

Tribunal de Contas da União
Instituto Serzedello Corrêa

Universidade Gama Filho

Especialização em Gestão da Educação Corporativa

**TREINAMENTO EM SERVIÇO: UMA PROPOSTA PARA NOVOS SERVIDORES
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Paula Sá de Roure

Brasília, 2009.

Paula Sá de Roure

**TREINAMENTO EM SERVIÇO: UMA PROPOSTA PARA NOVOS SERVIDORES
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Trabalho de monografia, como quesito necessário à conclusão do Curso em Pós-Graduação *Lato Sensu* da Universidade Gama Filho, para obtenção do título de especialista em Gestão da Educação Corporativa.

Orientadora: Profa. Ms. Corina Castro e Silva Braga de Oliveira.

Brasília – DF

2009

Paula Sá de Roure

**TREINAMENTO EM SERVIÇO: UMA PROPOSTA PARA NOVOS SERVIDORES
DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Este trabalho de monografia, quesito para obtenção do título de especialista na Universidade Gama Filho, área de Gestão da Educação Corporativa, será apreciado por uma Banca Examinadora constituída pelos professores:

Ms. Corina Castro e Silva Braga de Oliveira

Ms. Marcelo de Araújo Almeida

Ms. Vinícius Pinto Correa

Brasília, outubro de 2009.

Dedico a todos que, de alguma forma, apoiaram a realização deste trabalho e contribuíram para o meu desenvolvimento profissional.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pelo dom da sabedoria, pelo qual podemos constantemente aprimorar nossos conhecimentos. À minha família e namorado pelo apoio constante e incentivo no meu desenvolvimento profissional. Aos colegas de trabalho e professores pelo compartilhamento de seus conhecimentos. À minha orientadora pelo auxílio, disponibilidade de tempo e orientações para elaboração deste trabalho. Ao TCU pela oportunidade oferecida de desenvolvimento que me possibilitarão o melhor desempenho de minhas atividades. Aos participantes da pesquisa que tanto contribuíram com informações importantes para o estudo apresentado neste trabalho.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar técnicas e abordagens de treinamento em serviço que podem ser utilizadas para novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU. A pesquisa procurou atender os objetivos de descrever técnicas e abordagens de treinamento em serviço já estudadas na literatura da área; identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU que podem ser atendidos pela modalidade de treinamento em serviço; e identificar as estratégias de ensino e as técnicas que possam ser utilizadas no contexto do TCU. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e de campo e a abordagem utilizada para a solução do problema foi qualitativa. Participaram da pesquisa dois servidores do TCU selecionados por conveniência. Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas e análise de documentos internos do TCU relacionados à área de pesquisa. Os dados foram analisados a partir de categorias pré-estabelecidas sobre técnicas e abordagens de treinamento em serviço. A pesquisa apontou a importância do acompanhamento dos novos servidores em sua integração à organização. O treinamento em serviço se mostrou uma abordagem capaz de facilitar esse processo, promover a aprendizagem na prática dos conhecimentos adquiridos anteriormente e o desenvolvimento de habilidades e atitudes. O trabalho buscou também apresentar uma proposta de técnicas e abordagens de treinamento em serviço que possam ser utilizadas no TCU, bem como conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas dos novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU.

Palavras-chave: treinamento em serviço, novos servidores, integração, aprendizagem na prática.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre treinamento convencional e andragogia.....	17
Quadro 2 - Categorias das técnicas e abordagens de treinamento em serviço.	28
Quadro 3 - Problemas ou dificuldades em um treinamento em serviço.....	29
Quadro 4 - Tema auditoria de obras públicas e seus objetivos no PDCT-CE.....	40
Quadro 5 - Competências de Liderança e Gestão do TCU.....	41
Quadro 6 - Competências Pessoais do TCU.....	42
Quadro 7 - Competências Técnicas de Fiscalização de Obras Públicas do TCU.....	45
Quadro 8 - Conhecimentos básicos exigidos em concurso público para o TCU.	47
Quadro 9 - Conhecimentos específicos exigidos em concurso público para o TCU.	49
Quadro 10 - Disciplinas da etapa complementar do Programa de Formação 2009.	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do TCU.....	36
Figura 2 - Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo.	39
Figura 3 – Atividades desempenhadas pelo tutor.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivo Geral	11
1.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem	14
2.2 Andragogia	16
2.3 Aprendizagem na prática	18
2.4 Treinamento em Serviço.....	19
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 Tipo de pesquisa	30
3.2 Participantes da pesquisa.....	31
3.3 Instrumento.....	31
3.4 Coleta de dados.....	31
3.5 Análise de dados	32
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1 Instituto Serzedello Corrêa	34
4.1.1 Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do TCU.....	35
4.1.2 Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE).....	37
4.2 Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas do TCU.....	40
4.2.1 Competências gerenciais, pessoais e técnicas da área de fiscalização de obras públicas do TCU	41
4.2.2 Conhecimentos requeridos em processo seletivo externo do TCU para a especialidade de Auditoria de Obras Públicas	47
4.3 Programa de Formação para novos servidores do TCU	50
4.4 Integração de novos servidores no TCU.....	52
4.5 Treinamento em serviço para novos servidores do TCU da área de fiscalização de obras públicas.....	56
4.5.1 Características do Treinamento em serviço para o TCU	56
4.5.1.1 Planejamento	57
4.5.1.2 Estrutura	57
4.5.1.3 Metodologia.....	58
4.5.1.4 Interação teoria e prática.....	61
4.5.1.5 Materiais de estudo.....	62
4.5.1.6 Suporte no ambiente de trabalho	62
4.5.1.7 Orientação/Tutoria.....	63
4.5.1.8 Seleção e preparação de tutores	63
4.5.1.9 Integração	64
4.5.1.10 Avaliação	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista.....	74

1 INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas da União – TCU é um órgão público que julga as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos federais, bem como as contas de pessoas que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade que resulte em prejuízo ao erário. O TCU recebeu poderes na constituição de 1988 para exercer, no auxílio do Congresso Nacional, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta quanto aos aspectos de legalidade, legitimidade e economicidade, bem como a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia das receitas.

Dentre as funções básicas do TCU, estão as funções fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e de ouvidoria. Na função fiscalizadora, são realizadas atividades como levantamentos, auditorias, inspeções, acompanhamentos e monitoramentos, de acordo com a atividade de controle externo.

Para a realização das atividades relacionadas com o controle externo, o TCU está estruturado em Secretarias conforme as áreas a serem fiscalizadas ou localização nos Estados. Nesse sentido, este órgão público possui em sua estrutura 20 Secretarias de Controle Externo na sede e 26 Secretarias nos Estados.

Dentre as Secretarias localizadas na sede, está a Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas (Secob) que fiscaliza a legalidade, eficiência e a qualidade das obras públicas, identificando possíveis irregularidades e desvios de recursos públicos. Os relatórios da unidade, após passarem por avaliações técnicas de auditores, secretários e ministros, são enviados ao Ministério Público e concluídos após ampla defesa dos envolvidos. Os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas, objeto de estudo deste trabalho de pesquisa, atuarão na unidade técnica responsável por essas fiscalizações, bem como na emissão de relatórios e pareceres técnicos.

Para complementação do quadro de servidores que atuam nessas unidades de controle externo, o TCU realizou, nos últimos quatro anos, concursos públicos para a seleção de novos servidores. Em breve, novos servidores para a especialidade de Auditoria de obras públicas também serão selecionados por meio de concurso público e deverão ser devidamente integrados à instituição e às atividades que desenvolverão.

Para a integração de novos servidores, o TCU tem realizado programas de formação com os seguintes objetivos: acolhimento do servidor, integração inicial no ambiente de

trabalho e desenvolvimento básico de competências necessárias à atuação profissional. Para permitir o desenvolvimento básico de competências profissionais, o programa de formação deve estimular no candidato uma atitude pró-ativa, proporcionar uma visão geral dos principais processos de trabalho, bem como fornecer os conhecimentos mínimos necessários para atuação nos espaços ocupacionais. Além disso, o programa de formação deve estar alinhado com outros programas institucionais, como o Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas, de forma a incentivar o desenvolvimento continuado de competências profissionais.

Nesse sentido, a integração de novos servidores poderia ser complementada com um treinamento em serviço capaz de dar continuidade ao desenvolvimento das competências necessárias para a realização dos trabalhos, pois possibilitaria a aplicação prática dos conhecimentos assimilados no programa de formação, bem como promoveria o desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias. O treinamento em serviço destaca-se pela sua capacidade de correlacionar a prática com a teoria, possibilitando aos treinandos maior retenção de conhecimentos e segurança no desenvolvimento dos trabalhos.

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC) é a unidade do TCU responsável pelos processos corporativos de seleção e integração de novos servidores, educação corporativa (treinamento, desenvolvimento de competências e educação continuada), gestão de competências, gestão de informações e documentação e gestão documental. O ISC é também a unidade responsável por promover o programa de formação dos novos servidores, em parceria com as unidades nas quais serão alocados.

Em 2006, o TCU elaborou um modelo de gestão de pessoas por competências que fosse capaz de apoiar e orientar o desenvolvimento das competências dos servidores e; para isso, foram definidas e mapeadas competências de liderança e gestão, pessoais e técnicas. A partir disso, iniciou-se um movimento de capacitação com elaboração de programas educacionais que promovessem o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.

Nesse sentido, elaborou-se o Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE) com o objetivo de orientar e estimular o desenvolvimento dos servidores que atuam nas unidades de controle externo. No contexto desse programa, quatro grandes áreas de conhecimento foram priorizadas para o início da capacitação, entre elas a área de Obras Públicas, que envolve servidores da unidade Secob e das unidades localizadas nos Estados.

Atualmente, observa-se que o foco para desenvolvimento tem sido preferencialmente em ações educacionais formais. Entretanto, a instituição já tem demonstrado o interesse e a

necessidade de que a aprendizagem informal seja valorizada. Nesse sentido, observa-se que a aprendizagem no local de trabalho poderia ser mais bem explorada no TCU, de forma a ser reconhecida como meio eficaz para desenvolvimento dos servidores, em conjunto com as ações formais de ensino já promovidas na organização.

Segundo Junqueira e Vianna (1999, p.84), “uma das áreas que sofrerão maior nível de modificação dentro das organizações nos próximos anos será a tradicional área de T&D”. Os autores ainda ressaltam que “ela só se posicionará em um real patamar de nobreza no momento em que preparar as pessoas com excelência para enfrentar os desafios e competitividade do ambiente de negócios”.

No contexto da Educação Corporativa e da sociedade do conhecimento, as organizações estão buscando, cada vez mais, as melhores estratégias de aprendizagem para suas equipes, de forma a possibilitar o desenvolvimento de competências e o compartilhamento dos conhecimentos.

Nesse sentido, o treinamento em serviço para novos servidores da área de fiscalização de obras do TCU estaria alinhado com os princípios da educação corporativa e da andragogia, bem como possibilitaria a integração dos novos servidores à prática das atividades, o desenvolvimento de habilidades e atitudes e valorizaria a utilização de estratégias informais de aprendizagem.

Considerando o contexto apresentado, este trabalho de pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: “Quais técnicas e abordagens de treinamento em serviço podem ser utilizadas para treinamento de novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU?”

1.1 Objetivo Geral

O trabalho de pesquisa ora apresentado tem como objetivo geral identificar técnicas e abordagens de treinamento em serviço que podem ser utilizadas para novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU.

1.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos foram selecionados para nortear este trabalho de pesquisa:

- Descrever técnicas e abordagens de treinamento em serviço já estudadas na literatura da área;
- Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU que podem ser atendidos pela modalidade de treinamento em serviço;
- Identificar estratégias de ensino e técnicas que possam ser utilizadas no treinamento em serviço de novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU.

1.3 Justificativa

Desde 2006, o TCU recebeu mais de 300 novos servidores para atuarem em diferentes áreas da organização. Para integração desses novos servidores, o Instituto Serzedello Corrêa, com o apoio das áreas que receberam novos servidores, elaborou e executou programas de formação para integração à organização. O programa de formação teve foco, principalmente, nos conhecimentos necessários para atuação dos novos servidores, conforme suas áreas de lotação. Nessa etapa, as habilidades e as atitudes esperadas são, geralmente, desenvolvidas de forma bastante limitada, pois muitos conhecimentos técnicos e da organização precisam ainda ser repassados para que os novos servidores tenham condições de aplicá-los na prática.

Após o programa de formação, os novos servidores iniciaram, então, as atividades inerentes ao seu cargo. No entanto, observa-se que um treinamento em serviço poderia complementar a preparação desses novos servidores para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no programa de formação, pois seriam devidamente orientados e acompanhados por um profissional mais experiente e teriam oportunidade de desenvolvimento de habilidades e atitudes importantes para a atuação profissional.

Considerando que o TCU receberá em 2009 novos servidores para atuarem na área de fiscalização de obras públicas, este trabalho de pesquisa pretende contribuir com informações importantes para estruturação de um treinamento em serviço, que promova integração à prática desses novos servidores após a conclusão do programa de formação.

A capacitação de servidores na área de fiscalização de obras públicas é bastante relevante, pois o TCU é constantemente demandado em fiscalizações nessa área, como, por exemplo, as ações do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Nesse sentido, os

servidores precisam ser constantemente capacitados para que o processo de fiscalização seja ágil, uma vez que muitas obras fiscalizadas envolvem quantidade expressiva de recursos públicos.

O treinamento em serviço pode possibilitar o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais dos novos servidores do TCU que atuarão na área de fiscalização de obras públicas, bem como o desenvolvimento das habilidades e atitudes necessárias para realização dos trabalhos e do compartilhamento de conhecimentos na organização.

A próxima seção deste trabalho está dirigida ao referencial teórico, com abordagens importantes sobre treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e princípios da andragogia, bem como conceitos e técnicas aplicáveis à aprendizagem na prática e, de forma mais específica, ao treinamento em serviço. A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos da pesquisa. A seção 4 trata da análise e discussão dos resultados da pesquisa. Por fim, a seção 5 aborda as considerações finais do trabalho, com os principais resultados, estudos futuros e limitações da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trata do referencial teórico do trabalho e aborda os seguintes temas: Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem; Andragogia; Aprendizagem na prática e Treinamento em serviço.

2.1 Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem

Para Abbad, Nogueira e Walter (2006), a aprendizagem natural caracteriza-se por ser pouco estruturada e basear-se em estilos, preferências e motivações pessoais. Já a aprendizagem induzida, acontece por meio de estrutura e planejamento bem definidos que facilitam a aprendizagem, a retenção e a transferência. Em geral, são as situações de aprendizagem conhecidas como treinamento e desenvolvimento.

Sobre os processos de Treinamento e Desenvolvimento, Carneiro (1999, p.170) afirma que “o fundamental é fazer com que as pessoas se disponibilizem a contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados”. Destaca ainda que a aplicação das técnicas com sucesso está diretamente relacionada com a motivação das pessoas para esse objetivo.

Freire (1992 apud SABBAG, 2007, p.193) afirma que “ensinar não é a pura transferência mecânica do conteúdo que o professor faz ao aluno, passivo e dócil”. Para Sabbag (2007), no novo sistema de aprendizagem, as atitudes dos professores e aprendizes mudam, bem como os conteúdos devem ser ajustados ao novo contexto. Sabbag (2007, p.194) destaca ainda que:

a Unesco postula quatro pilares da “educação para o século XXI”: aprender a conhecer (foco na aprendizagem e não no ensino), aprender a fazer (desenvolver competências), aprender a conviver (viver juntos em sociedade, compartilhar objetivos coletivos) e aprender a ser (desenvolvimento integral do indivíduo, humanismo).

Sabbag (2007, p.195) apresenta alguns pressupostos para um novo sistema de aprendizagem, entre eles, os seguintes pontos:

aprendizagem coletiva e social predomina sobre a aprendizagem individual; baseada na experiência, na realidade percebida e nos saberes vividos; prática e teoria se fecundam mutuamente, busca de contextualização e generalização.

Quanto à estrutura física no novo sistema, Sabbag (2007, p.195) afirma que “não se limita à sala de aula, mas a estudo de grupos, ação em projetos, treinamento assistido no local de trabalho, autodesenvolvimento e aprendizagem no contexto social”.

Nesse sentido, Bíscaro (1999) define quatro categorias para classificar os esforços de desenvolvimento, a saber: “Aprender pela experiência; Aprender pela simulação; Aprender pela teoria e Aprender pelo “desenvolvimento do espírito””. Bíscaro (1999, p.263) também define quatro grandes orientações metodológicas, que são: “Método prático ou aprender fazendo; Método conceitual ou aprender pela teoria; Método simulado ou aprender imitando a realidade e Método comportamental ou aprender pelo desenvolvimento psicológico”. O autor também destaca que o método prático na sua forma não-estruturada pode ser considerado como um dos mais antigos métodos de aprendizagem.

Bíscaro (1999) faz uma importante análise dos métodos e suas aplicações, destacando que o método conceitual é preferível em situações de assimilação de conhecimentos; já os métodos prático e simulado, com simulação e aprendizagem direta no trabalho com supervisão, são mais adequados para o desenvolvimento de habilidades. Por sua vez, o autor também ressalta que o método psicológico é o mais adequado para o desenvolvimento de atitudes pessoais.

