

ESCON



Plano de Capacitação

2026 – 2027

Conselheiros

Manoel Paulo de Andrade Neto – Presidente

Inácio Magalhães Filho – Vice-Presidente

Márcio Michel Alves de Oliveira – Corregedor

Antônio Renato Alves Rainha – Regente da Escola de Contas

Paulo Tadeu Vale da Silva – Ouvidor

André Clemente Lara de Oliveira – Relações Institucionais

Anilcéia Luzia Machado – Presidente da Comissão de Regimento e Jurisprudência

Auditor Conselheiro-Substituto

Vinícius Cardoso Pinho Fragoso

Procuradores do Ministério Público Junto ao Tribunal

Demóstenes Tres Albuquerque – Procurador-Geral

Marcos Felipe Pinheiro Lima

Cláudia Fernanda de Oliveira Pereira

Elaboração

Escola de Contas Públicas – Escon

Ivana Campos Dessen – Diretora

Coordenadoria de Educação Corporativa – CEDUC

Tatianne Cristine Oliveira Hatem – Coordenadora

Paulo José Góes Daltro – Assessor

Supervisão de Ações Educacionais – SAED

Sílvio Nascimento de Abreu Bueno – Supervisor

Supervisão de Fomento à Pesquisa, Cultura e Inovação – SIPEC

Raphael Felipe De Sousa – Supervisor

Projeto Gráfico, Diagramação, Revisão e Capa

Núcleo de Excelência em Gestão – NEG

Distrito Federal (Brasil). Tribunal de Contas (TCDF). Escola de Contas Públicas (ESCON).

Plano de Capacitação: 2026–2027 / Escola de Contas Públicas – Brasília : TCDF, 2026.

30 p. : il.

1. Educação corporativa. 2. Treinamento e desenvolvimento. 3. Formação de servidores públicos. 4. Planejamento estratégico I. Título.

CDU 37.014

Plano de **Capacitação**

2026 – 2027

Brasília

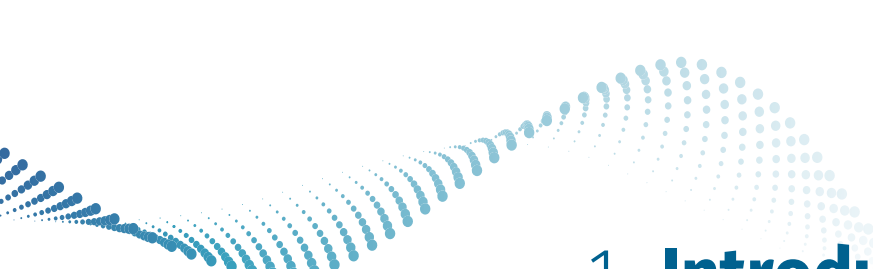
2026



Sumário

1	Introdução	6
2	Referenciais Institucionais e Estratégicos	8
3	Revisão de Literatura	12
3.1	Recomendações Práticas	14
3.2	Agenda de Pesquisa	17
4	Procedimentos Metodológicos	18
5	Resultados	21
5.1	Programas Temáticos	21
5.1.1	Controle Externo	22
5.1.2	Organizacional	23
5.1.3	Transversal	24
6	Indicadores e Metas	27
7	Considerações Finais	29
8	Referências	30





1. Introdução

O Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF busca garantir o uso correto do dinheiro público, promovendo responsabilidade fiscal e transparência na gestão. Para tanto, o TCDF atua em duas frentes principais: a fiscalização rigorosa e a orientação pedagógica aos gestores públicos. Para apoiar esse objetivo, a Escola de Contas Públicas – Escon se propõe a formar uma nova geração de profissionais, por meio de estratégias inovadoras de ensino-aprendizagem, para desenvolver uma visão crítica, reflexiva e humanística nos aprendizes, dentro de seus contextos profissionais e sociais (Projeto Político-Pedagógico, 2025, p. 22).

A Escon possui um compromisso com a excelência nos serviços prestados à sociedade, sobretudo no que tange ao desenvolvimento de competências, no compartilhamento de conhecimentos e no fomento à pesquisa e inovação (Projeto Político-Pedagógico, 2025, p. 22). Nesse contexto, o Plano de Capacitação – PC materializa o comprometimento da Escon com o aprendizado contínuo, estruturando as iniciativas de educação corporativa do Tribunal.

