovado pelo Conselho Técnico;

IV – o treinamento deve visar à formação e implementação de comportamentos administrativos específicos, diante das necessidades e peculiaridades da Casa.

Art. 3º São órgãos integrantes da estrutura do Cedesen:

I – Conselho Técnico;

II – Diretoria Executiva;

Parágrafo único. São órgãos integrantes da Diretoria Executiva:

I – Gabinete;

II – Coordenação de Planejamento e Avaliação;

III – Coordenação de Desenvolvimento Organizacional;

IV – Coordenação de Execução de Treinamento;

V – Coordenação de Administração.

Art. 4º O Conselho Técnico, presidido pelo Primeiro-Secretário, é integrado pelo Diretor-Geral, pelo Diretor da Subsecretaria de Administração de Pessoal, pelo Diretor-Executivo do Cedesen, como membros natos, e por 3 (três) servidores da Casa, nomeados pelo Presidente do Senado Federal, dentre aqueles de adequada formação acadêmica e reconhecida experiência funcional.

Art. 5º Compete ao Conselho Técnico:

I – supervisionar as atividades do Cedesen, fixando a filosofia de trabalho, políticas e diretrizes do órgão;

II – definir prioridades para o planejamento de atividades;

III – opinar sobre todas as propostas da Diretoria Executiva;

IV – propor normas, estabelecer critérios e fixar condições relativas à realização de atividades de treinamento no País e no exterior, e as relacionadas com treinamento à que devam ser submetidos candidatos à ascensão e progressão funcionais;

V – opinar sobre indicação de servidores para frequentar cursos, congressos e conferências, ou outras missões da mesma natureza, a serem realizados fora do Senado Federal, avaliando sua importância, utilidade e interesse, imediato e mediato, para a Casa, com a definição das normas operacionais específicas de acompanhamento e controle dessas atividades;

VI – manifestar-se, previamente, sobre a realização de simpósios, conferências, seminários ou qualquer outra atividade de treinamento a ser realizada por servidor do Senado Federal;

VII – colaborar com os demais órgãos da Casa em assuntos da sua competência.

Art. 6º À Diretoria Executiva compete realizar a integração administrativa do Cedesen, consoante normas legais e deliberações da Comissão Diretora e do Conselho Técnico, visando à execução da política de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Art. 7º Ao Gabinete compete providenciar sobre o expediente, as audiências e a representação do titular, executar as tarefas de suporte administrativo vinculadas à competência do órgão, e auxiliar ao Diretor Executivo no desempenho de suas atividades.

Art. 8º À Coordenação de Planejamento e Avaliação compete:

I – identificar as necessidades de treinamento dos servidores do Senado Federal, mediante a realização de estudos e pesquisas, observados aspectos comportamentais e as características do Poder Legislativo;

II – planejar programas de desenvolvimento de Recursos Humanos voltados para as necessidades específicas do Poder Legislativo;

III – desenvolver e coordenar a aplicação de métodos de avaliação do resultado das atividades de treinamento do Senado Federal;

IV – avaliar o resultado dos programas desenvolvidos e a eficácia dos métodos e instrumentos utilizados;

V – planejar as atividades do órgão e propor ao Conselho Técnico, através do Diretor Executivo, normas para a sua realização.

Art. 9º À Coordenação de Desenvolvimento Organizacional compete:

I – identificar as necessidades de desenvolvimento organizacional do Senado Federal, mediante estudos e pesquisas, com ênfase nos aspectos institucional, gerencial, de organização e métodos, de processos e procedimentos;

II – planejar programas de desenvolvimento organizacional voltados para as necessidades específicas do Poder Legislativo;

III – desenvolver e coordenar a aplicação de métodos de avaliação dos resultados das atividades desenvolvidas pelo órgão;

IV – planejar as atividades do órgão e propor ao Conselho Técnico, através do Diretor Executivo, normas para a sua realização.

Art. 10. À Coordenação de Execução de Treinamento compete:

I – executar, com a colaboração de outros órgãos da Casa, programas de desenvolvimento de recursos humanos e organizacionais, previamente estabelecidos;

II – desenvolver planos específicos de treinamento, definindo objetivos, conteúdo, metodologia, recursos financeiros e instrucionais e sistema de avaliação;

III – coordenar e orientar a atuação dos instrutores nas diversas atividades de treinamento;

IV – pesquisar, desenvolver, aplicar e disseminar métodos de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal adequado às peculiaridades do Poder Legislativo.

Art. 11. Para a consecução de seus objetivos, as Coordenações de Planejamentos, Avaliação, de Desenvolvimento Organizacional e de Execução de Treinamento deverão manter estreita articulação entre seus programas de trabalho, podendo utilizar, de forma integrada, recursos humanos de cada Coordenação.

Art. 12. À Coordenação de Administração compete receber, controlar e distribuir o material e o expediente do órgão, secretariar os órgãos do Cedesen, executar trabalhos mecanográficos, organizar a consolidação dos dados estatísticos, proceder ao controle interno do pessoal do órgão, e executar outras tarefas correlatas.

Art. 13. O Conselho Técnico proporá à Comissão Diretora a composição do quadro funcional do Cedesen, ante as necessidades de implementação de atribuições conferidas nos seus diversos órgãos.

Art. 14. O Diretor Executivo do Cedesen será nomeado pelo Presidente do Senado Federal dentre servidores da Casa que possuam formação acadêmica adequada a treinamentos e reconhecida experiência funcional.

Art. 15. Para a realização de seus objetivos, o Cedesen poderá propor à Comissão Diretora a realização de convênios e contratos com entidades públicas e privadas, bem como com técnicos de reconhecida capacidade na área de treinamento.

Art. 16. O Cedesen deverá exercer suas funções em coordenação com os órgãos de desenvolvimento de recursos humanos do Cegraf e do Prodasen, podendo estes órgãos designar servidores especializados para ter exercício no Cedesen, observadas as disposições do respectivo regulamento.

Art. 17. A Seção de Seleção e Aperfeiçoamento de Pessoal da Subsecretaria de Administração de Pessoal passa a denominar-se Seção de Seleção e Recrutamento de Pessoal, perdendo suas atribuições coincidentes com as do Cedesen.