Em relação à importância de trabalhos em equipe, Sabbag (2007) destaca que “equipes existem em função de tarefas, são orientadas para resultados e envolvem esforço coletivo, o que as torna um arranjo muito mais desafiador que grupos de discussão”. Além disso, aborda outros pontos relevantes:

A conjunção de conhecimento, habilidades e de competências coletivas excede a soma das capacidades individuais, ou seja, quanto, maior a diversidade, maior a criatividade e inovação potencial. (...) As equipes promovem uma comunicação que favorece a iniciativa e a solução de problemas. (...) Ao superar as barreiras do individualismo em favor da ação coletiva, as equipes desenvolvem a confiança e o respeito entre os membros. (...) Equipes são mais divertidas porque evitam controles, toleram erros e anulam abordagens rígidas e burocráticas, visto que, quanto menos regras, maior a engenhosidade do grupo. Sabbag (2007, p.179)

O autor ainda complementa que quando a equipe tem objetivos comuns, acontece uma comunicação que promove iniciativa, solução de problemas, ética e comprometimento por objetivos comuns, em detrimento da supremacia de objetivos individuais.

A equipe resolve dilemas durante a execução, os membros ganham confiança e investem em influenciar os demais, permitindo que todos aprendam o benefício da cooperação. (SABBAG, 2007, p. 182).

Sobre as estratégias de aprendizagem, Dansereau (1985, apud ZERBINI; ABBAD, 2008) as define como um conjunto de processos ou etapas para facilitar a aquisição, a retenção e a utilização da informação. Por sua vez, Pantoja (2004, apud ZERBINI; ABBAD, 2008) define estratégias de aprendizagem como um conjunto de atividades que visa o alcance de metas específicas como aquisição, retenção, recuperação e transferência de novas

habilidades e conhecimentos no trabalho. Ainda nesse sentido, Zerbini e Abbad (2008) definem estilos de aprendizagem como as preferências dos alunos quanto ao contexto de estudo, às maneiras de se estudar e a comportamentos de estudo, como horários de preferência e forma individual ou grupal de estudo.

Segundo Warr e Allan (1998, apud ZERBINI; ABBAD, 2008), atividades de naturezas e graus de complexidade diferentes devem utilizar estratégias de aprendizagem também diferentes, de forma que, indivíduos no ambiente de trabalho, provavelmente, utilizam estratégias diferentes que alunos acadêmicos. Nesse sentido, os autores criaram um sistema de classificação de estratégias com três grandes categorias: 1) Estratégias cognitivas (primárias) como repetição, organização e elaboração; 2) Estratégias comportamentais (primárias) como busca de ajuda interpessoal, busca de ajuda no material escrito e aplicação prática como forma de aprimoramento do conhecimento aprendido por meio da aplicação prática; 3) Estratégias auto-regulatórias com controle da emoção, controle da motivação e monitoramento da compreensão.

A respeito do planejamento instrucional, Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006) abordam as maneiras de se elaborar a sequência dos processos de ensino-aprendizagem, bem como a forma de se ordenar os conteúdos. Os autores afirmam que uma das maneiras consiste em sequenciar os conteúdos de acordo com a ordem em que as atividades são executadas no ambiente de trabalho ou no contexto do aprendiz.

Sobre o ensino de competências, Gagné (1985, 1988, apud ABBAD, ZERBINI, CARVALHO e MENESES, 2006, p. 309) define 10 eventos instrucionais que podem ser utilizados por uma pessoa que deseja promover o ensino de conhecimentos, habilidades e atitudes:

1. Criar expectativas de sucesso ou de confirmação de desempenho.
2. Informar os objetivos ao aprendiz.
3. Dirigir a atenção do aprendiz.
4. Provocar a lembrança de pré-requisitos.
5. Apresentar o material de estímulo.
6. Prever orientação de aprendizagem.
7. Ampliar o contexto da aprendizagem, por meio de novas situações ou exemplos.
8. Programar ocasiões de prática, visando repetir o desempenho.
9. Provocar o desempenho.
10. Prover retroalimentação, confirmando ou corrigindo o desempenho.

2.2 Andragogia

Quanto à andragogia, Malcom Knowles (apud SABBAG, 2007, p.193) explica as diferenças entre a andragogia e a pedagogia:

Adultos precisam saber por que precisam saber algo, antes de aprendê-lo; (...) adultos acumulam preconceitos e pressupostos que os bloqueiam para idéias novas; adultos estão prontos para aprender aquilo de que necessitam para lidar efetivamente com situações reais; em contraste com crianças e jovens, orientados para temas, os adultos voltam-se para a realidade, para as atividades ou para seus problemas.

Para Knowles (1990) (apud SABBAG, 2007, p. 193), os seguintes cuidados devem ser tomados na educação de adultos:

- o professor expõe os aprendizes a novas possibilidades de auto-realização;
- ajuda-os a clarificar suas aspirações de melhoria de desempenho;
- ajuda-os a diagnosticar a defasagem entre suas aspirações e a realidade;
- ajuda-os a perceber as consequências dessa defasagem;
- fornece condições confortáveis e adequadas para o relacionamento;
- aceita cada um como pessoa de valor e respeita seus sentimentos e idéias;
- busca formar relações de confiança mútua e apoio, encorajando a cooperação;
- expõe seus próprios sentimentos e se coloca como aprendiz;
- ajuda os aprendizes a organizar-se, compartilhando responsabilidades;
- ajuda-os a explorar suas experiências como recursos para aprender ao usar casos, vivências, jogos, etc.;
- ajuda-os aplicar o novo conhecimento, integrando-os às suas experiências;
- ajuda-os a desenvolver critérios de avaliação a fim de que se auto-avaliem.

O quadro 1 apresenta uma comparação entre treinamento convencional e andragogia:

Treinamento Convencional	Andragogia
Estratégias e metodologia de ensino, aplicadas no sistema de educação formal, transplantadas para o treinamento de adultos profissionalizados.	Estratégias e metodologia de aprendizagem adequadas ao perfil de uma clientela adulta/profissionalizada.
A sala de aula se constitui na ambiência adequada para as pessoas aprenderem.	Situações de trabalho se constituem na ambiência ideal e adequada para a aprendizagem de adultos/profissionalizados.
A transmissão de conhecimentos, conceitos teóricos pelo professor/instrutor é elemento central na condução do processo de ensino/aprendizagem.	O elemento central do processo de aprendizagem está na experiência dos alunos (papéis, tarefas).
O processo de treinamento se esgota na sala de aula.	A valorização da experiência do treinando assegura a continuidade do processo de aprendizagem além da sala de aula.
Ênfase nos aspectos cognitivos de ensino/aprendizagem.	Desenvolvimento de habilidades e atitudes relacionadas com a competência interpessoal e estratégica.
Diagnóstico prévio de necessidades de treinamento conduzido unilateralmente.	Diagnóstico de necessidades de aprendizagem no curso do processo e mediante contribuição mútua.
Os objetivos do treinamento, conteúdo e metodologia de ensino são unilateralmente formulados, sem a participação do treinamento e sem considerar as diferenças individuais.	O aluno formula os objetivos de seu treinamento, constrói seu plano individual de aprendizagem e explicita as atividades que o integram.

Quadro 1 - Comparação entre treinamento convencional e andragogia.

Fonte: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Didática para Instrutores.**

2.3 Aprendizagem na prática

Sobre a aprendizagem na prática, Sabbag (2007, p.191) afirma que “o resultado prático do ensino sempre deixou a desejar, pois facilmente esquecemos o que aprendemos a estudar – ao passo que nunca esquecemos o que aprendemos ao fazer”. O autor ainda complementa que o compartilhamento do **fazer** é mais forte que o compartilhamento de idéias. Por meio da observação do que as outras pessoas fazem de melhor, o indivíduo é incentivado a aumentar sua perícia e, utilizando a comunicação, poderá aprender por meio de perguntas, dicas e experimentações.

(...) a aprendizagem mútua também pode ocorrer por afinidade, ou seja, durante uma tarefa executada por muitos indivíduos, ainda que de forma fragmentada, que os estimula a *compreender* o processo, isto é, a “aprender em conjunto ou mutuamente” – significado de *co-aprehendere*, termo latino equivalente a compreender. (SABBAG, 2007, p. 189).

Sobre como ocorre a aprendizagem na prática, Sabbag (2007) afirma que a prática promove mais o aprendizado corporal, na medida em que se desenvolve destreza e perícia, do que o aprendizado intelectual, por meio de desenvolvimento de razões. Nesse sentido, o aprendizado pode ser restrito se ocorrer apenas com a prática e sem o apoio da teoria.

Ressaltando a aplicação da aprendizagem na prática, Abbad, Nogueira e Walter (2006), relacionam as abordagens de aprendizagens apresentadas pelo autor Reigeluth (1999). Entre elas, está a aprendizagem pela ação (*Learning by Doing*) que foi desenvolvida por Schank, Berman e Macpherson (1999). Essa abordagem caracteriza-se por criar situações simuladas de aprendizagem, nas quais os estudantes têm condições de alcançar os objetivos esperados por meio da aquisição do conhecimento e da habilidade que o desenhista instrucional planejou.

Quanto às técnicas de aprendizagem na prática, Bísvaro (1999) aborda as seguintes técnicas: aprendizagem metódica do trabalho, o rodízio, o estágio, a delegação e participações diversas. Quanto ao rodízio, Bísvaro (1999, p.265) afirma que “trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional”. O autor ainda destaca que “ao agente de treinamento cabe o estabelecimento de programas, sempre em parceria com os departamentos, onde são definidos os prazos, os controles e todas as medidas para o sucesso do rodízio”. Sobre o estágio, Bísvaro (1999, p.265) aborda que:

O estágio pode dar-se tanto dentro da própria organização quanto em outra, por meio de convênios entre empresas fornecedoras e empresas-clientes, por exemplo. Ao agente de treinamento compete, entre outras coisas, o levantamento das áreas preferenciais e a elaboração do roteiro básico a ser seguido pelo estagiário. Além disso, ele deve preocupar-se com a preparação das coordenações dos setores por onde transitará o estagiário, facilitando sua passagem pelas áreas e obtendo a cooperação das equipes.

Sobre o estágio supervisionado, Reigeluth (1999, apud ABBAD, ZERBINI, CARVALHO e MENESES, 2006) também complementa que trata-se de estratégia vivencial de aprendizagem que possibilita a aquisição de conhecimento e habilidades por meio de atividades simuladas supervisionadas e semelhantes às condições em que conhecimento deverá ser aplicado.

A respeito do papel do desenhista instrucional no processo de aprendizagem, os autores Abbad, Zerbin, Carvalho e Meneses (2006) destacam que este profissional deve promover situações de aprendizagem que representem o mais próximo possível a realidade que os alunos encontram em seu ambiente de trabalho.

Nesse contexto, Sullivan, Brechin e Lacoste (1999) comentam que os estudos que realizaram sugerem que os cursos em sala de aula tradicionais podem não ser sempre os mais eficientes ou apropriados para garantir a aplicação de novas habilidades no trabalho.

Complementando as idéias já apresentadas, Bíscaro (1999) aponta as vantagens, limitações e riscos do método “aprender fazendo”. O autor apresenta as seguintes vantagens: economia de tempo, espaço e investimento; resultados obtidos em curto prazo; avaliação pode ser mais imediata; método mais adequado a uma grande clientela. Por outro lado, Bíscaro (1999, p.267) aborda também os limites e riscos do método, a saber: “limita a criatividade; possibilita a aprendizagem de deformações e vícios funcionais; possibilita maior número de acidentes e perda de material e não permite grande número de treinandos”.

Nesse sentido, de Jong e Versloot (1999) apresentam alguns argumentos para se realizar esse tipo de treinamento; são eles: boa flexibilidade quando comparada às salas de aulas, preparação mais rápida dos novos empregados, menores custos, maior motivação e ausência de dificuldades na transferência do que foi aprendido para o ambiente do trabalho.

2.4 Treinamento em Serviço

Sobre as técnicas de aprendizagem em ação, Pinto (1999, p.399) contextualiza que:

Sistemas estruturados de treinamento no trabalho, planejados para obter resultados satisfatórios com supervisores e instrutores devidamente preparados para treinar, têm surgido com a mesma rapidez das mudanças econômicas e tecnológicas.

Nesse sentido, De Jong e Versloot (1999) destacam que os departamentos de treinamento de grandes empresas têm experimentado programas de treinamento em serviço, geralmente, direcionados a processos atuais de trabalho.

Jacobs e Jones (1995, apud ZOLINGEN, STREUMER, DE JONG e VAN DER KLINK, 2000) e Rothwell e Kazanas (1994, apud ZOLINGEN, STREUMER, DE JONG e VAN DER KLINK, 2000) entendem que o treinamento em serviço pode ser dividido em treinamento estruturado e não-estruturado. De Jong (1998, apud ZOLINGEN, STREUMER, DE JONG e VAN DER KLINK, 2000) destaca que o treinamento em serviço é uma forma de treinamento organizado, estruturado, intencional e acontece com intervenções pedagógicas, de forma a possibilitar que o local de trabalho seja um local de aprendizagem. O treinamento em serviço não-estruturado, por sua vez, também acontece no local de trabalho e envolve formas informais de aprendizagem. (ZOLINGEN, STREUMER, DE JONG e VAN DER KLINK, 2000).

Os autores Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000) destacam as vantagens do treinamento em serviço, a saber: uma forte ligação entre teoria e prática com influência na motivação dos treinandos; habilidades são aprendidas mais rapidamente e com maior nível de retenção quando são adquiridas no trabalho; custo-benefício favorável; treinamento em serviço é flexível, podendo ser oferecido no momento necessário e adaptado a mudanças; a dificuldade de transferência é diminuída, pois o treinamento acontece no local de trabalho.

Nesse sentido, de Jong e Versloot (1999) também apresentam alguns argumentos para se realizar esse tipo de treinamento; são eles: boa flexibilidade quando comparada às salas de aulas, preparação mais rápida dos novos empregados, menores custos, maior motivação dos novos empregados e ausência de dificuldades na transferência do que foi aprendido para o ambiente do trabalho.

Apesar das vantagens, os autores Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000) destacam que alguns critérios devem ser observados; como a natureza das tarefas, a disponibilidade de recursos, condições do local de trabalho, condições financeiras e as diferenças individuais.

Entretanto, Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000) apontam algumas desvantagens do treinamento em serviço, a saber, os supervisores/gerentes de linha percebem

o treinamento como um trabalho extra; o ambiente do trabalho pode não ser favorável para iniciar e manter o processo de aprendizagem; uma forte pressão de trabalho pode prejudicar a aprendizagem; materiais didáticos não são, geralmente, mantidos atualizados; devido ao tempo, pouca atenção é dada para as necessárias habilidades e conhecimentos que devem ser aprendidos e a preparação dos instrutores é, em geral, inadequada.

De Jong e Versloot (1999) comentam que o treinamento em serviço estruturado no contexto de trabalho poderia ser realizado em duas etapas: separando o trabalho em tarefas de forma que o treinando pudesse ser treinado em uma seqüência; recebendo orientações do instrutor em cada uma dessas tarefas ou pela procura dos treinandos por situações para ganhar experiências nas tarefas após um período de orientação. De Jong e Versloot (1999) ressaltam que o impacto da prática pode ser reduzido por prática em contextos simulados, observação de profissionais mais experientes e coleta de informações com membros experientes ou supervisores. Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000) também compartilham dessa idéia e afirmam que, no processo de desenvolvimento do treinamento em serviço, deve-se realizar primeiramente uma análise do trabalho seguida por um método de instrução passo-a-passo.

Por sua vez, Pinto (1999) apresenta três etapas importantes na elaboração de um treinamento em serviço, que são: “análise do trabalho, descrição do trabalho e desenvolvimento de padrões de desempenho do trabalho”. O autor aborda que a etapa “análise do trabalho” contempla a seqüência do trabalho e a relação entre as tarefas, bem como a avaliação de cada fase operacional, instrumentos e equipamentos necessários para as atividades. O autor ainda define que na etapa descrição do trabalho, as tarefas e responsabilidades devem ser identificadas e descritas de forma clara e concisa. Na 3ª etapa, deve-se definir o resultado esperado para cada tarefa quanto à quantidade, qualidade, tempo de execução, etc.

Sobre os resultados das pesquisas dos tipos de treinamentos, de Jong e Versloot (1999) destacam que o treinamento em serviço não precisa necessariamente ser realizado no contexto real de trabalho. Os autores citam ainda que nem sempre é possível aprender cada tarefa de uma vez; em alguns casos, é necessário realizar todas as tarefas ao mesmo tempo.