O Plano de Capacitação é o documento que orienta o planejamento e a implementação de ações educacionais da Escon, conforme disposto na Resolução nº 323/2019 do TCDF (estabelece o PC como instrumento tático bienal) e considerando as diretrizes da Portaria nº 164/2020 do TCDF (diretrizes internas para a educação corporativa).

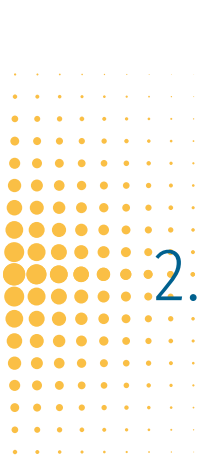
O PC tem o objetivo de conduzir o processo de aperfeiçoamento de competências do público-alvo permanente da Escon — a saber: a) membros e servidores do TCDF; b) agentes públicos distritais; c) cidadãos —, competências essas necessárias à realização da missão institucional de “promover a melhoria da administração pública, por meio do controle externo, em benefício da sociedade”.

A elaboração do PC 2026-2027 envolveu a compreensão da fundamentação teórica, da importância e das etapas de execução da análise de necessidade de treinamento em uma instituição. Fundamentar essa base significa reunir informações técnico-científicas provenientes de fontes externas, como a Plataforma de Periódicos CAPES, e da literatura acadêmica na área de Treinamento e Desenvolvimento – T&D. O resultado dessa revisão encontra-se na Seção 3.

Destaca-se que as necessidades de treinamento não alcançadas pelos Programas Temáticos aqui dispostos serão atendidas por meio de um processo de gestão de demandas, coordenado pela Escon em conjunto com as unidades solicitantes.

Adicionalmente, visando assegurar o alinhamento das ações educacionais com os fundamentos que regem a atuação institucional da Escola e do Tribunal, optou-se por revisitar os principais referenciais institucionais que orientam a política de T&D no Tribunal, os quais serão apresentados na seção a seguir.





2. Referenciais Institucionais e Estratégicos

O Plano de Capacitação 2026–2027 está alicerçado em um conjunto integrado de instrumentos legais, estratégicos e pedagógicos. A elaboração do PC apoiou-se nesse conjunto de documentos para nortear o planejamento das ações educacionais do TCDF para o próximo biênio. Nesse contexto, destaca-se o Planejamento Estratégico do TCDF (Planest 2024–2027), que orienta este Plano, ao definir objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas, comunicação, inovação e aprimoramento da administração pública. Esse alinhamento possibilita que as ações formativas sejam norteadas por prioridades institucionais e contribuam efetivamente para os resultados esperados pelo Tribunal, impactando diretamente a Administração Pública e a sociedade.

A Escon integra a Cadeia de Valor do TCDF como unidade estratégica de suporte e desenvolvimento institucional, atuando de forma articulada nas perspectivas de Sociedade e Administração Pública, Processos Internos e Recursos e Pessoas. As ações instrucionais descritas neste Plano visam fortalecer competências essenciais para a execução dos macroprocessos finalísticos, para a inovação e para a consolidação de práticas de governança, integridade e eficiência. Desse modo, o planejamento das ações de T&D contribui para resultados como a melhoria dos serviços públicos, a regularidade dos atos administrativos, a economia de recursos e a ampliação da credibilidade do controle externo.

O Plano também se ancora no Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas – MMD-TC, utilizado como referência para orientar práticas de formação, avaliação e monitoramento de resultados dos Tribunais de Contas – TCs. A adoção do MMD-TC reforça a aderência do processo formativo às dimensões de desempenho valorizadas nacionalmente (governança, fiscalização, transparência, gestão de pessoas e inovação), garantindo que o desenvolvimento institucional dialogue com padrões de excelência e com as exigências contemporâneas do controle externo.

Integram ainda essa base normativa os elementos estruturantes do Projeto Político-Pedagógico – PPP (2024–2028), que define princípios orientadores da prática instrucional, como aprendizagem centrada no participante, metodologias ativas,

autonomia, avaliação ampliada e articulação entre educação corporativa e transformação institucional. O PPP funciona, assim, como referência norteadora para a concepção pedagógica, garantindo unidade conceitual e coerência metodológica. Esses instrumentos fornecem evidências normativas sobre necessidades técnicas, lacunas gerenciais, prioridades institucionais e impactos formativos, configurando-se como bases indispensáveis para o planejamento das ações de T&D 2026-2027.