Art. 18. O orçamento do Senado Federal consignará ao Cedesen dotações específicas, que serão indisponíveis para qualquer outro projeto ou atividade.

Art. 19. A partir da criação do Cedesen, todas as atividades de treinamento, externas ou internas, existentes no Senado Federal, deverão ser examinadas e revistas, observadas as necessidades do Poder Legislativo e disposições desta resolução.

Art. 20. A partir da sua constituição, o Conselho Técnico terá o prazo de 90 (noventa) dias para apresentar à Comissão Diretora o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos, definindo os critérios da política de treinamento de pessoal e de desenvolvimento organizacional, nos termos do disposto no art. 5º, inciso I, desta resolução.

Art. 21. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

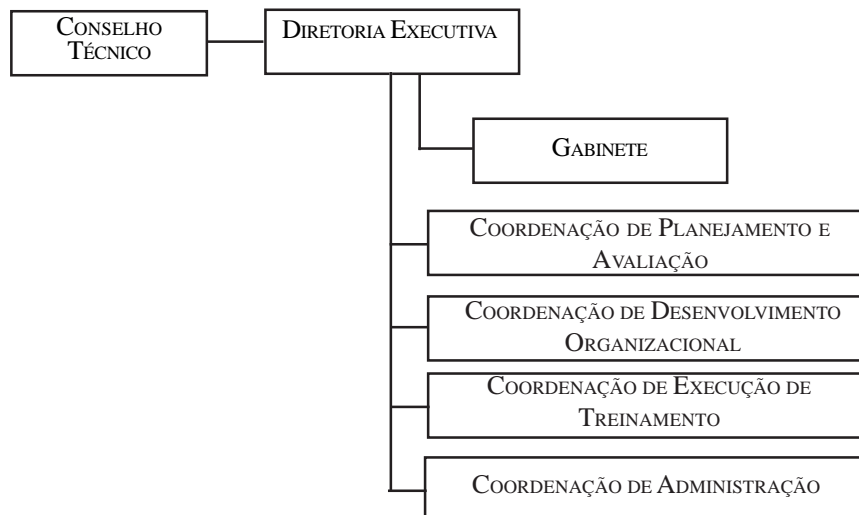
Art. 22. Revogam-se as disposições em contrário.

Senado Federal, 1º de setembro de 1987.

HUMBERTO LUCENA

Presidente”

**Organograma do Cedesen – Resolução nº 124, de 1987**



**ANEXO B – RESOLUÇÃO Nº 9, DE 1997**

“RESOLUÇÃO Nº 9, DE 1997

*Altera o Regulamento Administrativo do Senado Federal e dá outras providências.*

.....

**Subseção II****Do Instituto Legislativo Brasileiro**

Art. 271. Ao Instituto Legislativo Brasileiro – ILB compete conceber, formular, executar e avaliar as atividades de formação, treinamento e capacitação de recursos humanos, inclusive de nível estratégico (consultores e gerentes) do Senado Federal, do Prodasen e do próprio Instituto, e elaborar programas de estudos avançados em convênio com outros parlamentos.

§ 1º As atividades mencionadas neste artigo deverão ser propostas à Comissão Diretora pelo Instituto Legislativo Brasileiro, em articulação com as unidades envolvidas, sob forma de programação abrangente anual ou plurianual, inclusive programas de intercâmbio formativo avançado com outros parlamentos nacionais e estrangeiros.

§ 2º São órgãos do Instituto Legislativo Brasileiro:

I – Conselho de Supervisão;

II – Diretoria Executiva.

Art. 272. Ao Conselho de Supervisão do ILB compete estabelecer, dentro da orientação fixada pela Comissão Diretora, as diretrizes e normas de política de sua ação nas áreas administrativa, financeira e de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos; propor ao Presidente do Senado Federal a indicação do Diretor-Executivo; apreciar e submeter à aprovação da Comissão Diretora a previsão da despesa anual do ILB, para ser incluída no orçamento do Senado Federal; encaminhar à Comissão Diretora os balancetes, o balanço anual e a prestação de contas, inclusive o relatório anual de atividades; autorizar a celebração de contratos de aquisição ou locação de equipamentos; aprovar as tabelas de custos dos serviços executados pelo ILB, exercer outras atribuições relativas à formação de recursos humanos e ao intercâmbio nessa matéria que lhe venham a ser cometidas pela Comissão Diretora.



§ 1º O Conselho de Supervisão do ILB é composto de oito membros, sendo sete senadores, respeitada a representação partidária, e o Diretor-Executivo do ILB.

§ 2º É órgão do Conselho de Supervisão a sua Secretaria, à qual compete a execução das tarefas burocráticas necessárias ao exercício das atribuições conferidas a esse órgão colegiado.

Art. 273. À Diretoria Executiva compete propor as diretrizes que nortearão as atividades do ILB; submeter ao Conselho de Supervisão o plano anual de trabalho e orçamento do ILB; celebrar contratos e convênios de intercâmbio e prestação de serviços; praticar todos os atos de gestão administrativa e financeira necessários ao funcionamento do ILB; representar e divulgar o ILB interna e externamente; e submeter ao Conselho de Supervisão o relatório anual de atividades, balancetes, balanço anual e prestação de contas.

§ 1º São órgãos da Diretoria Executiva:

I – Gabinete;

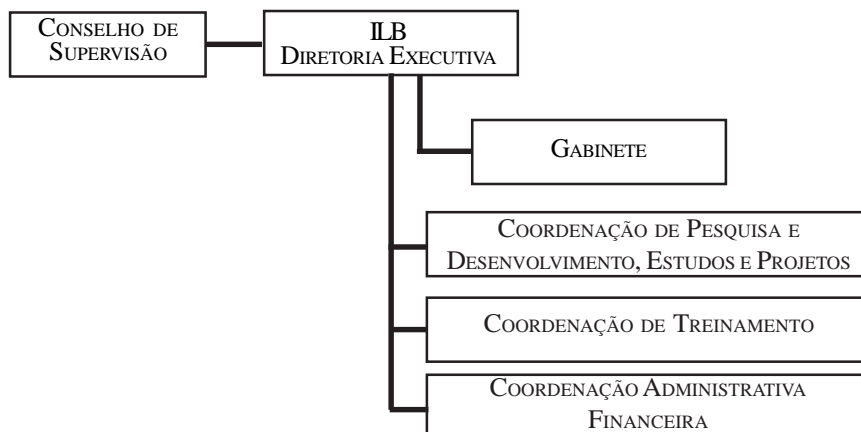
II – Coordenação de Pesquisa e Desenvolvimento, Estudos e Projetos;

III – Coordenação de Treinamento;

IV – Coordenação Administrativa e Financeira.