De Jong (1997, apud DE JONG; VERSLOOT, 1999) aborda que o treinamento em serviço pode assessorar a aquisição de competências do trabalho com participação dos processos atuais de trabalho e/ou contexto social e/ou físico de trabalho. Para de Jong e Versloot (1999, p. 187) “é o treinamento **para** o trabalho **por meio** do trabalho”. (tradução da autora). Por sua vez, Jacobs e Jones (1995, apud DE JONG; VERSLOOT, 1999) definem o

treinamento em serviço estruturado como um processo planejado de desenvolvimento de tarefas com um profissional mais experiente orientando os mais novos no ambiente de trabalho. De Jong (1991, 1996 apud DE JONG; VERSLOOT, 1999) argumenta que a estrutura do treinamento com base em tarefas é apenas uma das maneiras; os treinamentos também podem ser estruturados com base em processos de trabalho em andamento e com base em necessidades de aprendizagem.

Por meio de uma pesquisa, de Jong e Versloot (1999) avaliaram as atribuições, os manuais de treinamento e fatores que influenciam a efetividade do treinamento em serviço. Para as atribuições, os autores destacam que serão bem avaliadas pela presença de pré-requisitos de conhecimentos; liberdade dos treinandos para experimentar com certos limites de segurança; oferta de *feedback* claro e tempestivo; bons resultados que estimulam o bom desempenho de novas tarefas e atribuições diretamente relacionadas a tarefas futuras.

Para os manuais de treinamento, de Jong e Versloot (1999) definiram os seguintes fatores para avaliarem a efetividade: serem atualizados regularmente; tratar das tarefas e problemas anteriormente à prática; informações sobre “como” e “por que” presentes; estruturara clara; incentivo à utilização dos materiais e documentos disponíveis no local de trabalho.

Ainda sobre os materiais utilizados, de Jong e Versloot (1999) destacam que um guia de treinamento era usado para registro da maioria das atividades, bem como livros com instruções escritas sobre o trabalho. Além disso, os autores citam que documentos e equipamentos do trabalho, livros de exercícios e *checklists* com as tarefas também foram utilizados no treinamento. Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000) complementam que a qualidade do material depende da proximidade entre os conhecimentos necessários para realização do trabalho e os conhecimentos presentes no material de estudo.

Além disso, de Jong e Versloot (1999) destacam que o treinamento em serviço estruturado para ser efetivo deve interferir o mínimo possível na produção e não deve receber as pressões da produção. Os autores ressaltam que as seguintes questões devem ser observadas: utilização de horas silenciosas para o treinamento; introdução gradativa de tarefas de maior complexidade; entrega de instruções por meio escrito ou eletrônico; materiais com boas instruções que possam reduzir o tempo da aprendizagem.

De Jong e Versloot (1999) realizaram uma pesquisa sobre programas de treinamento em serviço e constataram que em um deles o calendário de treinamento era composto de, no mínimo, seis módulos, sendo quatro realizados no trabalho. Os autores explicam ainda que o

coach e o treinando participam do primeiro módulo juntos; para que, então, o treinando possa realizar o trabalho por conta própria, sendo ainda supervisionado pelo coach.

Quanto às atividades nos programas de treinamento em serviço pesquisados, de Jong e Versloot (1999) destacam que o treinando era, gradativamente, autorizado a assumir sozinho maior quantidade de atividades de crescente complexidade, durante os primeiros meses. Em um programa da área de aeroportos, de Jong e Versloot (1999) apresentam que o calendário de treinamento adotado foi de quatro semanas iniciais de treinamento *off-the-job* seguido de treinamento *on-the-job* por duas ou três semanas, sendo concluído com avaliação. Por outro lado, os autores apresentam também casos de empresas que adotaram os períodos de duração de 5 meses, 6 semanas ou 1 ano com etapas *on-the-job* e *off-the-job*. Durante este período, os autores destacam que o treinando era acompanhado por um empregado mais experiente. Quanto à periodicidade, de Jong e Versloot (1999) citam exemplos de empresas que realizavam o treinamento duas vezes ao ano ou a cada dois meses.

Em um treinamento em serviço avaliado pelos autores Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000), as seguintes características deveriam estar presentes: duração de quatro semanas; composto por uma parte teórica e uma prática (quatro horas para cada com orientações dos mentores); materiais como manuais, informações sobre produtos e serviços eram entregues para estudo individual e avaliações sobre a performance e os conhecimentos eram realizadas para avaliar o progresso. Na pesquisa realizada pelos autores, constatou-se que os mentores foram selecionados após a elaboração do treinamento; portanto não participaram das etapas de desenvolvimento do programa e não puderam contribuir com os designers instrucionais.

Para Sullivan, Brechin e Lacoste (1999), os responsáveis pela implantação do treinamento devem ser envolvidos no seu desenvolvimento. No caso avaliado por esses autores, um workshop foi realizado para identificar o papel e as responsabilidades dos treinandos, instrutores, supervisores e coordenadores. A respeito da participação dos treinandos, os autores constataram que também não houve interação durante o desenvolvimento do treinamento. Quanto à duração de quatro semanas, Sullivan, Brechin e Lacoste (1999) verificaram na pesquisa que os mentores e gerentes indicaram que deveria ser estendida para seis semanas. Sobre a preparação dos mentores, a pesquisa constatou que foi insuficiente e que deveria ter sido capaz de explicar a base teórica do modelo, mostrar aos mentores a vantagem do método, discutir a aplicação na prática e prepará-los para lidar com algumas dificuldades.

A respeito da estrutura do treinamento, de Jong e Versloot (1999) verificaram em sua pesquisa que uma etapa *off-the-job* ou de estudo individualizado era seguido de uma etapa *on-the-job*. Os autores constatam que, nos sete casos pesquisados, os programas de treinamento em serviço compõem programas mais amplos, que também apresentam elementos de aprendizagem fora do trabalho. Para o desenvolvimento dos programas de treinamento ocorre uma busca pela integração ideal entre aprendizagem fora do trabalho, aprendizagem preparatória no local de trabalho e aprendizagem no contexto real de trabalho.

Quanto ao processo de construção do treinamento em serviço, Pinto (1999) recomenda que supervisor e especialista em treinamento trabalhem em conjunto e sugere os seguintes passos:

1. O supervisor, detectando uma necessidade de treinamento, analisa-a juntamente com o técnico de treinamento. (...)
2. Juntos, desenvolvem os objetivos do treinamento.
3. Organizam o conteúdo da aprendizagem, quando o homem de treinamento sugere a metodologia mais indicada para a situação.
4. O técnico de treinamento responsabiliza-se pelo material e instrumentos necessários ao preparo do aprendiz, seleciona os melhores meios e prepara o supervisor para ministrar o treinamento necessário. (...)
5. O supervisor e o técnico avaliam juntos os resultados do treinamento, revisando o processo se necessário. (Pinto, 1999, p.400-401)

A respeito de como ensinar um trabalho, Pinto aborda que os seguintes passos devem ser seguidos: “Prepare o aprendiz, Apresente o trabalho, Faça o aprendiz executar o trabalho e Acompanhe o progresso do aprendiz”. (Pinto, 1999, p.403-404)

Sobre a implantação do treinamento em serviço, Sullivan, Brechin e Lacoste (1999) destacam a importância de realização de consultas a todos os setores envolvidos no treinamento para garantir o suporte necessário no teste piloto.

Quanto à efetividade do programa, de Jong e Versloot (1999) constatam que o treinamento pode garantir conhecimentos e habilidades básicas suficientes. A respeito do processo de treinamento, os autores relatam que os treinandos progredem rapidamente nas atividades regulares e, no início, são controlados pelo coach. Pinto (1999) explicita ainda que o treinamento deve ser complementado com análises dos conhecimentos e habilidades anteriores dos treinandos, bem como sua motivação com o trabalho que será desenvolvido e suas intenções de utilização no futuro.

Quanto aos benefícios do processo de aprendizagem no trabalho, de Jong e Versloot (1999) destacam que ajuda na integração dos novatos ao grupo e pode ser considerado como o tipo de treinamento mais motivador e efetivo. Entretanto, os autores apontam dois riscos:

pode ser dada mais importância às atividades do treinamento do que aos processos de trabalho e, por sua vez, mais atenção pode ser dada aos treinamentos do que às prioridades do trabalho.

De Jong e Versloot (1999) apontam que as seguintes estratégias podem ser adotadas para contornar os riscos do treinamento em serviço: utilização de horas calmas para o treinamento; apresentação gradativa das tarefas de maior complexidade; entrega de instruções escritas ou em arquivo eletrônico; utilização de material instrucional de boa qualidade para diminuir tempo de aprendizagem; seleção e treinamento de coordenadores para o treinamento em serviço; treinandos e instrutores com a mesma escala de trabalho; realização de treinamento fora do trabalho para apresentar anteriormente conhecimentos e habilidades importantes; consultas dos treinandos aos instrutores sobre o aprendizado das atividades e tempo para o treinamento.

A respeito dos instrutores, Pinto (1999, p.402) afirma que “os treinandos são ensinados por instrutores devidamente qualificados, que podem ser seu supervisor, um empregado mais experiente ou um instrutor de treinamento em tempo integral”. Além disso, Pinto destaca que:

O funcionário indicado para ser instrutor de serviço deve ter bom entrosamento em sua área, onde conhece todos os serviços, bem como possuir bom nível mental, facilidade de comunicações interpessoais, capacidade elevada de observação e análise, motivado e responsável pelo desenvolvimento profissional de seus colegas e subordinados, cooperador e organizado. (Pinto, 1999, p.407)

De Jong e Versloot (1999) também compartilham da idéia de instrutores e destacam que novos servidores devem ser orientados por profissionais mais experientes ou pelos supervisores diretos. A respeito do treinamento, os autores destacam que os departamentos de treinamento devem preparar materiais e instruções que apoiem os empregados e supervisores no processo de aprendizagem e de coaching. Os autores Zolingen, Streumer, de Jong e Van der Klink (2000) também comentam que a performance dos mentores e a qualidade do material de estudo individual são fatores críticos de sucesso. Esses autores também ressaltam que se espera que os mentores sirvam de modelo de comportamento para os treinandos; que ofereçam *feedback*; que proporcionem um bom ambiente para estudo individual; que motivem os treinandos para o estudo individual e que avaliem o progresso dos treinandos.

Quanto à preparação dos instrutores, Pinto (1999) aponta que o curso de formação de instrutores de serviços pode ser realizado por meio de aulas expositivas e práticas, trabalhos em grupo, estudos de caso, debates, dentre outras estratégias de ensino. Segundo Pinto (1999,

p. 408), os seguintes temas eram apresentados: “princípios de aprendizagem e de treinamento no trabalho, análise de funções, levantamento de necessidades de treinamento, elaboração e organização de programas de treinamento, avaliação de treinamento e comunicações”.

A respeito da avaliação do treinamento em serviço, em um programa pesquisado por Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000), os resultados de aprendizagem deveriam ser avaliados quatro vezes durante o treinamento, ocorrendo ao final de cada semana. Para os autores, as seguintes questões devem ser avaliadas: se os objetivos do treinamento foram atingidos, quais foram os efeitos no desempenho do trabalho e da organização, se os resultados do treinamento estavam alinhados com as necessidades de desenvolvimento dos treinandos, se os mentores utilizaram os modelos planejados e as habilidades de comunicação adequadamente e se os treinandos seguiram as orientações dos mentores.

Pinto (1999) afirma que a avaliação do treinamento pode ser realizada por meio de instrumentos de reação, aquisição de conhecimentos e resultados, sendo a avaliação de resultados para medir o desempenho dos treinandos antes e depois do treinamento.

Buscando atender o objetivo de descrever técnicas e abordagens de treinamento em serviço já estudadas na literatura da área, desenvolveu-se o quadro 2 para estruturar e categorizar as técnicas e abordagens utilizadas em treinamentos em serviço, segundo o referencial teórico apresentado.

Categorias	Técnicas e abordagens de treinamento em serviço	Autores
Planejamento	Supervisor e especialista em treinamento trabalhando em conjunto.	Pinto (1999)
	Envolvimento dos responsáveis pela implantação do treinamento no seu desenvolvimento.	Sullivan, Brechin e Lacoste (1999)
	Estruturado com base em necessidades de aprendizagem.	De Jong (1991, 1996)
Estrutura	Etapa <i>off-the-job</i> e <i>on-the-job</i> .	De Jong e Versloot (1999)
	Duração de 4 semanas com parte teórica e parte prática.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Organizado, estruturado, intencional, com intervenções pedagógicas.	De Jong (1999)
	Maior flexibilidade quando comparado às salas de aula.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Condições no local de trabalho apropriadas para a aprendizagem.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)

Categorias	Técnicas e abordagens de treinamento em serviço	Autores
Metodologia	Direcionado a processos atuais de trabalho.	De Jong e Versloot (1999)
	Processo planejado de desenvolvimento de tarefas.	Jacobs e Jones (1991, 1996)
	Estruturado para garantir conhecimentos e habilidades básicas suficientes.	De Jong e Versloot (1999)
	Separação do trabalho em tarefas para treinamento em uma seqüência.	De Jong e Versloot (1999) Pinto (1999) Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Pode ser dividido em 3 etapas: análise do trabalho, descrição do trabalho e desenvolvimento de padrões de desempenho do trabalho.	Pinto (1999)
	Introdução gradativa de tarefas de maior complexidade.	De Jong e Versloot (1999)
	Prática em contextos simulados.	De Jong e Versloot (1999)
	Definição do resultado esperado para cada tarefa quanto à quantidade, qualidade, tempo de execução, etc.	Pinto (1999)
Interação teoria e prática	Ligação entre teoria e prática com influência na motivação dos treinandos.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Integração ideal entre aprendizagem fora do trabalho, aprendizagem preparatória no local de trabalho e aprendizagem no contexto real de trabalho.	De Jong e Versloot (1999)
Materiais de estudo	Manuais de treinamento atualizados regularmente.	De Jong e Versloot (1999)
	Incentivo à utilização de materiais e documentos disponíveis no local de trabalho.	De Jong e Versloot (1999)
	Materiais para estudo individual com boas instruções que possam reduzir o tempo da aprendizagem.	De Jong e Versloot (1999) Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Material de estudo que contenha os conhecimentos necessários para o trabalho.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
Suporte no ambiente de trabalho	Utilização de horas silenciosas para o treinamento.	De Jong e Versloot (1999)
	Utilização de documentos e equipamentos do trabalho, livros de exercícios e <i>checklists</i> com as tarefas.	De Jong e Versloot (1999)

Categorias	Técnicas e abordagens de treinamento em serviço	Autores
Orientação/Tutoria	Orientação por profissional mais experiente (instrutor) em cada uma das tarefas no ambiente de trabalho.	De Jong e Versloot (1999) Jacobs e Jones (1995) Pinto (1999)
	Observação de profissionais mais experientes.	De Jong e Versloot (1999)
	Coleta de informações com profissionais mais experientes ou supervisores.	De Jong e Versloot (1999) Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Acompanhamento do progresso do aprendiz.	Pinto (1999) Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Treinandos e instrutores com a mesma escala de trabalho.	De Jong e Versloot (1999)
	Consulta dos treinandos aos instrutores sobre o aprendizado das atividades.	Pinto (1999)
	Oferta de <i>feedback</i> claro e tempestivo pelos supervisores.	De Jong e Versloot (1999)
Seleção e preparação de tutores	Mentores selecionados previamente.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Preparação apropriada dos mentores.	Sullivan, Brechin e Lacoste (1999)
	Seleção e treinamento de coordenadores.	De Jong e Versloot (1999)
Integração	Promove a integração de novatos ao grupo.	De Jong e Versloot (1999)
Avaliação	Avaliação dos resultados de aprendizagem ao final de cada semana do treinamento.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Avaliação dos efeitos no desempenho do trabalho e da organização.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Avaliação do alinhamento dos resultados com as necessidades de desenvolvimento dos treinandos.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
	Avaliação da utilização de modelos planejados pelos mentores e das habilidades de comunicação.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)

Quadro 2 - Categorias das técnicas e abordagens de treinamento em serviço.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Para complementar as técnicas e abordagens a serem adotadas em um treinamento em serviço, destaca-se no quadro 3 alguns problemas ou dificuldades que podem ocorrer no planejamento e na execução de um treinamento em serviço.

Problemas ou dificuldades em um treinamento em serviço	Autores
Supervisores/gerentes de linha percebem o treinamento como um trabalho extra.	Zolingen, Streumer, de Jong e van der Klink (2000)
O ambiente de trabalho pode não ser favorável para iniciar e manter o processo de aprendizagem.	
Forte pressão de trabalho.	
Materiais didáticos mantidos desatualizados.	
Pouca atenção dada para as necessárias habilidades e conhecimentos que devem ser aprendidos.	
Preparação inadequada dos instrutores.	

Quadro 3 - Problemas ou dificuldades em um treinamento em serviço.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

A seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta seção trata da metodologia adotada na pesquisa para atender os seguintes objetivos: descrever técnicas e abordagens de treinamento em serviço já estudadas na literatura da área; identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU que podem ser atendidos pela modalidade de treinamento em serviço; e identificar estratégias de ensino e técnicas que possam ser utilizadas no treinamento em serviço de novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU. A apresentação da metodologia está estruturada nos seguintes tópicos: tipo de pesquisa, participantes da pesquisa, instrumentos, coleta de dados e análise de dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva e de campo, na medida em que buscou identificar conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser desenvolvidos na modalidade de treinamento em serviço e as estratégias de ensino e técnicas que possam ser utilizadas naquela modalidade de treinamento no caso dos novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU. A pesquisa de campo consistiu na busca de depoimentos de servidores que atuam na área pesquisada para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU que podem ser atendidos pela modalidade de treinamento em serviço, bem como identificar estratégias de ensino e técnicas que possam ser utilizadas para o treinamento no contexto do TCU.