Adicionalmente, a Resolução nº 412/2025 do TCDF, no art. 3º, inciso VI, orienta que os resultados da Avaliação de Desempenho sejam utilizados como insumo para o planejamento das ações educacionais. Essa orientação cria um mecanismo institucional de retroalimentação, pelo qual as fragilidades identificadas no desempenho (ex. comunicação, feedback e condução de reuniões), evidenciadas no Ciclo de Avaliação 2024¹, convertam-se em demandas formais para o desenvolvimento de competências dos servidores do Tribunal.

Por fim, a Portaria nº 164/2020 regulamenta a promoção de ações de educação corporativa *in-company* no âmbito do TCDF. Essa Portaria reforça o papel do Plano como um instrumento tático bienal, ao estabelecer que sua elaboração deve ser precedida de ampla análise de necessidades de treinamento, contemplando o inventário de competências, os resultados de programas institucionais e as metas definidas no planejamento estratégico.

Essa Portaria também define elementos obrigatórios do Plano, como metodologias adotadas, Programas Temáticos e públicos-alvo, conferindo rigor procedimental e sustentação normativa ao processo de planejamento educacional. Ao regulamentar modalidades, critérios de participação, formas de avaliação e diretrizes de execução das ações *in-company*, a Portaria nº 164 consolida a articulação entre diagnóstico, planejamento e entrega formativa, reforçando o alinhamento entre educação corporativa e desempenho institucional.

Assim, o marco normativo e institucional que sustenta este Plano integra diretrizes internas, dispositivos normativos e evidências avaliativas, garantindo que a política educacional da Escon permaneça coerente com as demandas reais do TCDF e orientada ao fortalecimento institucional do Tribunal.

¹ Conforme a Informação nº 81/2025 – Seged, no Ciclo de Avaliação de Desempenho 2024, os itens com maiores proporções de notas baixas foram: item 5 – Conduzir reuniões (9,40%), item 9 – Comunicar expectativas (5,98%) e item 10 – Fornecer feedback (5,98%).

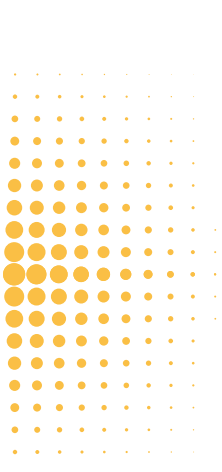
A tabela a seguir sistematiza os principais documentos normativos, estratégicos e orientadores que fundamentam o Plano de Capacitação 2026–2027.

Tabela 1 - Quadro-Síntese dos Referenciais Institucionais e Estratégicos

Documento	Ano	Contribuição para o Plano
Resolução nº 323/2019 (TCDF)	2019	Define diretrizes gerais para capacitação e estabelece o Plano como instrumento tático bienal.
Portaria nº 350/2017 (TCDF)	2017	Regulamenta diretrizes internas para a gestão de competências, estabelece a Matriz e o Inventário de Competências.
Portaria nº 164/2020 (TCDF)	2020	Estabelece critérios, metodologias, elementos obrigatórios e diretrizes de execução das ações educacionais; exige do PC análise prévia das necessidades, do inventário de competências, dos resultados e do planejamento institucional.
Resolução-TCDF nº 412/2025	2025	Determina o uso dos resultados da Avaliação de Desempenho como insumo obrigatório para o planejamento da capacitação.
Projeto Político-Pedagógico da Escon (PPP 2024–2028)	2023 2024	Fundamenta princípios instrucionais, metodologias ativas e diretrizes para a prática educativa.
Planejamento Estratégico (2024–2027)	2024	Define objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas, inovação e comunicação.
Cadeia de Valor	2024 2025	Identifica macroprocessos finalísticos e competências essenciais ao desempenho institucional.
Avaliação de Desempenho – Seged (Ciclo 2024)	2025	Identifica fragilidades em comunicação, feedback e condução de reuniões, orientando a priorização formativa.
Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC)	2023 2024	Orienta padrões de desempenho em governança, fiscalização, gestão de pessoas e transparência.

Consolidado o conjunto de referenciais institucionais que fundamenta a política de capacitação do Tribunal, avança-se agora para o embasamento científico que sustenta as escolhas metodológicas deste Plano. A seguir, apresenta-se a revisão de literatura sobre Análise de Necessidade de Treinamento – ANT, elemento central para a estruturação dos instrumentos e das etapas de coleta de dados do Plano.