§ 2º As atribuições dos órgãos da Diretoria Executiva serão conferidas em regulamento próprio do ILB."

### Organograma do ILB – Ato da Comissão Diretora nº9, de 1997



**ANEXO C – ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº 14, DE 2003**

“ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº 14, DE 2013

*Altera e consolida as Partes II e III do Regulamento do Senado Federal, que tratam, respectivamente, do Regulamento Orgânico e do Regulamento de Cargos e Funções.*

.....

**SEÇÃO VIII****DO ÓRGÃO SUPERVISIONADO****SUBSEÇÃO I****INSTITUTO LEGISLATIVO BRASILEIRO**

Art. 279. Ao Instituto Legislativo Brasileiro – ILB compete gerir e executar o programa de capacitação do Senado Federal e o Programa Interlegis; conceber, formular, executar e avaliar as atividades de formação, treinamento e capacitação de recursos humanos, inclusive de nível estratégico (consultores e gerentes) do Senado Federal; propor Planos de Capacitação, em articulação com a Secretaria de Recursos Humanos e demais órgãos estratégicos da Casa; fomentar as atividades de pesquisas vinculadas à capacitação e formação de gestores, além das pesquisas relativas ao ensino superior ou técnicas aplicadas ao contexto da gestão legislativa e da administração pública; elaborar programas de estudos avançados em convênio com outros parlamentos; fomentar, apoiar e assistir, com o necessário suporte técnico, o processo de Modernização do Poder Legislativo Brasileiro, integrando-o em suas instâncias federal, estadual e municipal, visando melhorar a comunicação e o fluxo de informações entre os legisladores, aumentar a eficiência e a eficácia das administrações das Casas Legislativas, promover a participação cidadã nos processos legislativos e a formação da Comunidade Virtual do Legislativo.

§ 1º As atividades mencionadas neste artigo deverão ser propostas à Comissão Diretora pelo Instituto Legislativo Brasileiro, em articulação com as unidades envolvidas, sob forma de programação abrangente anual ou plurianual, inclusive programas de intercâmbio formativo avançado com outros parlamentos nacionais e estrangeiros.

§ 2º São órgãos do Instituto Legislativo Brasileiro:

I – Conselho de Supervisão;

II – Diretoria Executiva;

III – Comitê Científico-Pedagógico.

Art. 280. Ao Conselho de Supervisão do ILB compete estabelecer, dentro da orientação fixada pela Comissão Diretora, as diretrizes e normas de política de sua ação nas áreas administrativa, financeira e de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos; propor ao Presidente do Senado Federal a indicação do Diretor-Executivo; apreciar e submeter à aprovação da Comissão Diretora a previsão da despesa anual do ILB, para ser incluída no orçamento do Senado Federal; encaminhar à Comissão Diretora os balancetes, o balanço anual e a prestação de contas, inclusive o relatório anual de atividades; autorizar a celebração de contratos de aquisição ou locação de equipamentos; aprovar as tabelas de custos dos serviços executados pelo ILB, exercer outras atribuições relativas à formação de recursos humanos e ao intercâmbio nessa matéria que lhe venham a ser cometidas pela Comissão Diretora.

§ 1º O Conselho de Supervisão do ILB é composto de oito membros, sendo sete senadores, respeitada a representação partidária, e o Diretor-Executivo do ILB.

§ 2º O Diretor-Adjunto do ILB funcionará como secretário do Conselho de Supervisão e o Gabinete do Diretor-Executivo do ILB dará o suporte administrativo e de recursos materiais e humanos ao funcionamento do Conselho de Supervisão.

Art. 281. À Diretoria Executiva compete exercer a gestão executiva do programa de capacitação do Senado Federal e do Programa Interlegis; propor as diretrizes que nortearão as atividades do ILB; submeter ao Conselho de Supervisão o plano anual de trabalho; celebrar convênios de intercâmbio e prestação de serviços; praticar todos os atos de gestão administrativa e financeira necessários ao funcionamento do ILB; representar e divulgar o ILB interna e externamente; e submeter ao Conselho de Supervisão o relatório anual de atividades, balancetes, balanço anual e prestação de contas.

§ 1º A Diretoria Executiva do ILB tem os seguintes órgãos subordinados:

I – Diretoria-Adjunta;

II – Gabinete Administrativo;

III – Escritório Setorial de Gestão;

IV – Coordenação Administrativa e Financeira;

*a)* Serviço de Apoio Administrativo;

*b)* Serviço Financeiro;

*c)* Serviço de Contratos e Convênios;

V – Coordenação de Ensino à Distância;

VI – Coordenação de Educação Superior:

*a)* Serviço dos Cursos de Graduação, Sequenciais e de Extensão;

*b)* Serviço dos Cursos de Pós-Graduação;

*c)* Serviço de Fomento à Pesquisa; e

VII – Coordenação de Treinamento;

VIII – Coordenação de Planejamento e Fomento:

*a)* Serviço de Planejamento e Projetos Especiais;

*b)* Serviço de Planejamento e Acompanhamento da Comunidade;

IX – Coordenação de Tecnologia da Informação:

*a)* Serviço de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico;

*b)* Serviço de Infraestrutura Tecnológica;

X – Coordenação de Formação e Atendimento à Comunidade do Legislativo:

*a)* Serviço de Formação da Comunidade;

*b)* Serviço de Informação e Divulgação;

*c)* Serviço de Atendimento à Comunidade do Legislativo;

§ 2º Os órgãos subordinados à Diretoria Executiva do ILB têm as seguintes atribuições:

I – Diretoria-Adjunta, à qual compete auxiliar o titular do órgão na execução das atividades de coordenação, supervisão e controle; elaborar estudos técnicos; substituir o diretor em seus afastamentos, faltas e impedimentos; acompanhar as metas e ações previstas nos Projetos vinculados ao Programa

Interlegis e da execução das atividades previstas no Projeto; acompanhar as metas e ações de capacitação dos servidores do Senado Federal e do Legislativo; e executar outras atividades correlatas;

II – Gabinete Administrativo, ao qual compete providenciar sobre o expediente, as audiências e a representação do titular da área; auxiliá-lo no desempenho de suas atividades; executar tarefas de suporte administrativo vinculadas às atribuições da área; receber, processar e elaborar minutas de respostas a correspondências recebidas; e executar outras tarefas correlatas;

III – Escritório Setorial de Gestão, sob a orientação técnica do Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica e observado o disposto no § 4º do art. 256 deste Regulamento, compete colaborar na formulação e assessorar na implementação local de estratégias, políticas, diretrizes e ações corporativas; assessorar o órgão, no seu âmbito de atuação, no planejamento setorial, na gerência de programas e projetos, no planejamento e acompanhamento da execução orçamentária, na elaboração e acompanhamento de planos de treinamento, na gestão de riscos e da segurança da informação, na melhoria de processos de trabalho, na consolidação de informações gerenciais e no monitoramento e análise do desempenho do órgão no que se refere a metas organizacionais, custos operacionais, qualidade de serviços prestados e satisfação de seus clientes;

IV – Coordenação Administrativa e Financeira, à qual compete coordenar, controlar e executar as atividades de administração geral e financeira do Instituto Legislativo Brasileiro; adequar e distribuir os recursos humanos e materiais necessários ao exercício das competências da unidade; executar e acompanhar os processos de compras, contratações e licitações, nos termos da legislação brasileira e do contrato de empréstimo externo; e gerir a contratação de empréstimos e convênios que venham a se estabelecer com Agências Internacionais de Cooperação Técnica e com Casas Legislativas, com as seguintes unidades subordinadas:

a) Serviço de Apoio Administrativo, ao qual compete gerir e executar as atividades da unidade relativas a recursos humanos, serviços gerais (transporte, patrimônio, recepção, zeladoria, vigilância, conservação e manutenção predial), protocolo e arquivo.

b) Serviço Financeiro, ao qual compete executar as atividades contábeis e financeiras do Instituto, no que se refere aos processos de aquisição de bens e serviços junto ao Programa; elaborar relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros; e executar outras tarefas correlatas.

c) Serviço de Contratos e Convênios, ao qual compete executar as atividades relativas à elaboração, acompanhamento, execução dos contratos e convênios pertinentes ao Instituto, firmados no âmbito do Programa Interlegis ou das atividades educacionais.

V – Coordenação de Ensino à Distância, à qual compete prospectar, elaborar projetos e coordenar ações de capacitação de legisladores, servidores e cidadãos em novos processos e tecnologias legislativas e administrativas; a formulação e o intercâmbio de soluções na área de educação; e executar outras tarefas correlatas.

VI – Coordenação de Educação Superior, à qual compete planejar, acompanhar, coordenar, orientar, controlar e avaliar a realização das atividades educacionais de pós-graduação, cursos sequenciais, graduação, extensão e pesquisa; fomentar atividades de pesquisas vinculadas à capacitação e formação de gestores com foco na gestão legislativa e na gestão pública; e outras atividades correlatas, de acordo com os parâmetros definidos pela legislação vigente e voltados para o aprimoramento do corpo funcional do Senado Federal, com as seguintes unidades subordinadas:

a) Serviço de Cursos de Graduação, Sequenciais e de Extensão, ao qual compete planejar, acompanhar, coordenar, orientar, controlar, avaliar e efetuar parcerias para a realização de cursos de graduação e cursos sequenciais de interesse do legislativo e atividades de extensão; coordenar e fomentar intercâmbios, e parcerias com institutos, fundações, universidades e outras instituições de reconhecimento nacional e internacional, colaborando para geração e disseminação de conhecimentos relacionados à atividade legislativa e para a produção de trabalhos acadêmicos de interesse do legislativo.

b) Serviço de Pós-Graduação, ao qual compete planejar, acompanhar, coordenar, orientar, controlar, avaliar e efetuar parcerias para a realização de cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu de interesse do legislativo.

c) Serviço de Fomento à Pesquisa, ao qual compete planejar, acompanhar, coordenar, orientar, controlar e avaliar pesquisas na área legislativa, organizar publicações, coordenar e fomentar intercâmbios e parcerias com instituições de reconhecimento nacional e internacional, colaborando para a geração e disseminação de conhecimentos relacionados à atividade legislativa e para a produção de trabalhos acadêmicos de interesse do legislativo.

VII – Coordenação de Treinamento, à qual compete coordenar, orientar e controlar as ações destinadas ao desenvolvimento e à capacitação dos servidores do Senado Federal em novos processos

e tecnologias legislativas e administrativas; instruir os processos de capacitação; organizar a documentação comprobatória dos servidores treinados interna e externamente; e executar outras atividades correlatas;

VIII – Coordenação de Planejamento e Fomento, à qual compete planejar as atividades do Programa Interlegis; exercer a gestão técnica do Programa, nos aspectos de análise, monitoramento e avaliação das suas atividades; estruturar programas permanentes de formação, reciclagem e qualificação de recursos humanos para atuar no legislativo, promovendo a sua integração; fomentar a formação da Comunidade Virtual do Legislativo e ações específicas de modernização; definir os termos de referência e as especificações técnicas para a contratação de consultores, aquisições de produtos e contratação de serviços, nos termos da legislação brasileira e/ou do contrato de empréstimo externo, com as seguintes unidades subordinadas:

a) Serviço de Planejamento e Projetos Especiais, ao qual compete planejar o orçamento do Programa Interlegis, a partir de critérios estratégicos definidos pela Diretoria-Executiva, e monitorar sua execução, medindo o desempenho qualitativo dos projetos e atividades; coordenar e executar o desenvolvimento de pesquisas científicas, aplicadas à tecnologia de informação e organização legislativa; promover o desenvolvimento de atividades vinculadas ao Programa Interlegis, disciplinando a participação de Casas Legislativas e outras instituições, públicas e privadas, na execução de planos, programas e projetos de interesse do Legislativo Brasileiro.

b) Serviço de Planejamento e Acompanhamento da Comunidade, ao qual compete manter e coordenar atividades permanentes para identificação, integração e consolidação de grupos com interesses legislativos comuns, compartilhando informações e a formação de processos democráticos, para ampliar a participação cidadã.