A abordagem utilizada para a solução do problema de pesquisa foi qualitativa, uma vez que se procurou compreender como pode ocorrer o fenômeno do treinamento em serviço no contexto de uma organização específica, no caso, o Tribunal de Contas da União.

Segundo Gil (2009), as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou definir relações entre variáveis. Para o autor, as pesquisas descritivas são, ao lado das exploratórias, as mais realizadas pelos pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática.

Para Zanelli (2002), as pesquisas qualitativas estão mais voltadas para desenvolver conceitos do que aplicar os já existentes. Essas pesquisas procuram também estudar casos

particulares, descrever os significados das ações para os atores, compreender a experiência subjetiva, a lógica comparativa, os estudos de caso. Além disso, esse tipo de pesquisa possibilita a análise interpretativa em contraponto à manipulação estatística de dados e os dados são analisados a partir de palavras e não apenas números.

3.2 Participantes da pesquisa

Participaram da pesquisa dois servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU selecionados por conveniência. Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas de acordo com o roteiro de entrevista disponível no Apêndice 1.

A seleção dos entrevistados foi realizada a partir de servidores que atuam na área pesquisada e que pudessem contribuir com suas percepções e experiências sobre as necessidades de treinamento para novos servidores, bem como pudessem relatar como a integração de novos servidores ocorre na instituição.

3.3 Instrumento

Para a realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro que está disponível no Apêndice 1. O roteiro de entrevista foi elaborado de forma empírica a partir de oito itens relacionados à integração e à atuação na área de fiscalização de obras públicas do TCU, bem como questões relacionadas aos novos servidores. As entrevistas tiveram por objetivo coletar dados para identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU que podem ser atendidos pela modalidade de treinamento em serviço, bem como identificar estratégias de ensino e técnicas que possam ser utilizadas no treinamento em serviço de novos servidores no contexto do TCU.

3.4 Coleta de dados

Para a pesquisa bibliográfica, foram realizadas pesquisas em livros acadêmicos relacionados à área de treinamento e desenvolvimento, bem como pesquisas em artigos científicos acessados pela internet em sites de revistas científicas. Para a seleção das referências de livros acadêmicos, optou-se por autores que abordavam temas relacionados à aprendizagem na prática, aprendizagem no local de trabalho e aprendizagem coletiva. Para as referências mais específicas sobre o treinamento em serviço, optou-se por artigos científicos

selecionados em sites reconhecidos de revistas científicas, com base em pesquisa pelo termo “treinamento em serviço”. A seleção dos artigos científicos considerou temas relacionados às características, técnicas e abordagens utilizadas nesse tipo de treinamento, bem como informações sobre pesquisas realizadas sobre o treinamento em algumas empresas.

Na pesquisa qualitativa, os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas com dois servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU, além de análise dos seguintes documentos internos do TCU: normativos internos, lista de competências técnicas da área de fiscalização de obras públicas, edital do concurso público ACE/TCE 2009, anteprojetos dos Programas de Formação de futuros servidores de 2008 e 2009, lista de disciplinas do programa de formação complementar 2009, relatório do Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE), relatório do processo de Seleção e Integração ACEs 2006, relatório de Integração dos novos servidores 2007, manual de Mapeamento de Perfis Profissionais do TCU e o mapa estratégico do TCU.

As entrevistas foram gravadas com o uso de um gravador e alguns registros foram realizados em bloco de notas. As respostas foram transcritas para possibilitar posterior análise que se baseou em apontamentos e observações realizadas pela pesquisadora. Para a elaboração da análise foi utilizado o software Word.

3.5 Análise de dados

As técnicas de análise documental e análise de conteúdo foram utilizadas para a análise de dados da pesquisa.

A análise de conteúdo consiste em uma técnica que busca organizar os conteúdos registrados a partir dos diferentes tipos de comunicações (vídeos, textos, imagens) em um conjunto de categorias de significação, com o objetivo de realizar a descrição objetiva, sistemática e, até mesmo, quantitativa. (BERELSON, 1954; apud AMADO, 2000). Amado (2000) destaca que:

(...) o aspecto mais importante da A.C. é o fato de ela permitir, além duma rigorosa e objetiva representação dos conteúdos das mensagens, o avanço fecundo, à custa de inferências interpretativas derivadas dos quadros de referência teóricos do investigador, por zonas menos evidentes que constituem o referido “contexto de produção”. (AMADO, 2000, p.54)

Neste trabalho, a análise de conteúdo foi realizada a partir dos registros das entrevistas e do caderno de notas, dos documentos internos do TCU selecionados, e da pesquisa bibliográfica para se definir as categorias pré-estabelecidas no referencial teórico. As categorias foram definidas a partir da análise de dados da pesquisa bibliográfica sobre as características, técnicas e abordagens de treinamento em serviço. Os dados relacionados a conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU apontados nas entrevistas foram registradas no item “metodologia” da análise e discussão dos resultados.

Para a análise documental, foram selecionados documentos internos que se relacionavam, de alguma forma, com a área de auditoria de obras públicas do TCU, seleção e integração de novos servidores, treinamento e desenvolvimento de competências.

A próxima seção aborda a análise e discussão dos resultados da pesquisa que foram estruturados de acordo com tópicos definidos para as áreas e os temas pesquisados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Instituto Serzedello Corrêa

Por meio da pesquisa documental, identificou-se que o Instituto Serzedello Corrêa (ISC) é uma unidade de apoio estratégico do TCU, vinculado à Secretaria-Geral da Presidência, que tem como finalidade propor e conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do conhecimento organizacional, segundo a Resolução-TCU nº 214, de 20 de agosto de 2008.

Ainda de acordo com a Resolução-TCU nº 214/2008, as seguintes competências foram definidas para o ISC:

Art. 17. Compete ao Instituto Serzedello Corrêa:

I – promover o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais e a educação continuada de servidores e colaboradores do Tribunal;

II – participar, sob a coordenação da Secretaria de Gestão de Pessoas, da proposição e definição de políticas de gestão de pessoas;

III – planejar, acompanhar e avaliar o modelo de gestão de pessoas por competências do TCU;

IV – promover a seleção, a formação e a integração inicial de novos servidores;

V – promover ações educativas voltadas ao público externo que contribuam com a efetividade do controle e a promoção da cidadania;

VI – promover e estimular o reconhecimento de servidores e demais colaboradores do TCU pelo desenvolvimento de competências;

VII – fornecer suporte metodológico e logístico à pesquisa, produção, catalogação e disseminação de conhecimentos, visando ao aprimoramento da atuação do Tribunal;

VIII – administrar o Centro de Documentação e a Biblioteca do TCU;

IX – administrar e gerir os recursos orçamentários recebidos mediante descentralização, observadas as normas específicas;

X – auxiliar no estabelecimento e na implementação de convênios e acordos de cooperação técnica, ou instrumentos congêneres, a serem firmados pelo Tribunal, com órgãos e entidades, que tenham por objeto treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como acompanhar sua execução;

XI – desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

De acordo com a Portaria-ISC nº 1, de 30 de janeiro de 2009, as diretorias de desenvolvimento de competências do ISC têm como finalidade planejar, coordenar, monitorar e avaliar os processos de trabalho de seleção e integração de novos servidores, gestão de competências e educação corporativa e, de forma especial, gerenciar os programas educacionais do TCU e supervisionar projetos e atividades das subunidades vinculadas.

Quanto à gestão de pessoas por competências, a Portaria-ISC nº 1/2009 complementa que compete ao ISC planejar, acompanhar e avaliar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do TCU, de forma conjunta à Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep).

A respeito da integração de novos servidores, esse mesmo normativo destaca que cabe ao ISC a formulação e proposição de diretrizes, metas, normas e procedimentos relativos aos processos de seleção e integração de novos servidores, gestão de competências e educação corporativa.

Sobre os programas educacionais, a Portaria-ISC nº 1/2009 também define que o ISC deve planejar, supervisionar e avaliar programas de formação, treinamento, desenvolvimento de competências e educação continuada (TD&E). Nesse sentido, o ISC é a unidade do TCU responsável por promover o programa de formação de novos servidores, bem como a integração às unidades nas quais serão alocados. Para atender esses objetivos, o ISC têm também promovido a estruturação de programas educacionais voltados para o desenvolvimento continuado de competências, como por exemplo, o Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE) e o Programa de Desenvolvimento em Liderança e Gestão Sustentável (PDLGS).

4.1.1 Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do TCU

Os relatórios relacionados aos processos de gestão de pessoas do TCU apontam que essa instituição tem investido, desde 2005, na implantação de um modelo de gestão de pessoas com base em competências. A gestão de pessoas e equipes tem por objetivo promover oportunidades para o desenvolvimento pessoal e coletivo, reconhecer e recompensar bons desempenhos e incentivar a participação no processo decisório.

Os trabalhos foram iniciados por meio de um Projeto denominado Atena que possibilitou a implantação desse modelo, a criação de uma política de gestão de pessoas no TCU, a definição das competências gerenciais, pessoais e técnicas para a organização, bem como, a realização de mapeamento de competências dos gestores e servidores.

Em 05 de abril de 2006, o Plenário do TCU aprovou a Resolução nº 187 que dispõe sobre a Política de Gestão de Pessoas do TCU, com o objetivo de estimular o desenvolvimento dos servidores e a utilização de seus potenciais de forma alinhada com as estratégias e valores da organização.

O normativo trata de conceitos fundamentais para todos os processos de gestão de pessoas e dos princípios que nortearão essas práticas no âmbito do TCU. Segundo a Resolução, as competências profissionais podem ser divididas em:

Art. 3º Para os fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

(...)

“§ 1º A competência profissional classifica-se em:

I competência pessoal: requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais;

II competência técnica: requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional; e

III competência de liderança e gestão: necessária ao exercício de função gerencial.”

(Art. 3º da Resolução-TCU nº 187, de 5 de abril de 2006)

Nesse sentido, o modelo representado na figura 1 foi adotado pelo TCU para promover a gestão de pessoas por competências:



Seleção: Selecionar os melhores profissionais para o TCU.

Reconhecimento: Estimular o desenvolvimento e a retenção de competências.

Desenvolvimento: Apoiar o desenvolvimento das competências dos servidores.

Movimentação: Otimizar a alocação das pessoas de acordo com os perfis existentes e os requeridos.

Integração: Integrar novos servidores ao ambiente de trabalho.

Gestão do desempenho: Promover o bom desempenho e o desenvolvimento da equipe.

Gestão do conhecimento: Garantir condições propícias à identificação, aquisição, produção, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional.

Figura 1 - Modelo de Gestão de Pessoas por Competências do TCU.

Fonte: Tribunal de Contas da União.

O modelo de competências adotado pelo TCU usa o conceito de competência para integrar os diversos processos de gestão de pessoas. Conforme demonstrado na figura 1, o modelo visa integrar os processos de seleção, movimentação, desenvolvimento e reconhecimento, de forma a possibilitar o alcance de melhores desempenhos. Além disso, o modelo alinha as estratégias e as competências organizacionais, os processos de gestão de pessoas e as competências profissionais dos colaboradores.

Considerando a evolução no tempo do modelo proposto, verificou-se a necessidade de revisá-lo com o objetivo de adequá-lo às mudanças observadas na instituição, bem como para facilitar sua apropriação nos processos de gestão de pessoas. Além disso, observou-se a necessidade de uniformizar a descrição de competências e o entendimento teórico-prático de competência. A revisão teve início no primeiro semestre de 2009 e foi conduzida pelo ISC, em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep), com o objetivo também de integrar a atuação das duas unidades. Nesse contexto, conforme relatórios internos sobre a revisão, o conceito de competência para o TCU foi definido como “a capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional”. Ainda nesse processo de revisão, as descrições das competências de liderança e gestão, pessoais e técnicas também estão sendo reavaliadas.

Nesse contexto, o Balanced Scorecard (BSC) do TCU define os seguintes objetivos na dimensão pessoal: “desenvolver competências gerenciais e profissionais; otimizar a utilização do conhecimento organizacional; promover a motivação e o comprometimento; desenvolver cultura orientada a resultado e modernizar as práticas de gestão de pessoas”.

Quanto ao processo de desenvolvimento, os normativos e relatórios internos apontam que as definições e descrições das competências são utilizadas pelo ISC para orientar o diagnóstico de necessidades de capacitação das áreas, bem como para planejar as ações educacionais alinhadas às necessidades identificadas e oferecer o aprendizado contínuo.

4.1.2 Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE)

Por meio da análise documental, verificou-se que os processos de desenvolvimento também são importantes oportunidades que o modelo de gestão por competências agrega à organização. Devem estar alinhados ao referencial estratégico da instituição de forma a

capacitar os servidores para o cumprimento da missão institucional, desenvolvendo suas competências profissionais e entregando à organização o que é esperado.

A Resolução TCU 212/2008 define, em seu artigo 2º, os princípios que regem as ações relativas à educação corporativa no TCU:

- I – parceria do Instituto Serzedello Corrêa com as demais unidades organizacionais do TCU e com outras instituições de educação, nacionais ou estrangeiras;
- II – vinculação das ações de educação aos objetivos e estratégias do Tribunal;
- III – equidade de oportunidades de desenvolvimento profissional;
- IV – incentivo ao autodesenvolvimento e ao desenvolvimento profissional contínuo;
- V – busca de melhoria contínua e inovação de processos educacionais;
- VI – co-responsabilidade de gerentes com o processo de desenvolvimento do servidor e da equipe;
- VII – avaliação de ações de educação com base na aprendizagem ou na mudança de comportamento dos participantes e no impacto produzido por essas ações nos resultados do TCU;
- VIII – estímulo à inovação de processos de trabalho, produtos e serviços; e
- IX – compartilhamento de conhecimentos visando ao aperfeiçoamento profissional e institucional.

Conforme verificado na análise documental, o ISC estruturou, a partir de 2006, programas educacionais com base em competências para promover o desenvolvimento dos servidores e gestores.

Uma pesquisa realizada pelo ISC com o grupo de novos servidores apontou que 69,23% acreditam que as ações de desenvolvimento reduziriam a lacuna entre o perfil apresentado e o requerido nos espaços ocupacionais.

Nesse sentido, conforme relatórios internos sobre os programas educacionais, o TCU elaborou o Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE) para também apoiar o desenvolvimento dos servidores. Os seguintes objetivos foram definidos para o programa: a construção de um programa dinâmico baseado em visão sistêmica e continuada de desenvolvimento, de modo a capacitar permanentemente servidores do TCU nas competências técnicas relativas à área de controle externo, bem como a promoção de mudança na cultura organizacional com a ampliação do conceito de desenvolvimento.

O programa procurou refletir as necessidades de desenvolvimento dos servidores que atuam em controle externo, de forma a promover o desenvolvimento continuado de

competências. A figura 2 representa a estrutura construída para o programa, com uma fase inicial, denominada “Visão Integrada”, com o objetivo de desenvolver uma base comum de competências para os auditores de controle externo; e uma fase seguinte, denominada “Construção de ênfase”, com o objetivo de aprofundar conhecimentos e formar profissionais de referência em áreas estratégicas. Destaca-se que os temas listados na fase “Construção de ênfase” não são exaustivos e serão complementados, conforme a identificação de necessidades de especializações em áreas de atuação do TCU.

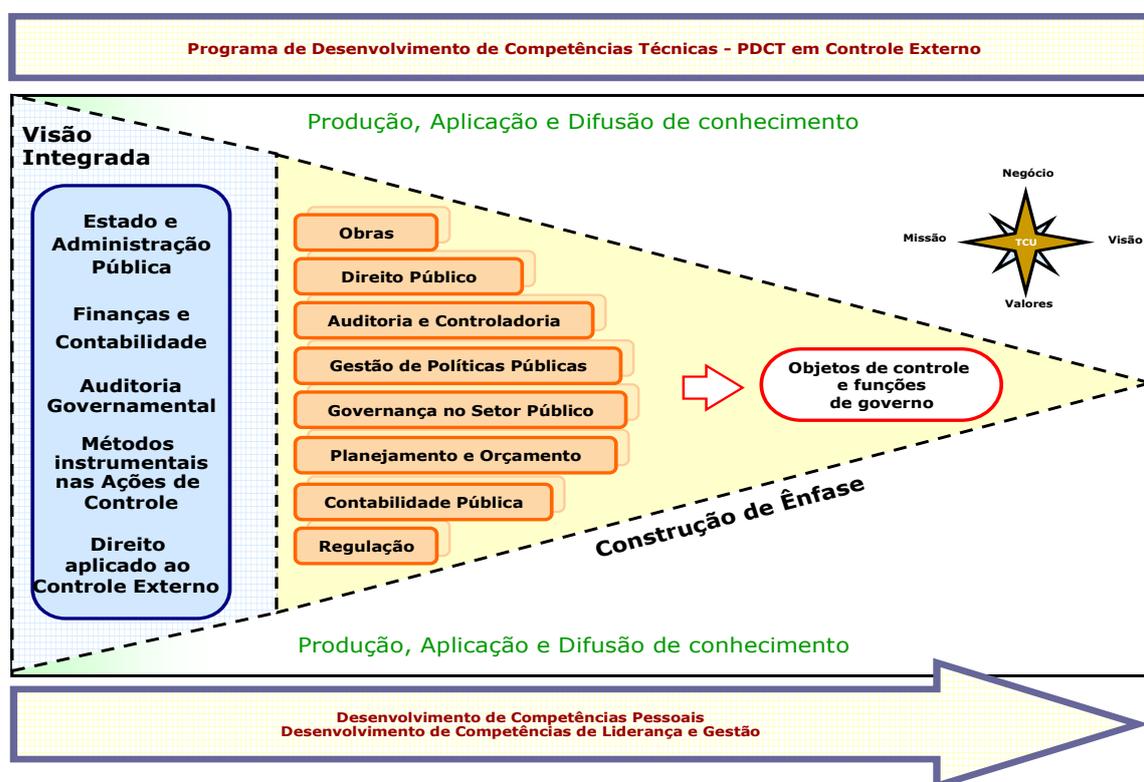


Figura 2 - Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo.

Fonte: Tribunal de Contas da União - Relatório do PDCT-CE.

Por meio da pesquisa documental, identificou-se que o tema “Auditoria de obras elétricas, rodoviárias, edificações, hídricas, indústria do petróleo, infra-estrutura urbana, saneamento, portuárias e aeroportuárias” foi um dos temas definidos para a fase inicial do programa e relacionados aos métodos instrumentais nas ações de controle, demonstrando ser essa uma área de atuação do TCU que apresenta necessidades contínuas de capacitação pelos auditores de controle externo. O quadro 4 representa o tema e os objetivos que foram descritos para orientar as ações de capacitação relacionadas à auditoria de obras:

TEMA	OBJETIVOS
Auditoria de obras elétricas, rodoviárias, edificações, hídricas, indústria do petróleo, infraestrutura urbana, saneamento, portuárias e aeroportuárias.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar e avaliar projetos, custos e técnicas de execução de obras públicas, verificando a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. ▪ Avaliar os critérios de gestão e de desempenho da Administração Pública.

Quadro 4 - Tema auditoria de obras públicas e seus objetivos no PDCT-CE.

Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório do PDCT-CE.

A partir dos objetivos e da interação com as áreas que atuam com esse objeto de fiscalização, o ISC poderá também propor outras ações de capacitação formais e informais para apoiar o desenvolvimento dos servidores do TCU.

Os novos servidores deverão também ser capacitados nos temas já diagnosticados e apontados pela Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas do TCU como relevantes para a atuação nessa área.

Por meio das entrevistas, verificou-se que o TCU já realizou pós-graduações em Auditoria de Obras com o objetivo de aprimorar os conhecimentos técnicos dos auditores que atuam em fiscalizações de obras públicas. As entrevistas também apontaram a importância da pós-graduação para incrementar os conhecimentos adquiridos anteriormente, demonstrando a importância do desenvolvimento contínuo de competências.

Além disso, as entrevistas mostraram a importância da participação dos servidores em seminários, congressos, reuniões técnicas anuais para capacitação e atualização dos conhecimentos. Ressalte-se a necessidade de compartilhamento de conhecimentos dentro da unidade; embora, as entrevistas tenham indicado que isso ocorre mais de forma reativa, quando solicitado.

4.2 Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas do TCU

O Balanced Scorecard (BSC) do TCU definiu os seguintes objetivos na dimensão Resultados: “contribuir para a melhoria do desempenho da administração pública, estimular a transparência da gestão pública e combater o desperdício de recursos”.

Para o desempenho dessa missão institucional, o Tribunal dispõe de Secretarias que fiscalizam a regular aplicação dos recursos públicos federais. Para isso, essas unidades realizam a função fiscalizadora que compreende a realização de auditorias e inspeções que

podem ser por iniciativa própria, solicitação do Congresso Nacional ou para apuração de denúncias.

A análise documental apontou que a Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas (Secob) é uma unidade técnico-executiva sediada em Brasília que fiscaliza a legalidade, eficiência e a qualidade das obras públicas, identificando possíveis irregularidades e desvios de recursos públicos. As secretarias do TCU localizadas nos Estados também realizam fiscalizações de obras públicas. Os relatórios dessas unidades, após passarem por avaliações técnicas de auditores, Secretários e Ministros, são enviados ao Ministério Público e concluídos após ampla defesa dos envolvidos. Nesse sentido, verifica-se que os auditores de controle externo que atuam nessas áreas precisam constantemente desenvolver competências específicas para sua atuação.

4.2.1 Competências gerenciais, pessoais e técnicas da área de fiscalização de obras públicas do TCU

Com base no modelo de gestão de pessoas adotado pelo TCU, iniciou-se, em 2006, um trabalho para descrição e mapeamento das competências gerenciais, pessoais e técnicas. Esses dados foram posteriormente submetidos a tratamento estatístico (análise fatorial) que indicou a necessidade de algumas alterações. A análise documental apontou que as competências de liderança e gestão foram reorganizadas em cinco competências, conforme descrições no quadro 5:

Competências de Liderança e Gestão	Descrição
Desenvolvimento da equipe	Provê meios e estimula as pessoas a desenvolverem suas competências pessoais e técnicas, integrando a aprendizagem aos objetivos institucionais.
Gestão por Resultados	Assegura resultados efetivos e alinhados com a orientação estratégica do Tribunal.
Liderança por Princípios	Promove ambiente de comprometimento, que favoreça a prática dos valores institucionais e o engajamento com o papel profissional
Orientação Estratégica	Estabelece e propõe prioridades de modo a contribuir para a realização das estratégias do Tribunal considerando as características dos clientes e os ambientes interno e externo da Instituição.
Inovação	Identifica necessidades de inovação e contribui para sua implantação e disseminação, investindo no processo de evolução do Tribunal, em parceria com outras instituições.

Quadro 5 - Competências de Liderança e Gestão do TCU.

Fonte: elaborada pela autora com base em registros do Tribunal de Contas da União.

Os documentos internos apontam também que as competências pessoais são competências requeridas dos servidores como meio de sustentação dos níveis de desempenho e apóiam as ações direcionadas para o desenvolvimento técnico. Essas competências também estão em processo de revisão, o qual deve ser finalizado no segundo semestre de 2009. A análise documental apontou que as seguintes competências pessoais foram definidas pelo TCU em 2006, como demonstra o quadro 6:

Competências Pessoais	Descrição
Orientação a Resultados	Produz resultados com base em princípios éticos e alinhados às estratégias da organização.
Construção de Relacionamentos	Cria e mantém vínculos pessoais e profissionais cooperativos.
Análise e Resolução de Problemas	Identifica objetivamente situações-problema e aponta soluções consistentes que subsidiam a tomada de decisão.
Diálogo	Influencia positivamente na construção de convicções quando existe divergência de idéias e posições.
Aprendizagem Contínua	Capta, desenvolve e aplica conhecimentos que contribuam para seu desenvolvimento profissional e o desempenho organizacional.
Tratamento da Informação	Identifica, analisa, organiza e compartilha informações de forma sistemática, visando a resolução de problemas e a tomada de decisão.

Quadro 6 - Competências Pessoais do TCU.

Fonte: elaborado pela autora com base no Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais – Tribunal de Contas da União.

As competências técnicas, por sua vez, foram estabelecidas conforme o espaço ocupacional técnico. Dessa forma, foram descritas 18 competências técnicas para o espaço ocupacional que considera a atuação em fiscalização de obras públicas do TCU em 2006. Conforme destacado anteriormente, essas competências estão sendo revisadas e poderão ser alteradas, a partir de necessidades e atividades identificadas. Sendo assim, o quadro 7 a seguir apresenta as competências técnicas de fiscalização de obras do TCU definidas em 2006:

Competências Técnicas	Descrição
Análise de licitações e contratos de obras públicas	Avalia a legalidade e a legitimidade dos diversos procedimentos licitatórios, das dispensas e inexigibilidades, assim como a regularidade da celebração e da execução dos contratos firmados pelos diversos órgãos e entidades governamentais, à luz da legislação e da jurisprudência do TCU relativas a obras públicas. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.
Planejamento de auditoria de conformidade	Elabora planos que viabilizem a execução de auditorias de conformidade de forma eficaz e eficiente. Fornece visão geral do objeto a ser auditado, incluindo legislação aplicável e pontos críticos e deficiências no sistema de controle, bem como do ambiente organizacional em que este está inserido. Utiliza adequadamente a metodologia de planejamento prevista, construindo as matrizes de planejamento e procedimentos. Seleciona métodos de auditoria e técnicas de coleta e análise de dados aplicáveis ao objeto auditado.
Execução de auditoria de conformidade	Participa da execução de auditoria de conformidade orientando-se pelas matrizes de planejamento e procedimentos construídas e modificando-as diante de situações inesperadas. Utiliza adequadamente os métodos de auditoria e as técnicas de coleta e análise de dados selecionados. Demonstra capacidade investigativa para detectar indícios e evidências. Relaciona-se com o auditado de forma profissional de modo a favorecer o andamento do trabalho e de zelar pela imagem do Tribunal. Elabora matrizes de achados e de responsabilização com base em evidências relevantes, suficientes e consistentes.
Elaboração do relatório de auditoria de conformidade	Elabora relatório de auditoria de conformidade que comunique o objetivo, as questões de auditoria, a metodologia utilizada, os achados, as conclusões e a proposta de encaminhamento para subsidiar deliberações do Tribunal acerca da legalidade e legitimidade dos atos de gestão auditados. Entrega tempestivamente relatórios redigidos de acordo com critérios de clareza, convicção, concisão, exatidão, relevância e objetividade.
Análise e instrução de processos	Analisa e instrui processos de controle externo (representação, denúncia, consulta e solicitação)* de forma objetiva, clara, concisa e tempestiva com base na doutrina, jurisprudência, legislação e processos correlatos, relacionando com propriedade os fatos com o encaminhamento proposto, sustentando-o com evidências relevantes, suficientes e consistentes. Estabelece a responsabilidade dos gestores diante de irregularidades e impropriedades encontradas e sugere a aplicação de penalidades cabíveis. Propõe medidas para melhoria da gestão pública. (*) um ou mais dentre estes.
Análise sobre obras rodoviárias	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras rodoviárias. Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras rodoviárias. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.

Competências Técnicas	Descrição
Análise sobre obras de edificações	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras de edificações. Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras de edificações. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.
Análise sobre obras do setor elétrico	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras do setor elétrico (usinas hidro e termoeletricas, linhas de transmissão e subestações). Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras do setor elétrico. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.
Análise sobre obras hídricas	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras hídricas (barragens, açudes, adutoras, canais, irrigação). Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras hídricas. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.
Análise sobre obras da indústria do petróleo	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras da indústria do petróleo. Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras da indústria do petróleo. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.
Análise sobre obras de infra-estrutura urbana	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras de infra-estrutura urbana. Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras de infra-estrutura urbana. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.
Análise sobre obras de saneamento	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras de saneamento. Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras de saneamento. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.

Competências Técnicas	Descrição
Análise sobre obras portuárias, de dragagem e de derrocagem	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras portuárias, de dragagem e de derrocagem. Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras portuárias, de dragagem e de derrocagem. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.
Auditoria de obras aeroportuárias	Analisa projetos, custos e técnicas de execução de obras aeroportuárias. Verifica a regularidade da execução física e financeira e o acompanhamento da obra pelo órgão ou entidade contratante. Calcula o débito envolvido em obras aeroportuárias. Produz relatórios acerca da regularidade e economicidade dos procedimentos examinados à luz da legislação e das normas técnicas pertinentes. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados.
Coordenação de fiscalização de orientação centralizada (FOC)	Planeja, coordena e operacionaliza trabalhos de fiscalização de orientação centralizada, que envolvam várias unidades, simultaneamente ou não, viabilizando suporte técnico, de informações e logístico ao trabalho.
Desenvolvimento de metodologia em controle externo	Pesquisa, desenvolve, testa e documenta métodos, técnicas e procedimentos para o aperfeiçoamento da ação de controle externo. Elabora os normativos necessários.
Consultoria em metodologia de controle externo	Dissemina os métodos, técnicas e procedimentos de controle externo escrevendo artigos de divulgação e ministrando cursos. Presta apoio metodológico interno e externo visando sua incorporação por outras unidades e instituições.
Gestão do conhecimento	Identifica, sistematiza e dissemina conhecimentos relevantes para o adequado funcionamento dos processos de trabalho a partir das estratégias e necessidades organizacionais. Identifica detentores internos e externos de conhecimentos críticos e incentiva a explicitação e o compartilhamento desses conhecimentos.
Análise de preços	Pesquisa preços de insumos e elabora composições de custos de serviços de obras públicas.

Quadro 7 - Competências Técnicas de Fiscalização de Obras Públicas do TCU.

Fonte: elaborado pela autora com base no Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais – Tribunal de Contas da União.

A análise documental apontou que as competências técnicas orientaram a definição dos temas e da estrutura do Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em

Controle Externo (PDCT-CE), pois possibilitaram a definição dos objetivos alinhados às necessidades de desenvolvimento das competências requeridas nos espaços ocupacionais.

Nesse sentido, verifica-se a importância dos servidores utilizarem as competências como orientadoras para o seu desenvolvimento profissional. Os servidores poderão elaborar planos de desenvolvimento individual que podem contemplar tanto ações formais internas ou externas quanto ações informais.

As entrevistas apontaram que os conhecimentos técnicos de engenharia de obras, experiências prévias em Auditoria de Obras, conhecimentos de auditoria e do perfil de auditor são importantes para atuação nas unidades que fiscalizam obras públicas. As entrevistas também demonstraram que a formação acadêmica em engenharia é desejável para atuação na unidade, mas os conhecimentos podem ser adquiridos por meio de capacitação específica e aprendizagem na prática pelos auditores que não possuem formação na área. Nesse sentido, as entrevistas apontaram também que os conhecimentos específicos devem se complementar aos conhecimentos acadêmicos, outros conhecimentos na área e à experiência profissional.

Além disso, verificaram-se, por meio das entrevistas, algumas habilidades e atitudes importantes para atuação na área de fiscalização de obras públicas. Os novos servidores precisam ter habilidade e atitude de procurar informações técnicas, pois as áreas de conhecimento dos processos de fiscalização são bastante diversificadas e os casos são específicos, exigindo dos profissionais diferentes conhecimentos. As entrevistas também mostraram que a atitude é uma característica muito importante para atuação dos auditores.

Com o objetivo de suprir as necessidades das secretarias estaduais, a Secob, em parceria com o ISC, já realizou treinamentos nessas próprias unidades, com foco em auditoria de obras e direcionado a situações práticas. Apesar de não estruturado como treinamento em serviço, apresentava algumas características desse tipo de treinamento, como o direcionamento a situações práticas e utilização de processos reais de fiscalização para orientar a aprendizagem.

Ressalte-se que, conforme apresentado no referencial teórico, o treinamento em serviço possibilita o desenvolvimento de habilidades e atitudes, uma vez que o desenvolvimento acontece na prática, sendo essa uma das vantagens desse tipo de treinamento.

4.2.2 Conhecimentos requeridos em processo seletivo externo do TCU para a especialidade de Auditoria de Obras Públicas

Por meio da análise documental, verificou-se que o TCU promoveu, em 2009, concurso público para a seleção de 88 novos servidores para o cargo de analista de controle externo, área de controle externo, especialidade controle externo e orientação Auditoria de Obras Públicas. Foram definidas as seguintes atribuições para o cargo: desenvolver atividades de planejamento, coordenação e execução relativas à fiscalização e ao controle externo da arrecadação e aplicação de recursos da União, bem como da administração desses recursos, examinando a legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e efetividade, em seus aspectos financeiro, orçamentário, contábil, patrimonial e operacional, dos atos daqueles jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União.

Os quadros 8 e 9 apresentam os conhecimentos básicos e específicos exigidos nas provas de seleção para o cargo com orientação Auditoria de Obras Públicas, de acordo com o edital nº 2 – TCU – ACE/TCE, de 21 de maio de 2009:

Conhecimentos Básicos
Língua Portuguesa
Controle Externo
Direito Constitucional
Direito Administrativo
Administração Financeira e Orçamentária
Noções de Matemática Financeira
Noções de Estatística
Raciocínio Lógico

Quadro 8 - Conhecimentos básicos exigidos em concurso público para o TCU.

Fonte: elaborado pela autora com base no edital nº 2 – TCU – ACE/TCE, de 21 de maio de 2009.