IX – Coordenação de Tecnologia da Informação, à qual compete definir e planejar os recursos Tecnológicos de Informação e Comunicação – TIC necessários à modernização das Casas Legislativas que aderirem ao Programa; fornecer suporte que possibilite a evolução e a sustentabilidade das soluções propostas; elaborar, analisar e avaliar projetos colaborativos de TIC de interesse do Poder Legislativo, fomentando a criação e evolução de comunidades de interesse nessa área de conhecimento, com as seguintes unidades subordinadas:

a) Serviço de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, ao qual compete coordenar e fomentar a pesquisa científica aplicada à área de informática legislativa com a colaboração da Comunidade

Virtual do Legislativo, de universidades e institutos de pesquisas, promovendo o desenvolvimento e a inovação tecnológica; desenvolver projetos de sistemas específicos para apoiar o processo de modernização do Poder Legislativo e o funcionamento das demais áreas do Programa Interlegis;

*b)* Serviço de Infraestrutura Tecnológica, ao qual compete prospectar, projetar e implantar a infraestrutura computacional das Casas Legislativas e da sede do Programa Interlegis, de forma a permitir a sua evolução contínua; estabelecer procedimentos de operação e de suporte dessa infraestrutura; definir normas de segurança de dados e de acesso à Rede Nacional do Programa Interlegis; suprir com recursos de hardware, software e enlaces de comunicação e procedimentos de operação e suporte, a Rede Nacional Interlegis – RNI;

X – Coordenação de Formação e Atendimento à Comunidade do Legislativo, à qual compete ampliar os canais de comunicação entre os Parlamentares das diferentes instâncias do Poder Legislativo, e entre estes e a população em geral; divulgar às agências de notícias as informações oficiais do Programa Interlegis; apoiar a disseminação sistemática de informações sobre as atividades das Casas Legislativas e a divulgação e promoção de novos produtos e serviços do Programa Interlegis no país, com as seguintes unidades subordinadas:

*a)* Serviço de Formação da Comunidade, ao qual compete definir e implementar mecanismos de interação, promoção, marketing e fomento da Comunidade do Legislativo, dentro do escopo do Programa Interlegis;

*b)* Serviço de Informação e Divulgação, ao qual compete organizar e sistematizar as informações disponíveis para a Comunidade do Legislativo, elaborar, produzir, veicular e distribuir as mídias de informação impressas e matérias veiculadas pelo portal, no âmbito do Senado Federal e das Casas Legislativas integradas à Comunidade e prestar assessoria de comunicação à Diretoria-Executiva;

*c)* Serviço de Atendimento à Comunidade do Legislativo, ao qual compete atender, informar e avaliar o público alvo do Programa Interlegis; elaborar diagnósticos da demanda de informações suscitadas pelos usuários, como método de avaliação de abrangência e resultados das ações administrativas vinculadas a finalidade do Programa Interlegis.

Art. 282. Ao Comitê Científico-Pedagógico compete deliberar e orientar assuntos acadêmicos e disciplinares de cunho pedagógico, tais como:



I – aprovar e acompanhar os projetos pedagógicos e as atividades docentes, verificando suas coerências com as normas educacionais e as orientações do Ministério da Educação;

II – aprovar ou indicar novos ajustes às propostas de ementas dos módulos dos cursos de graduação e de pós-graduação;

III – acompanhar permanentemente os processos de avaliação externos e internos, deliberando ações de ajustamento da gestão pedagógica às recomendações dessas avaliações;

IV – encaminhar às instâncias competentes do Senado Federal as solicitações para designação de servidores docentes, devidamente analisadas e aprovadas por esse Comitê;

V – apreciar os convênios de cooperação técnica de interesse do Senado Federal;

VI – homologar comissões examinadoras para os processos seletivos às vagas oferecidas nos cursos sob responsabilidade da Coordenação de Educação Superior;

VII – coordenar, regulamentar, acompanhar e avaliar as atividades relativas à emissão e ao registro de diplomas dos cursos sob a responsabilidade da Coordenação de Educação Superior.

§ 1º Integram o Comitê Científico-Pedagógico:

a) Diretores Executivo e Adjunto do Instituto Legislativo Brasileiro, respectivamente, como Presidente e Vice-Presidente do Comitê;

b) Diretores da Coordenação de Educação Superior, da Coordenação de Treinamento e da Coordenação de Ensino à Distância;

c) coordenadores dos cursos de educação superior em andamento;

d) um representante discente de cada curso de educação superior em andamento.

§ 2º Os membros do Comitê Científico-Pedagógico de que tratam as alíneas “c” e “d” do § 1º deste artigo serão designados por Portaria do Diretor-Geral, mediante indicação do Diretor Executivo do ILB.