Conhecimentos Específicos

Auditoria de Obras Rodoviárias

1. Análise de relatório de sondagens.
2. Fundamentos de projetos de obras rodoviárias: terraplanagem, pavimentação, drenagem, meio-ambiente, sinalização, obras de arte especiais, correntes e obras complementares.
3. Materiais: características físicas e aplicações.
4. Ensaio técnico. Tipos e finalidades. 4.1 Material betuminoso: determinação da penetração, determinação da viscosidade Saybolt-Furol, determinação do teor de betume para cimentos asfálticos de petróleo. 4.2 Solos: determinação do teor de umidade, determinação da densidade real, determinação do limite de liquidez, compactação, determinação do módulo de resiliência, determinação de expansibilidade, determinação da massa específica aparente in situ, determinação da massa específica in situ, análise granulométrica por peneiramento, determinação do limite de plasticidade, determinação do Índice de Suporte Califórnia, determinação dos fatores de contração, determinação da umidade. 4.3 Agregado: adesividade a ligante betuminoso, determinação da abrasão “Los Angeles”, análise granulométrica e determinação do inchamento de agregado miúdo. 4.4 Solos e agregados: equivalente de areia. 4.5 Misturas betuminosas: percentagem de betume, determinação da densidade aparente, determinação do módulo de resiliência, determinação da resistência à tração por compressão diametral, ensaio Marshall e determinação da ductilidade. 4.6 Pavimento: determinação das deflexões pela Viga Benkelman e pelo Falling Weight Deflectometer – FWD.
5. Análise orçamentária: Sistema de Custos Rodoviários do DNIT (SICRO) - metodologia e conceitos, produtividade e equipamentos.
6. Principais impactos ambientais e medidas mitigadoras.
7. Fiscalização: acompanhamento da aplicação de recursos (medições, cálculos de reajustamento, mudança de data-base), análise e interpretação de documentação técnica (editais, contratos, aditivos contratuais, cadernos de encargos, projetos, diário de obras).
8. Conservação e manutenção de rodovias, conforme normas do DNIT.

Auditoria de Obras de Edificações

1. Fundamentos de projetos de obras civis: arquitetônicos, estruturais (concreto armado – inclusive protendido; estruturas metálicas – inclusive para coberturas), de instalações elétricas e hidrossanitárias, de fundações – inclusive análise de sondagens.
2. Fundamentos de projetos especiais: ar-condicionado, exaustão/ventilação, elevadores, esteiras/escadas rolantes.
3. Especificações de materiais e serviços.
4. Análise orçamentária: composição de custos unitários, quantificação de materiais e serviços, planilhas de orçamento: sintético e analítico, curva ABC de serviços e de insumos, cronogramas físico e físico-financeiro, benefícios e despesas indiretas (BDI), encargos sociais.
5. Técnicas construtivas para a execução de fundações, alvenaria, concreto, estruturas de concreto armado – inclusive protendido –, estruturas metálicas – inclusive para coberturas –, impermeabilização, cobertura, esquadrias, pisos, revestimento, pinturas, instalações (elétrica, hidrossanitária, telefônica, prevenção a incêndio).
6. Fiscalização: acompanhamento da aplicação de recursos (medições, cálculos de reajustamento, mudança de data-base), análise e interpretação de documentação técnica (editais, contratos, aditivos contratuais, cadernos de encargos, projetos, diário de obras).
7. Controle tecnológico de concreto. Ensaio técnico. Tipos e finalidades. Moldagem e cura de corpos de prova cilíndricos ou prismáticos, ensaio de compressão de corpos de prova cilíndricos, amostragem de concreto fresco, determinação da consistência pelo abatimento do tronco de cone.

Auditoria de Obras Hídricas

1. Principais estruturas hidráulicas. Tipos, finalidades, seções típicas, aspectos construtivos: barragens, soleiras, órgãos extravasores, tomadas d'água, canais, condutos sob pressão, túneis, bueiros.
2. Aproveitamento hidrelétrico: avaliação de potencial hidráulico; estruturas componentes; turbinas (tipos e aplicações) e geradores; aspectos construtivos.
3. Irrigação e drenagem: conceito, finalidade, aspectos construtivos; principais condicionantes de um projeto de irrigação. Tipos de irrigação.
4. Obras de saneamento: abastecimento d'água – captação, adução, tratamento (ETAs), recalque, reservação, distribuição; coleta e tratamento de esgoto (ETEs, lagoas de estabilização, fossas sépticas); canalização de cursos d'água, aspectos construtivos.
5. Obras portuárias: tipos de portos (genéricos e especializados); obras de implantação; principais equipamentos de operação; estruturas de proteção e atracamento; canal de acesso; aspectos construtivos.

Quadro 9 - Conhecimentos específicos exigidos em concurso público para o TCU.

Fonte: elaborado pela autora com base no edital nº 2 – TCU – ACE/TCE, de 21 de maio de 2009.

Verifica-se que os conhecimentos básicos e específicos para a orientação “Auditoria de Obras Públicas” foram selecionados com base nas atribuições do cargo e nas competências requeridas para atuação na área. Considerando que as seleções em concursos públicos devem limitar ao máximo os critérios de subjetividade, as provas têm foco, principalmente, em conhecimentos. Nesse sentido, as habilidades e atitudes requeridas para a atuação são solicitadas e devem ser desenvolvidas após o ingresso dos novos servidores.

Para facilitar a aplicação dos conhecimentos requeridos na seleção do concurso público e os adquiridos no programa de formação pelos novos servidores, treinamentos na modalidade em serviço podem apoiar a transferência desses conhecimentos para a prática. Além disso, durante o treinamento em serviço os novos servidores podem contar com o apoio de servidores mais experientes na área, o que contribui para o aprendizado das habilidades requeridas para o desenvolvimento dos trabalhos.

Conforme apresentado anteriormente, o Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE) também tem por objetivo oferecer treinamento contínuo nas áreas de atuação dos auditores para aprimoramento das competências técnicas. O programa pode, portanto, apoiar a capacitação dos novos servidores após o seu ingresso na instituição, continuando o seu desenvolvimento de forma orientada.

4.3 Programa de Formação para novos servidores do TCU

A análise documental apontou que a segunda etapa do concurso público consiste em um Programa de Formação de caráter eliminatório. Essa etapa está regulamentada na Resolução TCU 202/2007, na qual está definido que o programa “tem por finalidade a integração inicial no ambiente de trabalho e o desenvolvimento básico de competências necessárias à atuação profissional de novos servidores”. A Resolução estabelece também que compete ao Instituto Serzedello Corrêa (ISC) ministrar o programa de formação. Para isso, conta com o apoio do Comitê Consultivo do Programa de Formação para auxiliá-lo na definição do conteúdo programático e na seleção de instrutores internos. Verificou-se também que as definições quanto à seleção das competências a serem desenvolvidas, as disciplinas, os instrutores e outros elementos e características do programa são realizadas com base nas necessidades das unidades que irão receber novos servidores, bem como nas diretrizes e definições do Comitê e do ISC.

Os documentos internos apontam que o programa de formação deve ser conduzido com base no modelo de Gestão de Pessoas por Competências e tem como focos o acolhimento do servidor, a integração inicial ao ambiente de trabalho e o desenvolvimento básico de competências necessárias à atuação profissional dos novos servidores.

Identificou-se que os programas de formação de 2006 e 2007 apresentavam uma estrutura semelhante, com uma semana de palestras, um evento de integração, disciplinas gerais para todos os novos servidores e uma parte específica, conforme cada orientação. Para o programa de 2008, optou-se por realizar uma semana para a formação geral (apresentação, acolhimento, integração e noções gerais) e as demais semanas com disciplinas específicas, conforme as áreas de seleção no concurso público (auditoria governamental, planejamento e gestão, tecnologia da informação e gestão de pessoas).

Pelos documentos internos, identificou-se que os pontos fortes dos programas de 2006 e 2007 foram a possibilidade de integração entre os participantes e a abordagem dos conteúdos necessários para o desempenho das atividades. A pesquisa que foi realizada com os novos servidores desses programas de formação também apontou a falta de abordagem prática de alguns conteúdos como um ponto a ser melhorado. Observa-se que o programa de formação também deve possibilitar a integração à cultura e à estrutura organizacional do TCU, bem como possibilitar as primeiras relações de trabalho nesse ambiente. Além disso, o programa deve proporcionar uma visão prática sobre a execução dos principais processos de

trabalho, de forma a sinalizar claramente as competências requeridas dos novos servidores, bem como oferecer a segurança necessária para o desempenho das atividades.

Os programas de formação de 2007 e 2008 foram realizados em um formato curto e intensivo, sendo quatro semanas que totalizaram 120 horas. Sendo assim, observa-se a limitação de tempo do programa em contemplar todos os conhecimentos, métodos e técnicas necessárias para a capacitação dos auditores, sendo necessária a seleção das competências básicas prioritárias.

Nesse sentido, destaca-se que o programa de formação deve também estar alinhado com os demais programas educacionais do TCU, como exemplo o Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo (PDCT-CE), de forma a proporcionar o desenvolvimento contínuo das competências profissionais, além de complementar a capacitação oferecida no programa de formação aos novos servidores.

A pesquisa documental também apontou que o programa de formação de 2009 para os novos auditores da área de fiscalização de obras públicas do TCU será composto pelas seguintes disciplinas: Responsabilidade e Processo no TCU: Teoria e Aplicação, Introdução à Fiscalização, Introdução à Instrução Processual e Introdução à Auditoria de Obras. A definição dos conteúdos é realizada em conjunto com a Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas.

Conforme as entrevistas e a análise documental, após a etapa do programa de formação 2009 e da posse dos novos servidores, será também oferecida uma etapa complementar desenvolvida pelo ISC em parceria com a Secretaria de Fiscalização de Obras Públicas, com o objetivo de aprimorar os conhecimentos específicos da área, bem como abordar as aplicações práticas desses conhecimentos. O quadro 10 apresenta as disciplinas selecionadas para serem ministradas nessa etapa complementar do programa de formação para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas.

Disciplinas da etapa complementar do Programa de Formação 2009	
Introdução ao Orçamento de Obras	Roteiro de auditoria de Obras
Análise Orçamentária	Relatório/Jurisprudência
Sicro	Responsabilidade e Processo
Sinapi	Jurisprudência
Sistema Siafi	Jurisprudência aplicada
Sistema Siasg	Análise de editais – Tema de Maior Significância (TMS) Obras
Sistema Fiscalis Execução	Elaboração de parecer técnico
	Parecer de auditoria Edital – TMS

Quadro 10 - Disciplinas da etapa complementar do Programa de Formação 2009.

Fonte: elaborado pela autora com base em registros do TCU.

As entrevistas confirmaram a proposta do programa de formação para os novos servidores da especialidade de auditoria de obras, apontando que deve conter tanto uma parte genérica que abordasse o sistema de um Tribunal de Contas, quanto uma parte específica de Engenharia, além dos conhecimentos necessários de Direito. Além disso, as entrevistas também mostraram que a fase complementar do programa de formação será importante para aprofundar alguns conceitos exigidos no concurso público e fazer com que sejam aplicados na Auditoria de Obras.

4.4 Integração de novos servidores no TCU

A análise documental apontou que o processo de integração objetiva promover a adaptação do servidor ao seu ambiente de trabalho e a aprendizagem de valores, normas e comportamentos esperados, bem como o acompanhamento de resultados de seleção e alocação realizados anteriormente. Nessa etapa, pode-se verificar se os perfis solicitados pelas unidades foram devidamente alocados e promover os ajustes necessários. O processo de integração também contempla o período de capacitação prática nas atribuições e responsabilidades no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento em serviço ora proposto poderia complementar a etapa de integração de novos servidores, bem como capacitá-los adequadamente para aplicar os conhecimentos adquiridos anteriormente.

Os relatórios internos apontam que, desde 2006, o TCU tem realizado processos de alocação de novos servidores, de acordo com os perfis profissionais previamente definidos pelas áreas, estabelecendo assim nova sistemática para esse processo de gestão de pessoas. O processo de alocação tem por objetivo promover o melhor aproveitamento do potencial dos novos servidores alinhados às necessidades da organização. Dessa forma, as análises dos perfis profissionais possibilitam as melhores indicações dentre as unidades que receberão novos servidores.

Os documentos internos também demonstram que os profissionais da área de gestão de pessoas orientaram os gestores das áreas que receberam novos servidores sobre alguns procedimentos a serem adotados para promover a integração. Dentre as práticas recomendadas, estão o acompanhamento e capacitação dos novos servidores pelos gestores e tutores, bem como o acompanhamento à adaptação aos estilos de gerência e ao tipo de atividades desenvolvidas nas áreas. Além disso, os gestores e tutores devem avaliar o nível de

satisfação e desempenho dos novos servidores, bem como as necessidades de capacitação e a adaptação à unidade no qual foi alocado.

No momento da apresentação do processo de alocação e integração aos gestores do TCU em 2006, foram apontadas algumas questões que deveriam ser observadas, conforme o Relatório do Processo de Seleção e Integração:

- Providenciar estrutura física adequada;
- Receber e orientar os novos servidores;
- Planejar atividades com as quais o novo servidor deve se envolver inicialmente;
- Definir as competências que deveriam ser desenvolvidas no ambiente de trabalho;
- Definir as atividades que podem possibilitar o desenvolvimento das competências requeridas;
- Definir o desempenho esperado dos novos servidores nos primeiros seis meses;
- Selecionar os tutores que acompanharão os novos servidores.

Os documentos internos ainda apontam que aos tutores caberiam as seguintes atribuições: apresentar a estrutura física da unidade; realizar breve reunião entre equipe e novos servidores; realizar conversa individual para apresentar as rotinas de funcionamento da unidade, estilo gerencial, expectativas de desempenho, atividades iniciais de trabalho, papel do novo servidor no processo produtivo da unidade, orientações quanto à tutoria e apresentação das competências relevantes no espaço ocupacional de lotação do novo servidor.

A análise documental também identificou que o tutor deveria ter domínio da atividade a ser ensinada, além de ser referência na unidade quanto à sua postura profissional. Nesse sentido, verifica-se que a participação dos tutores no acompanhamento dos novos servidores é fundamental para o processo de integração à unidade e adaptação às atividades desenvolvidas. Dessa forma, conforme apontado no referencial teórico, os tutores devem ser criteriosamente selecionados e preparados para a atividade.

Em 2008, o ISC realizou uma pesquisa com os novos servidores de 2007 para verificar e registrar as primeiras percepções e expectativas dos novos servidores quanto à sua unidade de alocação, ao TCU, ao trabalho desenvolvido e às competências relativas ao espaço ocupacional no qual foi alocado. A análise documental dessa pesquisa apontou que, apesar das recomendações, ainda existem deficiências quanto ao preparo das condições físicas de trabalho para receber os novos servidores, como demora na entrega de estação de trabalho,

computador, ponto de rede, linha telefônica, senha de acesso aos sistemas corporativos e endereço de e-mail.

Além disso, ainda observa-se que não ocorre, em muitas unidades, a seleção de servidores mais experientes para atuarem como tutores dos novos servidores, acompanhando a sua integração à unidade e as atividades a serem desenvolvidas, o que dificulta a sensação de acolhimento pela organização. A análise documental apontou também que, dos novos servidores que responderam o questionário, apenas 17,4% tiveram o acompanhamento de um tutor. Destaca-se que a metade dos servidores que receberam tutoria afirma que foi realizada pelo gestor imediato, na outra metade a tutoria foi desempenhada por um membro da equipe.

A pesquisa documental apontou também que os novos servidores que foram acompanhados por um tutor afirmaram que isso facilitou o processo de integração, o que aponta para a importância do papel exercido por esse profissional nessa etapa. A análise documental também apontou que, dos novos servidores que não foram acompanhados por um tutor, 73,58% afirmaram ter sido orientados pelo gestor, 71,69% receberam orientação da equipe e 9,43% afirmam que não receberam qualquer tipo de orientação. De acordo com o Relatório de Integração, a figura 5 aponta as atividades desempenhadas pelo tutor naquele momento:

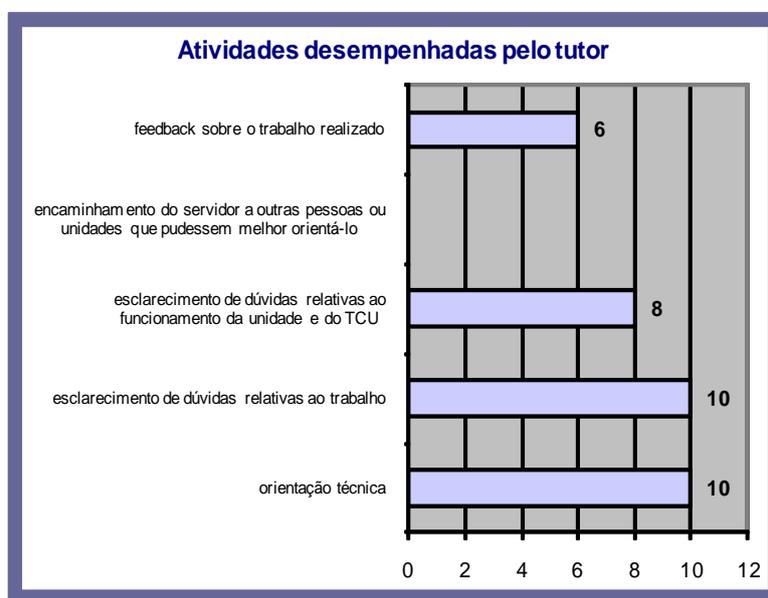


Figura 3 - Atividades desempenhadas pelo tutor.

Fonte: Tribunal de Contas da União.

Pela estrutura das unidades do TCU, observa-se que, em geral, os gestores acompanham de 8 a 10 auditores, podendo a equipe ser composta por um número maior ou menor de novos servidores. Sendo assim, é notável a dificuldade de um acompanhamento

critérios pelo gestor imediato, uma vez que já acumula diversas atribuições. Destaca-se que seria mais apropriada a seleção de um servidor experiente da equipe para atuar como tutor, pois teria maior disponibilidade de tempo para o acompanhamento.

Nota-se que, para a melhoria do processo de integração de novos servidores do TCU, seria importante que um programa de capacitação fosse desenvolvido para preparação de tutores em várias unidades, contribuindo, assim, para o processo de integração e desenvolvimento desses servidores.

Destaca-se que o processo de integração de novos servidores no TCU, conforme apresentado anteriormente, é recente e que ainda práticas isoladas são realizadas de acordo com as orientações dos profissionais de gestão de pessoas.

As entrevistas apontaram que nem sempre há um processo estruturado de integração para os novos servidores com um programa de capacitação específico. Observa-se que após a estruturação do processo de integração, como o realizado em 2006, as unidades passaram a se preocupar mais com a integração dos novos servidores; adotando algumas das seguintes estratégias: seleção de tutores para acompanhar os primeiros trabalhos, preparação da estrutura física, reuniões iniciais para apresentar a estrutura e o funcionamento da unidade. Entretanto, verifica-se que essas práticas não acontecem em todas as unidades do TCU e as que as adotam nem sempre estão adequadamente preparadas para conduzir esse processo, como por exemplo, o acompanhamento realizado pelos tutores. Nesse sentido, as entrevistas também mostraram a necessidade de aprimoramento do processo de integração no TCU, de forma a promover acompanhamento mais constante do desenvolvimento dos novos servidores.

Por meio da análise de dados do relatório de integração, verificou-se que 84% dos respondentes relataram gostar do que fazem e ter um trabalho desafiador, o que aponta para alto índice de satisfação com a alocação. A maioria dos novos servidores apontou que tem maior interesse em se desenvolver como especialistas nas áreas técnicas em que atuam, dentre outros pontos destacados. A pesquisa documental também revelou alguns relatos de novos servidores sobre o programa de formação:

“Como o curso de formação foi muito curto, acredito que a integração deveria ter sido acompanhada por um tutor na unidade técnica e cursos específicos no ISC. (...)”; “Acredito que deveria existir, ao menos nos 2 primeiros meses, um tutor, uma equipe ou uma orientação clara de como os trabalhos são desenvolvidos no setor em que estou alocada. Gosto do trabalho, no entanto, sei que poderia render mais caso tivesse maior orientação e acompanhamento durante a execução de cada atividade (...)”; “Acredito que o curso de formação não teve a abrangência suficiente para proporcionar aos novos ACEs uma base para iniciar seus trabalhos (...)” e “As orientações em relação ao desenvolvimento de competências que recebi são

principalmente focadas em competências técnicas. Acho que faltaram orientações em relação às competências e habilidades interpessoais”.

Apesar das orientações do processo de integração, as entrevistas apontaram que muitos novos servidores já começam a atuar em processos de fiscalização antes de uma etapa prévia de integração.

Quanto ao tempo do período de integração, dos novos servidores de 2007 que participaram da pesquisa de integração em 2008, 38% afirmaram que ainda não se sentem integrados ao TCU, 43% afirmaram que o período para integração foi de 1 e 2 meses e 19% relataram que em menos de 1 mês já se sentiam integrados à organização. Conforme apontado no referencial teórico, o treinamento em serviço pode ser realizado em 4 semanas, o que corresponde aproximadamente ao tempo de integração verificado na pesquisa realizada. Nesse sentido, um treinamento com duração de 1 mês poderia contribuir significativamente para a integração dos novos servidores.

Pelo exposto, podem-se verificar as semelhanças entre o processo de integração desenhado para o TCU e as características do treinamento em serviço identificadas no referencial teórico, o que indica que esse tipo de treinamento, se devidamente estruturado, pode apoiar a integração e adaptação de novos servidores.

4.5 Treinamento em serviço para novos servidores do TCU da área de fiscalização de obras públicas

Por meio da análise dos dados coletados, verifica-se a necessidade de planejamento das atividades de integração para os novos servidores do TCU, bem como de etapa complementar de capacitação para apoiar os novos servidores na aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos anteriormente. Conforme apontado no referencial teórico, o treinamento em serviço estruturado pode capacitar os treinandos para a realização dos processos de trabalho da unidade, promovendo, assim, resultados satisfatórios, além de considerar toda a estrutura do próprio local de trabalho.

4.5.1 Características do Treinamento em serviço para o TCU

Para a análise dos dados relacionados com as características do treinamento em serviço para o TCU e para atender o objetivo de identificar as estratégias de ensino e as técnicas que possam ser utilizadas no treinamento em serviço de novos servidores da área de

fiscalização de obras públicas do TCU, optou-se por organizá-los conforme as categorias pré-estabelecidas no referencial teórico.

4.5.1.1 Planejamento

As entrevistas apontaram que a unidade de fiscalização de obras públicas tem reconhecido a necessidade de se oferecer treinamento mais específico para os novos servidores. Conforme apontado no referencial teórico, o planejamento de um treinamento em serviço deve acontecer de forma conjunta entre a unidade na qual será realizado e a área responsável pelos treinamentos. No caso do TCU, o planejamento deveria acontecer em parceria entre a unidade de Fiscalização de Obras Públicas (Secob) e a unidade de treinamento e desenvolvimento (ISC). Além disso, seria indicado que a seleção dos tutores fosse realizada antes do planejamento para que pudessem apoiar a etapa do desenvolvimento do treinamento, bem como a elaboração dos materiais de apoio.

Ressalte-se que o treinamento em serviço deve ser planejado de acordo com as necessidades de treinamento identificadas com a unidade no qual será realizado. Para isso, seria importante a realização de um diagnóstico de necessidades mais criterioso que, no caso do TCU, pode também ser conduzido pelo ISC.

Para apoiar o desenvolvimento contínuo dos novos servidores, o planejamento deveria prever também a elaboração de planos de desenvolvimento individual (PDI) para os novos servidores, que devem ser realizados com a colaboração dos tutores e validados pelos superiores imediatos.

4.5.1.2 Estrutura

Conforme destacado no item “Integração de novos servidores do TCU”, observou-se que ainda existem dificuldades no preparo da estrutura física nas unidades para o recebimento dos novos servidores. De acordo com o referencial teórico, para realização do treinamento em serviço, o ambiente de trabalho deve ser preparado previamente para que as condições no trabalho sejam apropriadas para a aprendizagem.

Além disso, para a estruturação do treinamento em serviço, é necessária uma análise da quantidade de novos servidores a serem capacitados e a melhor distribuição conforme os tutores selecionados.

Considerando a grande quantidade de conhecimentos que devem ser adquiridos pelos novos servidores para atuação em fiscalizações e que alguns novos servidores não possuem formação específica na área, o treinamento em serviço para o TCU deveria também considerar uma etapa de estudo *off-the-job* e uma etapa prática *on-the-job*, conforme apontado no referencial teórico. No caso do TCU, a etapa *off-the-job* poderia também ser realizada na modalidade a distância por meio do ambiente virtual moodle.

As entrevistas e a pesquisa documental apontaram que a Secob e o ISC estão estruturando um programa de formação complementar para os novos servidores após a posse que será direcionado às atividades de fiscalizações de obras públicas. Embora essa etapa considere disciplinas com conhecimentos voltados para a prática, ressalte-se que não acontecerá no local de trabalho e considerará contextos simulados para exemplificação dos casos práticos. Por isso, destaca-se que seria interessante o treinamento em serviço como etapa complementar para a formação dos novos servidores, pois realizariam os trabalhos no contexto real, experimentando todas as situações para a realização das atividades, bem como desenvolvendo as competências necessárias direcionadas à prática.

As entrevistas apontaram que, normalmente, novos servidores interessados e motivados podem realizar trabalhos de qualidade a partir de 3 meses na unidade e assumir trabalhos mais complexos e com maior independência a partir de 6 meses. Ressalte-se que o prazo de 3 meses considera a realização de um programa de formação de novos servidores complementar com disciplinas específicas para Auditoria de Obras e com duração de 2 meses.

Nesse sentido, o treinamento em serviço poderia ser realizado para os novos servidores com duração de 1 (um) mês, considerando o apontado no referencial teórico e que esse seria um prazo indicado para uma etapa inicial de integração à unidade e introdução às atividades na prática para que os conhecimentos adquiridos anteriormente possam ser aplicados no contexto real de trabalho.

Conforme apontado nas entrevistas, a estrutura definida para o treinamento não deve sobrecarregar a unidade ou comprometer os trabalhos que devem ser desenvolvidos ao longo do ano.

4.5.1.3 Metodologia

De acordo com o referencial teórico, o treinamento em serviço deve ser direcionado a processos atuais de trabalho, podendo ser separados em tarefas para treinamento em uma

seqüência, com introdução gradativa de tarefas de maior complexidade. No caso do TCU, os novos servidores devem compreender a estrutura de um processo de fiscalização com todas as suas etapas, bem como a atuação de um Tribunal de Contas nesse contexto.

Ressalte-se que para utilização dessa metodologia, é importante o acompanhamento regular pelos tutores e a realização de orientações claras sobre as atividades, bem como elaboração de material de apoio em meio eletrônico ou escrito sobre os processos de trabalho para consulta dos novos servidores.

A pesquisa documental e as entrevistas também apontaram conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas pelos novos servidores que atuam em fiscalizações de obras públicas. Além dos conhecimentos já apontados para o programa de formação e as competências técnicas e pessoais definidas para a área, os seguintes conhecimentos e habilidades foram apontados nas entrevistas: compreender o funcionamento de um Tribunal de Contas (suas atribuições, responsabilidades, limites, objetivos e resultados atingidos); entender a instrução de processos e as etapas que devem ser seguidas; elaborar propostas de encaminhamento; compreender a atuação do TCU e a importância do trabalho de cada auditor para o resultado final nas fiscalizações, conhecimentos específicos de engenharia, sistemas informatizados para apoio nos trabalhos, entre outros. Dentre os conhecimentos específicos de engenharia, pode-se citar como exemplo: ensaios laboratoriais para aferir a qualidade de uma obra de engenharia civil, identificar os pontos que podem ser objeto de superfaturamento ou que podem apresentar algum tipo de fraude. Ressalte-se que o treinamento em serviço deve ser planejado de acordo com as necessidades de treinamento identificadas com a unidade no qual será realizado.

Por meio das entrevistas, verificou-se que alguns conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas às disciplinas selecionadas para a etapa complementar do programa de formação 2009 podem ser complementados por meio do treinamento em serviço; como por exemplo: os sistemas informatizados, a análise orçamentária, elaboração de roteiro de auditoria de obras, relatório, parecer técnico, parecer de auditoria e análise de editais.

Complementando, as entrevistas apontaram que os conhecimentos técnicos de engenharia de obras, experiências prévias em Auditoria de Obras, conhecimentos de Auditoria e do perfil de auditor são importantes para atuação nas unidades que fiscalizam obras públicas.

Dentre as habilidades e atitudes importantes, a necessidade da procura de informações técnicas foi destacada nas entrevistas, uma vez que as áreas de conhecimento dos processos de fiscalização são bastante diversificadas e os casos específicos, exigindo dos auditores

diferentes conhecimentos que devem ser buscados constantemente para o desenvolvimento das atividades. No caso do TCU, os novos servidores precisarão constantemente buscar informações técnicas para planejar e executar auditorias, elaborar pareceres técnicos e relatórios de auditoria, bem como informações específicas sobre cada processo e o tipo de obra a ser auditada.

Considerando que nem todas as informações necessárias são de fácil acesso ou disseminadas na organização, os auditores devem ter atitude de procurar os conhecimentos e informações importantes para o desempenho das atividades. As entrevistas também apontaram a atitude como uma característica muito importante para a atuação dos auditores.

Além disso, as entrevistas mostraram a importância do comprometimento dos auditores com as fiscalizações de obras públicas, devido à necessidade constante de cumprimento de prazos e em consideração ao impacto dessas fiscalizações, como a paralisação de obras.

Conforme apresentado no referencial teórico, o treinamento em serviço possibilita a integração de novatos, bem como facilita o desenvolvimento de habilidades e atitudes em todas as esferas de competências: técnicas, pessoais e de liderança e gestão, uma vez que o desenvolvimento ocorre na prática.

Ressalte-se que o treinamento em serviço pode iniciar o preparo dos novos servidores para assumir possíveis futuras funções de liderança, por meio do exercício do papel de coordenador de auditoria, onde assumem uma postura de líder diante daquela equipe.

Alinhado às vantagens da aprendizagem coletiva apontadas no referencial teórico, as entrevistas também mostraram a importância dos trabalhos em equipe para o desenvolvimento dos servidores, uma vez que quando as equipes são bem montadas, as necessidades podem ser supridas e os conhecimentos complementados nas suas especialidades técnicas, o que gera aprendizado para a equipe.

No caso de treinamento em serviço para o TCU, a aplicação dos conhecimentos teóricos na prática deve acontecer tanto nas atividades realizadas na sede do TCU quanto nas atividades a campo em obras e órgãos auditados. As fiscalizações são geralmente realizadas por dois auditores, sendo desejável que os servidores mais experientes acompanhem os novatos nas fiscalizações, promovendo aprendizado também por meio da observação em uma situação real de trabalho. O ideal seria que, como parte do treinamento, os novos servidores pudessem acompanhar as primeiras auditorias apenas como ouvintes para familiarização com a atuação dos auditores, uma vez que essa é uma importante forma de aprendizagem para novos servidores.

Como metodologia de treinamento em serviço, as entrevistas também apontaram a formação de equipes de fiscalização com auditores mais experientes e novatos para possibilitar a disseminação de conhecimentos, bem como a participação em um tipo específico de fiscalização denominada FOC (Fiscalização de Orientação Centralizada), da qual participam equipes que atuam em conjunto para atingir o resultado final. Além disso, as demais atividades do treinamento devem considerar o contexto real de trabalho e o acompanhamento sistemático dos novos servidores.

Ressalte-se que a metodologia adotada deve prever a definição dos resultados esperados para as tarefas com o objetivo de acompanhar o progresso dos novos servidores.

4.5.1.4 Interação teoria e prática

Conforme apontado no referencial teórico, uma das vantagens do treinamento em serviço é a sua capacidade de correlacionar a teoria com a prática, pois os treinandos têm a possibilidade de experimentar os conhecimentos em contextos reais de trabalho. Entretanto, de acordo também com o referencial teórico, deve-se ter atenção para que o treinamento em serviço não limite a criatividade dos treinandos e promova aprendizagem de vícios funcionais que não se quer incentivar.

As entrevistas também apontaram a possibilidade de formação de equipes de fiscalização com auditores mais experientes e novatos e a participação em um tipo específico de fiscalização denominada FOC (Fiscalização de Orientação Centralizada) como formas de aplicação dos conhecimentos na prática.

No contexto do TCU, a aplicação prática deve acontecer direcionada aos processos de trabalho, conforme as devidas orientações dos tutores/orientadores. Como destacado anteriormente, as atividades podem ser realizadas tanto nas unidades localizadas na sede do TCU quanto em atividades externas.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem nortear a interação entre a teoria e prática foram mencionadas no item “Metodologia” sobre o treinamento em serviço.

Ressalte-se que o treinamento em serviço para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas deve considerar os conhecimentos adquiridos anteriormente, como os exigidos no concurso público e as disciplinas ministradas no programa de formação, e oferecer condições de sua aplicação na prática.

4.5.1.5 Materiais de estudo

Conforme apontado no referencial teórico, a preparação de materiais de estudo é etapa fundamental para o treinamento em serviço. O material deve estar atualizado e conter as informações necessárias para o desempenho das atividades. Ressalte-se que o material deve ser elaborado previamente ao treinamento, ter foco nos processos de trabalho, conter orientações claras e suficientes para apoiar os novos servidores nas atividades, bem como conter conhecimentos complementares para o trabalho. Além disso, é desejável que o material seja elaborado em conjunto com os tutores que acompanharão os novos servidores. No caso do TCU, o ISC pode apoiar os tutores na elaboração do material, sendo também desejável a sua divulgação no portal corporativo interno do TCU para consulta sempre que necessário.

Quanto aos materiais disponíveis no local de trabalho, as entrevistas mostraram que ainda precisam ser aprimorados, principalmente quanto à disponibilidade de bibliografia de referências técnicas. Além disso, as unidades deveriam investir mais e de forma constante na aquisição de manuais, livros, revistas científicas e materiais específicos para apoiar os auditores nas atividades.