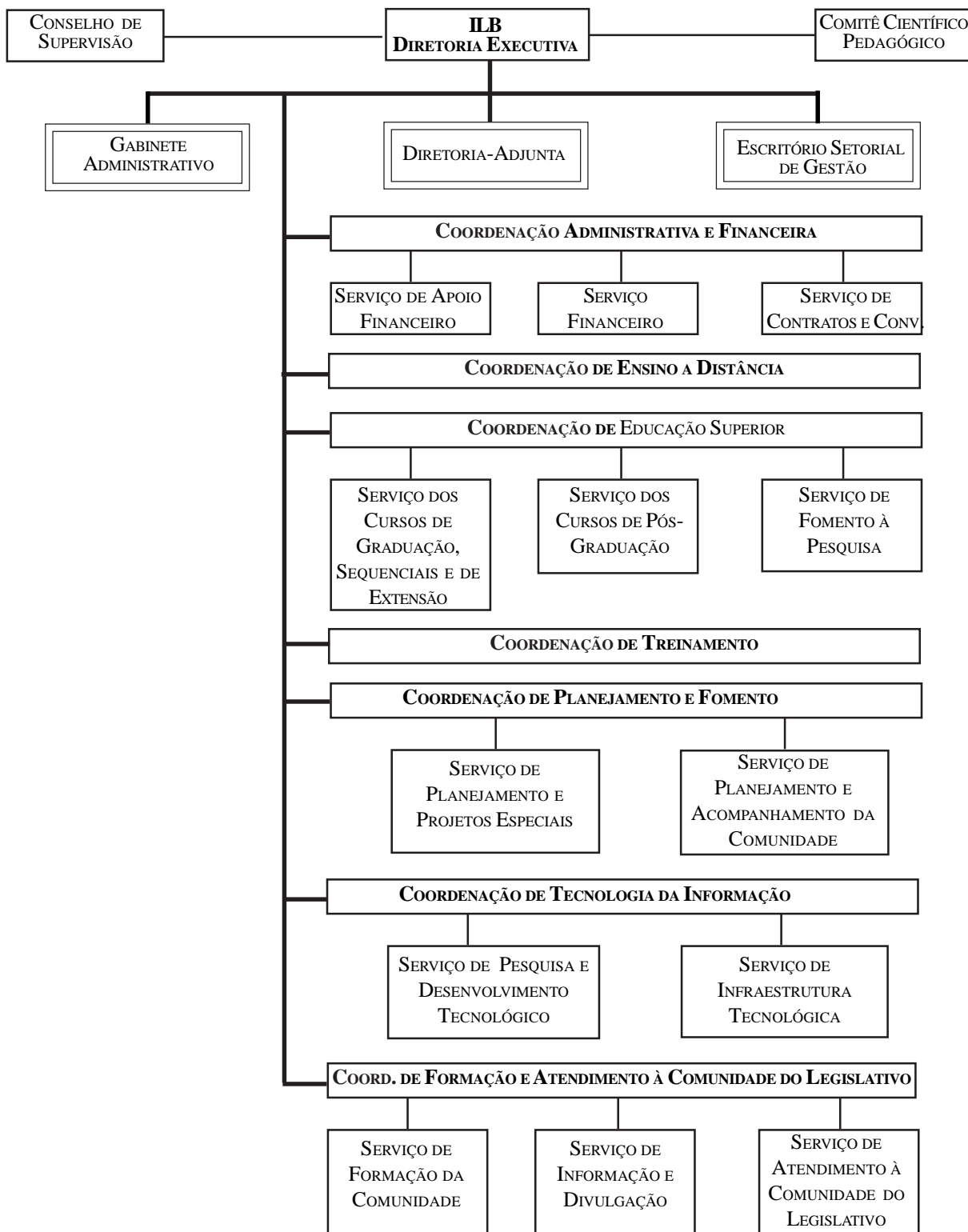
§ 3º Os membros do Comitê Científico-Pedagógico desempenharão suas funções sem percepção de qualquer adicional ou gratificação.

Art. 283. O ILB é o órgão executivo da Universidade do Legislativo Brasileiro – Unilegis, sendo responsável pela gestão dos recursos financeiros a ela transferidos, pela disponibilização de pessoal e contratação de serviços, nos termos de cada projeto aprovado, e respectivo orçamento,

pele fornecimento de meios para execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão e outras previstas no Estatuto Constitutivo da Unilegis, no âmbito de sua competência.

Parágrafo único. O Diretor-Executivo do ILB é o Vice-Reitor Acadêmico da Unilegis.”

**Organograma do ILB – Ato da Comissão Diretora nº14, de 2013**



**ANEXO D – ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº 14, DE 2003**

“ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº8, DE 2014

*Altera o Ato da Comissão Diretora nº 14, de 2013, para corrigir inconsistências formais e realizar mudanças para promover a racionalização administrativa.*

.....

Art. 279. Ao Instituto Legislativo Brasileiro – ILB, compete gerir e executar a Política de Capacitação do Senado Federal e o Programa de Integração e Modernização do Poder Legislativo Brasileiro (Interlegis); conceber, formular, executar e avaliar as ações de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, considerando a diversidade de conhecimentos técnicos institucionalmente requeridos e incluindo as dimensões estratégica, tática e operacional no que tange aos conhecimentos gerenciais; propor Planos de Capacitação, em articulação com a Secretaria de Recursos Humanos e com o apoio das demais unidades da Casa; promover e fomentar pesquisas científicas relacionadas ao Poder Legislativo e sua inter-relação com os demais poderes e instituições democráticas, bem como disponibilizar o conhecimento produzido aos cidadãos por meio de cursos abertos e outras iniciativas; fomentar, apoiar e assistir, com o necessário suporte técnico, o processo de modernização do Poder Legislativo Brasileiro, integrando-o em suas instâncias federal, estadual e municipal, visando melhorar a comunicação e o fluxo de informações entre os legisladores, bem como para aumentar a eficiência e a eficácia das administrações das Casas Legislativas; promover a participação cidadã nos processos legislativos e a formação da Comunidade Virtual do Legislativo.

§ 1º As ações de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas constarão de Plano de Capacitação Anual ou Plurianual, elaborado pelo Instituto Legislativo Brasileiro com base nas demandas de capacitação das unidades do Senado, e encaminhado ao Conselho de Supervisão do ILB, que se encarregará de aprová-los, na forma de Regulamento.

§ 2º As ações do Programa de Integração e Modernização do Poder Legislativo Brasileiro constarão de programação anual ou plurianual, previamente aprovada pelo Conselho de Supervisão do ILB, conforme Regulamento. § 2º São órgãos do Instituto Legislativo Brasileiro:

- I – Conselho de Supervisão;
- II – Diretoria Executiva;
- III – Comitê Científico-Pedagógico.

Art. 280. Ao Conselho de Supervisão do ILB compete estabelecer a política de atuação do Instituto, cabendo-lhe editar diretrizes e normas para o exercício das competências do órgão supervisionado; propor ao Presidente do Senado Federal a indicação do Diretor-Executivo; apreciar e submeter à aprovação da Comissão Diretora a previsão da despesa anual do ILB, para ser incluída no orçamento do Senado Federal; encaminhar à Comissão Diretora os balancetes, o balanço anual e a prestação de contas, inclusive o relatório anual de atividades; autorizar a celebração de contratos de aquisição ou locação de equipamentos; aprovar as tabelas de custos dos serviços executados pelo ILB, exercer outras atribuições relativas à formação de recursos humanos e ao intercâmbio nessa matéria que lhe venham a ser cometidas pela Comissão Diretora.

§ 1º O Conselho de Supervisão do ILB será designado por Ato da Comissão Diretora, sendo integrado pelo titular da Diretoria Executiva e por três senadores.

§ 2º A Chefia de Gabinete do ILB funcionará como Secretária do Conselho de Supervisão, competindo-lhe dar suporte administrativo e de recursos materiais ao funcionamento do Conselho.

Art. 281. À Diretoria Executiva compete executar a Política de Capacitação do Senado Federal e as ações do Programa Interlegis; propor as diretrizes que nortearão as atividades do ILB; submeter ao Conselho de Supervisão o plano anual de trabalho; celebrar contratos, acordos de cooperação e convênios em seu âmbito de competência; praticar todos os atos de gestão administrativa e financeira necessários ao funcionamento do ILB; representar e divulgar o ILB interna e externamente; e submeter ao Conselho de Supervisão o relatório anual de atividades, balancetes, balanço anual e prestação de contas.

§ 1º A Diretoria Executiva do ILB tem os seguintes órgãos subordinados:

I – Diretoria-Adjunta;

a) Serviço de Instrução Processual

II – Assessoria Jurídica;

II I – Gabinete Administrativo;

IV – Escritório Setorial de Gestão;

V – Coordenação Administrativa e Financeira;

a) Serviço de Apoio Administrativo;

b) Serviço Financeiro;

c) Serviço de Contratos e Convênios;

V – Coordenação de Ensino à Distância;

VI – Coordenação de Educação Superior:

a) Serviço dos Cursos de Pós-Graduação;

b) Serviço de Fomento à Pesquisa e Extensão;

VII – Coordenação de Treinamento;

VIII – Coordenação de Planejamento e Fomento:

a) Serviço de Planejamento e Projetos Especiais;

b) Serviço de Planejamento e Acompanhamento da Comunidade;

IX – Coordenação de Tecnologia da Informação:

a) Serviço de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico;

b) Serviço de Infraestrutura Tecnológica;

X – Coordenação de Formação e Atendimento à Comunidade do Legislativo:

a) Serviço de Formação da Comunidade;

b) Serviço de Informação e Divulgação;

c) Serviço de Atendimento à Comunidade do Legislativo;

§ 2º Os órgãos subordinados à Diretoria Executiva do ILB têm as seguintes atribuições:

I – Diretoria-Adjunta, à qual compete auxiliar o titular do órgão na execução das atividades de coordenação, supervisão e controle; elaborar estudos técnicos; substituir o diretor em seus afastamentos, faltas e impedimentos; acompanhar as metas e ações previstas nos Projetos vinculados ao Programa Interlegis e da execução das atividades previstas no Projeto; acompanhar as metas e ações de capacitação dos servidores do Senado Federal e do Legislativo; e executar outras atividades correlatas;

a) Ao Serviço de Instrução Processual compete analisar e instruir os processos administrativos no âmbito do ILB; controlar a tramitação dos processos administrativos, verificando a regularidade dos procedimentos e propondo ações de saneamento processual; executar tarefas de suporte administrativo; efetuar pesquisas sobre matérias jurídicas de interesse do ILB; e executar outras tarefas correlatas;

II – Assessoria Jurídica, à qual compete prestar consultoria e assessoramento jurídico aos órgãos do Instituto Legislativo Brasileiro; opinar sobre minutas de atos, acordos, convênios e contratos administrativos, bem como emitir pareceres, prestar informações e realizar os atos necessários ao bom andamento na condução dos processos administrativos no âmbito do ILB; propor ao Conselho de Supervisão a criação, alteração ou revogação de normas pertinentes ao Instituto; elaborar estudos técnicos sobre matérias jurídicas de interesse do órgão supervisionado;

III – Gabinete Administrativo, ao qual compete providenciar sobre o expediente, as audiências e a representação do titular da área; auxiliá-lo no desempenho de suas atividades; executar tarefas de suporte administrativo vinculadas às atribuições da área; receber, processar e elaborar minutas de respostas a correspondências recebidas; e executar outras tarefas correlatas;

IV – Escritório Setorial de Gestão, sob a orientação técnica do Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica e observado o disposto no § 4º do art. 256 deste Regulamento, compete colaborar na formulação e assessorar na implementação local de estratégias, políticas, diretrizes e ações corporativas; assessorar o órgão, no seu âmbito de atuação, no planejamento setorial, na gerência de programas e projetos, no planejamento e acompanhamento da execução orçamentária, na elaboração e acompanhamento de planos de treinamento, na gestão de riscos e da segurança da informação, na melhoria de processos de trabalho, na consolidação de informações gerenciais e no monitoramento e análise do desempenho do órgão no que se refere a metas organizacionais, custos operacionais, qualidade de serviços prestados e satisfação de seus clientes;

V – Coordenação Administrativa e Financeira, à qual compete coordenar, controlar e executar as atividades de administração geral e financeira do Instituto Legislativo Brasileiro; adequar e distribuir os recursos humanos e materiais necessários ao exercício das competências da unidade; executar e acompanhar os processos de compras, contratações e licitações do Instituto Legislativo Brasileiro; com as seguintes unidades subordinadas:

a) Serviço de Apoio Administrativo, ao qual compete gerir e executar as atividades da unidade relativas a recursos humanos, serviços gerais (transporte, patrimônio, recepção, zeladoria, vigilância, conservação e manutenção predial), protocolo e arquivo.

b) Serviço Financeiro, ao qual compete executar as atividades contábeis e financeiras do Instituto, no que se refere aos processos de aquisição de bens e serviços; elaborar relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros; e executar outras tarefas correlatas.

c) Serviço de Contratos e Convênios, ao qual compete executar as atividades relativas à elaboração, acompanhamento e execução dos contratos, acordos de cooperação e convênios mantidos pelo Instituto, firmados no âmbito do Programa Interlegis ou das atividades educacionais.