4.5.1.6 Suporte no ambiente de trabalho

As unidades devem providenciar antecipadamente o suporte necessário para o treinamento em serviço, como estações de trabalho com computadores, instalação de sistemas, senhas de acesso, configuração de e-mails, acesso aos materiais de estudo, telefones, dentre outros. O suporte tecnológico foi apontado nas entrevistas como um dos pontos que devem ser aprimorados, como instalação tempestiva de sistemas e programas importantes para análise de dados das fiscalizações.

De acordo com o referencial teórico, seria importante que os novos servidores utilizassem horas silenciosas para o estudo. Entretanto, verifica-se que isso nem sempre é possível, devido à quantidade de estações de trabalho em cada sala. Considerando a estrutura do TCU, os novos servidores poderiam utilizar a biblioteca ou as salas de reuniões, de acordo com a disponibilidade. Ressalte-se que o apoio das áreas é fundamental para o sucesso do treinamento em serviço.

4.5.1.7 Orientação/Tutoria

De acordo com o referencial teórico, a orientação/tutoria deve ser realizada por um profissional mais experiente e previamente selecionado e treinado para a atividade.

Conforme destacado no item “Integração de novos servidores do TCU”, verificou-se a importância do acompanhamento dos novos servidores nas unidades por um tutor, principalmente no primeiro mês.

As entrevistas apontaram a importância e influência positiva de bons gestores para a equipe, pois os gestores exercem papel fundamental nas orientações das atividades, repassando a segurança necessária para a equipe. No caso dos novos servidores, o apoio e o suporte oferecidos pelos gestores são fundamentais para se criar um ambiente adequado de aprendizagem.

Pelas entrevistas, observou-se a necessidade de acompanhamento sistemático dos novos servidores nos primeiros trabalhos, de forma a promover aprendizado e segurança para o desenvolvimento das atividades.

Considerando que os gestores acompanham, geralmente, 8 a 10 auditores, é importante contarem com o apoio de tutores/orientadores para acompanharem os novos servidores, principalmente no primeiro mês.

No caso do TCU, além dos tutores para o treinamento em serviço, o acompanhamento e *feedback* podem ser realizados pelos diretores na unidade e coordenadores das auditorias.

Os tutores devem orientar de forma clara os novos servidores com relação às tarefas, acompanhar as atividades regularmente, disponibilizar materiais de apoio, bem como acompanhar o progresso dos treinandos.

Para garantir a dedicação em tempo integral dos tutores, seria recomendada a indicação de funções de confiança temporárias para os servidores selecionados para a atividade no período de duração do treinamento em serviço. Caso contrário, esses profissionais podem acabar sendo direcionados para outras atividades, prejudicando o devido acompanhamento dos novos servidores. O TCU possui hoje funções de especialistas seniores que poderiam ser alocadas temporariamente para os tutores.

4.5.1.8 Seleção e preparação de tutores

O ISC realiza frequentemente a seleção de instrutores para os treinamentos internos oferecidos para os servidores do TCU. Considerando a experiência nessa área de atuação, a

seleção e a preparação dos tutores poderiam ser realizadas por essa unidade, a partir da definição do perfil profissional requerido, que deve ser realizado em conjunto com as unidades que receberão os novos servidores.

Além disso, o ISC poderia estruturar um programa para capacitação dos tutores para que estejam preparados para acompanhar as atividades desenvolvidas pelos novos servidores, oferecendo orientações claras e *feedback* constante. Ressalte-se que o TCU receberá 88 novos servidores em 2009 para atuarem em fiscalizações de obras públicas, o que exigirá uma estrutura pré-definida para orientá-los e acompanhá-los nas atividades.

Conforme identificado no referencial teórico, o preparo dos instrutores pode ocorrer por meio de aulas expositivas, trabalhos em grupo, estudos de caso, debates, dentre outras estratégias de ensino. De acordo com a literatura pesquisada, a preparação de mentores deve procurar repassar a base teórica do modelo do treinamento em serviço, mostrar as vantagens do método, discutir a aplicação prática e prepará-los para algumas dificuldades. Além disso, a preparação dos tutores deve ter foco nos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o exercício dessa função.

De acordo com o referencial teórico, o *feedback* deve ser uma prática constante no treinamento em serviço; embora as entrevistas tenham demonstrado ainda não ser uma prática formalizada na unidade e ser mais direcionada às avaliações de desempenho realizadas pelos gestores. É necessário se criar uma cultura em que o *feedback* seja visto como uma forma de apoiar o desenvolvimento dos servidores e não de punição ou repreensão.

4.5.1.9 Integração

De acordo com o referencial teórico, o treinamento em serviço também promove a integração de novatos ao grupo, na medida em que possibilita a interação com os demais colegas de trabalho e os prepara para a realização das atividades inerentes ao seu cargo.

As entrevistas também mostraram a necessidade de aprimoramento no processo de integração dos novos servidores do TCU. Como o programa de formação é realizado em um período curto (aproximadamente quatro semanas), verifica-se a importância de uma complementação da capacitação desses novos servidores, de forma a correlacionar os conhecimentos teóricos com a aplicação prática e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos no espaço ocupacional desses futuros servidores. Para isso, o treinamento em serviço poderia ser uma alternativa para continuação desse processo de capacitação, pois

consideraria todas as condições reais do local de trabalho e da realidade das atividades a serem desenvolvidas, bem como apoiaria o período de integração dos novos servidores.

A análise documental apontou os seguintes pontos como relevantes para os novos servidores de 2007 no processo de integração: necessidade de conhecimento sobre a estrutura e funcionamento das unidades; definição mais clara dos processos de trabalho e necessidade de capacitação mais específica. Nesse sentido, o treinamento em serviço com o devido acompanhamento pelos tutores poderia suprir algumas das necessidades apontadas pelos novos servidores.

O processo de integração pode ser facilitado quando as equipes são formadas por servidores mais novos e mais antigos, de forma que os mais experientes possam orientar os novos na aplicação prática dos conhecimentos teóricos, bem como na demonstração dos processos de trabalho.

4.5.1.10 Avaliação

De acordo com o referencial teórico, a avaliação de resultados de aprendizagem pode ser realizada ao final de cada semana do treinamento. No caso da proposta de treinamento em serviço para os novos servidores do TCU, com duração de 1 (um) mês, seriam indicadas quatro avaliações ao longo do treinamento.

O ISC possui uma equipe que realiza as avaliações de treinamentos. Nesse sentido, as avaliações do treinamento em serviço poderiam ser realizadas por essa equipe para análise dos resultados e retroalimentação do processo de TD&E, uma vez que os resultados podem ser utilizados para aprimorar o planejamento e execução de futuros treinamentos.

Além disso, conforme o referencial teórico, a avaliação deve também verificar o alinhamento dos resultados com as necessidades de desenvolvimento dos treinandos. Para isso, seria recomendada a realização de avaliações com os tutores e os superiores imediatos dos novos servidores para avaliação do impacto do treinamento no desempenho dos treinandos.

Considerando o modelo de gestão de pessoas por competências adotado pelo TCU, o ISC poderia conduzir um mapeamento de competências com os novos servidores participantes do treinamento após 6 meses do seu término, com o objetivo de acompanhar a eficácia do treinamento no desenvolvimento das competências. Além disso, o mapeamento pode orientar o plano de desenvolvimento individual (PDI) dos servidores e o seu desenvolvimento

contínuo dentro da organização. Ressalte-se que a organização deve incentivar que sejam consideradas ações de capacitação formais e informais.

A seção seguinte apresenta as considerações finais do trabalho com os principais resultados alcançados, estudos futuros e limitações da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou responder a pergunta “Quais técnicas e abordagens de treinamento em serviço podem ser utilizadas para treinamento de novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU?”. Nesse sentido, constatou-se que a maior necessidade que pode ser atendida é a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos anteriormente pelos novos servidores, tanto os exigidos no concurso público quanto os repassados no programa de formação. Além disso, a pesquisa mostrou a necessidade de acompanhamento dos novos servidores no ambiente de trabalho por um profissional mais experiente, principalmente no primeiro mês.

Para atender o objetivo de descrever técnicas e abordagens de treinamento em serviço já estudadas na literatura da área, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, principalmente, sobre aprendizagem na prática e treinamento em serviço. A partir disso, dez categorias foram definidas para categorizar as técnicas e abordagens de treinamento em serviço, a saber: planejamento, estrutura, metodologia, interação teoria e prática, materiais de estudo, suporte no ambiente de trabalho, orientação/tutoria, seleção e preparação de tutores, integração e avaliação.

Com o objetivo de identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para os novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU que podem ser atendidos pela modalidade de treinamento em serviço e identificar as estratégias de ensino e técnicas que poderiam ser utilizadas nesse tipo de treinamento no contexto do TCU, realizou-se uma pesquisa documental a partir de documentos internos do TCU relacionados com o desenvolvimento de competências e com os novos servidores, bem como entrevistas individuais semi-estruturadas com dois servidores da área pesquisada. A análise dos resultados apontou que os conhecimentos que podem ser desenvolvidos pela modalidade de treinamento em serviço são semelhantes aos exigidos no concurso público e os selecionados para o programa de formação, mas com enfoque mais prático, direcionado ao contexto real de trabalho e com o acompanhamento de um profissional mais experiente.

Para a realização de um treinamento em serviço para novos servidores, destaca-se alguns pontos identificados na pesquisa: diagnóstico das necessidades de treinamento para orientar o planejamento, importância da seleção e preparação de tutores, etapas *off-the-job* de estudo e *on-the-job*, interação entre teoria e prática, elaboração de materiais de estudo para apoiar as atividades e avaliação constante do treinamento.

Entretanto, dentre as limitações observadas na pesquisa, destaca-se a dificuldade na identificação das habilidades e atitudes requeridas para os novos servidores. Considerando-se que ainda há uma maior prevalência de ações educacionais formais no TCU e com foco, principalmente, em conhecimentos; as habilidades e atitudes não são facilmente identificadas, pois há uma tendência no relato e registro dos conhecimentos requeridos para atuação nas áreas. Conforme apontado na análise documental, o ISC tem investido desde 2006 no desenvolvimento direcionado a competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), considerando tanto ações de desenvolvimento formais quanto informais, mas ainda observa-se a dificuldade dos instrutores e servidores na apropriação do novo modelo de desenvolvimento, no qual habilidades e atitudes também devem ser desenvolvidas, considerando estratégias de ensino que extrapolem os tradicionais cursos, workshops, seminários.

Além disso, outras limitações foram a dificuldade na identificação dos profissionais que atuaram como tutores em processos de integração de novos servidores no TCU e limitação de tempo para entrevistá-los e considerar suas percepções nos resultados da pesquisa.

Nesse sentido, os seguintes estudos futuros poderiam ser realizados:

- diagnóstico mais aprofundado dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para os novos servidores realizado com os gestores da unidade, os ex-tutores e servidores que ingressaram nos últimos 3 anos;
- pesquisa qualitativa com tutores e servidores que participaram de processo de integração para identificar as necessidades de treinamento que devem orientar a preparação de tutores;
- pesquisa quantitativa para identificar o perfil profissional de novos profissionais do TCU, como tempo de experiência profissional, grau de escolaridade, áreas de formação, expectativas de desenvolvimento;
- pesquisa sobre o impacto do treinamento em serviço no desempenho dos novos servidores.

Com o objetivo de facilitar a compreensão do desenvolvimento de habilidades e atitudes, bem como a possibilidade de desenvolvimento por meio de estratégias de aprendizagem que extrapolem os tradicionais treinamentos, sugere-se que o TCU invista mais em diferentes estratégias de ensino, valorize a aprendizagem no local de trabalho e promova treinamentos com foco também no desenvolvimento de habilidades e atitudes, facilitando assim a apropriação do modelo de desenvolvimento de competências pelos instrutores e servidores.

No caso dos novos servidores, a pesquisa mostrou a importância da integração e acompanhamento desses profissionais e a possibilidade do treinamento em serviço em apoiar essa etapa. Considerando o ingresso de novos servidores na instituição, sugere-se que o TCU realize uma experiência piloto de treinamento em serviço para novos servidores e avalie sua efetividade.

Espera-se que a pesquisa contribua com estratégias de ensino, técnicas e informações sobre conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser desenvolvidas com o treinamento em serviço para novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; NOGUEIRA, R.; WALTER, A. M. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 255-281.

ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; CARVALHO, R. S.; MENESES, P. P. M. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 289-321.

AMADO, J. S. A Técnica de Análise de Conteúdo. **Revista Referência**. n. 3, p. 53-63, nov. 2000.

BÍSCARO, A. W. Métodos e Técnicas em T&D. In: BOOG, G.G. (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 261-286.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Anteprojeto do Programa de Formação de Futuros Servidores 2008**. Brasília, DF, 2008. Disponível em <<http://www.tcu.gov.br/intranet>>. Acesso em: ago. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Conhecendo o Tribunal/Tribunal de Contas da União**. 2. ed. Brasília, DF, 2003.

_____. Tribunal de Contas da União. **Edital nº 2 – TCU – ACE/TCE, de 21 de maio de 2009**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/concursos/concursos_andamento/aufc_2009>. Acesso em: ago. 2009

_____. Tribunal de Contas da União. **Estrutura organizacional**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/estrutura_organizacional>. Acesso em: jul. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Pessoas**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_pessoas/modelo_gestao_competencias>. Acesso em: ago. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Mapa estratégico do TCU**. Disponível em: <http://porta2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/mapa/mapa_estrategico.pdf>. Acesso em: set. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União e PriceWaterhouseCoopers. **Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais**, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/intranet>>. Acesso em: maio 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Portaria - TCU nº 1/2009**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/intranet>>. Acesso em: jul. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Portaria - ISC nº 212/2008**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/intranet>>. Acesso em: jul. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas em Controle Externo – PDCT-CE**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/isc/programas_educacionais/competencias_tecnicas>. Acesso em: jul. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório Acompanhamento da Integração dos Novos Servidores – ACE/TCE 2007**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/intranet>>. Acesso em: jul. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Relatório: Processo de Seleção e Integração ACEs 2006**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/intranet>>. Acesso em: ago. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resolução - TCU nº 214/2008**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarAtoNormativo/ConsultarAtoNormativo.faces>>. Acesso em: jul. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resolução - TCU nº 187/2006**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarAtoNormativo/ConsultarAtoNormativo.faces>>. Acesso em: jul. 2009.

_____. Tribunal de Contas da União. Assessoria de Comunicação do TCU. **União**. Ano XXIV, n. 079, p. 2. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/intranet>>. Acesso em: maio 2009.

CARNEIRO, C. T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, G.G. (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 165-175.

DE JONG, J. A.; VERSLOOT, B. Structuring on-the-job training: report of a multiple case study. **International Journal of Training and Development**. v. 3, n. 3, p. 186-199, set. 1999.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Didática para Instrutores**. Brasília: ENAP, [200_?]. Mimeografado. p.9-10.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. Atlas, 2009.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio-ago. 2006.

JUNQUEIRA, L. A. C; VIANNA, M. A. F. Capital intelectual, Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa. In: BOOG, G.G. (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 83-100.

PINTO, O. P. Técnicas de Aprendizagem em Ação. In: BOOG, G.G. (Org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 399-410.

SABBAG, P. Y. Apropriar Coletivamente Conhecimento. In: _____. **Espirais do Conhecimento: Ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 187-204.

_____. Compartilhar conhecimento Intragrupos. In: _____. **Espirais do Conhecimento: Ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 173-185.

SULLIVAN, R.; BRECHIN, S.; LACOSTE, M. Structured On-the-Job Training: Innovations in International Health Training. **ASTD**, 1999, p. 155-179. Disponível em: <http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/ojt/astd_ojt1.htm>. Acesso em: 11 jun. 2009.

VON ZOLINGEN, S. J; STREUMER, J. N; DE JONG, R.; VAN DER KLINK, M. R. Implementing on-the-job training: critical success factors. **International Journal of Training and Development**. v. 4, n. 3, p. 208-216, set. 2000.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**. n. 7, p. 79-88, 2002.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Estratégias de aprendizagem em curso a distância: validação de uma escala. **PsicoUSF**. [online]. v. 13, n. 2, p. 177-187, dez. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvspsi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141382712008000200005&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1413-8271>. Acesso em: 11 jun. 2009.

APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista

Questões:

1. Como foi sua integração pela unidade de fiscalização de obras públicas do TCU?
2. Quais conhecimentos, habilidades e atitudes foram requeridos naquele momento?
3. Como você aprendeu a trabalhar nessa unidade? Quanto tempo foi necessário para desenvolver bem as atividades?
4. Como são essas atividades hoje?
5. Quais conhecimentos, habilidades e atitudes são requeridos hoje dos novos servidores para atuação na área de fiscalização de obras públicas do TCU?
6. Quais desses conhecimentos, habilidades e atitudes poderiam ser desenvolvidos por meio de um treinamento em serviço?
7. Você já participou de algum tipo de treinamento em serviço? Descreva, por favor, em detalhes como foi esse treinamento. O material de utilização no treinamento estava atualizado? Havia o acompanhamento por servidores mais experientes? Eles foram previamente preparados? Os orientadores ofereciam *feedback* aos participantes?
8. Em sua opinião, quais estratégias de ensino e técnicas poderiam ser utilizadas em um treinamento em serviço para novos servidores da área de fiscalização de obras públicas do TCU?