VI – Coordenação de Ensino à Distância, à qual compete prospectar, elaborar projetos e coordenar ações de capacitação de legisladores, servidores e cidadãos; disponibilizar o conhecimento produzido no Senado, por meio de cursos abertos, em plataformas tecnológicas voltadas para o ensino à distância; e executar outras tarefas correlatas.

VII – Coordenação de Educação Superior, à qual compete planejar, acompanhar, coordenar, orientar, controlar e avaliar a realização das atividades educacionais de pós-graduação, de nível superior, e de extensão e pesquisa; promover e fomentar pesquisas científicas relacionadas ao Poder Legislativo e sua inter-relação com os demais poderes e instituições democráticas, bem como disponibilizar o conhecimento produzido aos cidadãos; e outras atividades correlatas, de acordo com os parâmetros definidos pela legislação vigente, com as seguintes unidades subordinadas:

a) Serviço de Pós-Graduação, ao qual compete planejar, acompanhar, coordenar, orientar, controlar, avaliar e efetuar parcerias para a realização de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* de interesse do legislativo.

b) Serviço de Fomento à Pesquisa e Extensão, ao qual compete planejar, promover e avaliar pesquisas e atividades de extensão na área legislativa; coordenar e fomentar intercâmbios e parcerias com instituições de reconhecimento nacional e internacional; fomentar a geração e disseminação de conhecimentos relacionados à atividade legislativa e a produção de trabalhos acadêmicos de interesse do legislativo;

VIII – Coordenação de Treinamento, à qual compete coordenar, orientar e controlar as ações destinadas ao desenvolvimento e à capacitação dos servidores do Senado Federal em novos processos e tecnologias legislativas e administrativas; instruir os processos de capacitação; organizar a documentação comprobatória dos servidores treinados interna e externamente; e executar outras atividades correlatas;

IX – Coordenação de Planejamento e Fomento, à qual compete planejar as ações do Instituto Legislativo Brasileiro, sejam educacionais ou relativas ao Programa Interlegis; dimensionar os recursos necessários ao alcance dos objetivos do órgão supervisionado; auxiliar a Diretoria Executiva no

planejamento, orientação e controle das ações educacionais e do Programa Interlegis; colaborar na concepção de programas permanentes de formação, reciclagem e qualificação de recursos humanos; elaborar termos de referência e especificações técnicas para aquisições de produtos, serviços e contratações em geral, com as seguintes unidades subordinadas:

*a)* Serviço de Planejamento e Projetos Especiais, ao qual compete planejar o orçamento do Instituto Legislativo Brasileiro, a partir de critérios estratégicos definidos pela Diretoria-Executiva, bem como monitorar sua execução, medindo o desempenho qualitativo dos projetos e atividades; coordenar e executar o desenvolvimento de pesquisas científicas, aplicadas à tecnologia de informação e organização legislativa; conceber e executar projetos de interesse do Legislativo Brasileiro, envolvendo a participação de Casas Legislativas e outras instituições;

*b)* Serviço de Planejamento e Acompanhamento da Comunidade, ao qual compete manter e coordenar atividades permanentes para identificação, integração e consolidação de grupos com interesses legislativos comuns, compartilhando informações e a formação de processos democráticos, para ampliar a participação cidadã.

X – Coordenação de Tecnologia da Informação, à qual compete definir e planejar os recursos Tecnológicos de Informação e Comunicação – TIC – necessários ao Instituto Legislativo Brasileiro, tanto para dar suporte às ações de capacitação como para propiciar a modernização das Casas Legislativas; elaborar, analisar e avaliar projetos colaborativos que envolvam tecnologias de informação e comunicação, fomentando a criação e evolução de comunidades de interesse nessa área de conhecimento, com as seguintes unidades subordinadas:

*a)* Serviço de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, ao qual compete coordenar e fomentar a pesquisa científica aplicada à área de informática legislativa com a colaboração da Comunidade Virtual do Legislativo, de universidades e institutos de pesquisas, promovendo o desenvolvimento e a inovação tecnológica; desenvolver projetos de sistemas específicos para apoiar o processo de modernização do Poder Legislativo;

*b)* Serviço de Infraestrutura Tecnológica, ao qual compete prospectar, projetar e implantar a infraestrutura computacional do Instituto Legislativo Brasileiro, de forma a permitir sua evolução contínua e integração com as Casas Legislativas; estabelecer procedimentos de operação e de suporte dessa infraestrutura; definir normas de segurança de dados e de acesso à Rede Nacional do Programa Interlegis (RNI);



XI – Coordenação de Formação e Atendimento à Comunidade do Legislativo, à qual compete dar visibilidade à atuação do Instituto Legislativo Brasileiro, tanto no sentido de divulgar informações oficiais sobre o ILB para a população em geral como para promover a comunicação entre as Casas Legislativas e os cidadãos, com as seguintes unidades subordinadas:

a) Serviço de Formação da Comunidade, ao qual compete planejar e gerir mecanismos de interação, promoção, *marketing* e fomento da Comunidade do Legislativo;

b) Serviço de Informação e Divulgação, ao qual compete organizar e sistematizar as informações disponíveis para a Comunidade do Legislativo; elaborar, produzir, veicular e distribuir informações sobre o Instituto Legislativo Brasileiro; e prestar assessoria de comunicação à Diretoria-Executiva;

c) Serviço de Atendimento à Comunidade do Legislativo, ao qual compete atender, informar e avaliar o público alvo do ILB; elaborar diagnósticos da demanda de informações suscitadas pelos usuários, como método de avaliação de abrangência e resultados das ações administrativas vinculadas às finalidades das ações desenvolvidas pelo Instituto.”

#### Organograma do ILB – Ato da Comissão Diretora nº8, de 2014