3. Revisão de Literatura

A revisão de literatura elaborada para o Plano conta com oito artigos científicos publicados entre 2019 e 2025, quatro artigos empíricos, nas áreas de saúde, educação, agrícola, manufatureira, química e universidades públicas, e quatro artigos teóricos, todos disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES (acesso via CAFE). A revisão destaca alguns pontos fundamentais da ANT: o alinhamento das necessidades com o contexto organizacional e a consideração das taxonomias de aprendizagem, as quais evidenciam que a aprendizagem ocorre em níveis de complexidade diferentes e cada nível implica um grau de retenção e uma natureza de avaliação.

Em termos de atualização teórico-conceitual, pôde-se reconhecer um avanço na área de ANT, em parte, pela substituição do termo “treinamento” por “aprendizagem”. Isso se justifica pelo entendimento de que há diferentes formas de aprender e diferentes ações instrucionais podem ser executadas para direcionar uma necessidade, não apenas o treinamento. Apesar da atualização, a expressão “necessidades de treinamento” ainda é a mais utilizada para se referir a lacunas de habilidades no trabalho (em torno de 70%), quando comparada a “necessidades de aprendizagem”, que atingem um percentual de 15% (Ferreira et al., 2020).

A revisão de literatura permite apontar a importância de distinguir as necessidades que são passíveis de treinamento daquelas que não são. Essa distinção é essencial para as organizações, tendo em vista a expectativa errônea de que é possível resolver qualquer tipo de problema com treinamento. Além de treinamento não solucionar tudo, vale se atentar às condições externas ao indivíduo, como o apoio e o suporte da organização, para que ele aplique no trabalho as habilidades aprendidas.

Foram encontrados estudos que investigam restrições que prejudicam o desempenho no trabalho. Um desses estudos foi realizado no setor agrícola paquistanês e destaca a falta de recursos financeiros como restrição para o desempenho dos funcionários (Yaseen et al., 2020). Por outro lado, uma pesquisa conduzida em universidades públicas na Arábia Saudita revelou que há insuficiência de tecnologias aplicadas na ANT, que derivam, inclusive de falhas em processos de gestão de pessoas, da falta de

experiência dos diretores de RH, do favoritismo e do nepotismo durante a seleção de candidatos para participar das ações e programas de T&D, além do baixo engajamento dos departamentos. Esses fatores influenciam os achados obtidos durante a ANT. Além disso, os resultados encontrados pelos autores demonstram que o insucesso de determinados treinamentos não pode ser associado apenas aos comportamentos dos funcionários treinados (Bin Othayman et al., 2022).

Ilustrados esses casos, evidencia-se a necessidade de realizar uma ANT adotando uma modelagem multinível, que contemple variáveis macro (organização), meso (grupos e processos) e micro (indivíduo) (Ferreira et al., 2020). No Brasil, há um estudo empírico que conduz uma ANT multinível. Essa pesquisa foi conduzida no contexto de três grandes empresas do setor químico. Os resultados encontrados pelos autores estão alinhados às recomendações apontadas pela literatura, a qual destaca a importância de contemplar os três níveis de abrangência na realização da ANT (Batista da Silva; Rezende da Costa; Kniess, 2019).

Adicionalmente, foi possível perceber que diversos autores reconhecem o impacto de variáveis como economia, tecnologia, leis, contexto de trabalho e contexto organizacional, características de tarefas, liderança, zona de controle, performance e habilidade sobre a definição das necessidades de treinamento. Entretanto, a literatura aponta a necessidade de estudos empíricos que explorem a relação preditiva dessas variáveis (Ferreira et al., 2020).

Em termos de preparação para realizar uma ANT robusta, além da modelagem multinível e da consideração dos contextos externos e/ou internos à organização, destacam-se medidas como o rigor teórico e metodológico, o emprego de taxonomias enquanto sistema de classificação para organizar o conhecimento e definir a profundidade da aprendizagem, e o alinhamento de ações de treinamento com as estratégias da organização.

Quanto ao emprego de taxonomias, é possível reconhecer essa medida como uma forma de operacionalizar o rigor metodológico destacado anteriormente. As taxonomias podem ser empregadas para categorizar e hierarquizar elementos em diferentes momentos da ANT, possibilitando que subsistemas de T&D sejam integrados por uma linguagem comum (Ferreira et al., 2020). Um uso recorrente das taxonomias reside na identificação de lacunas de competências (entendidas como a distinção entre o comportamento esperado e o obtido), as quais indicam possíveis necessidades de

treinamento durante a realização da ANT. As taxonomias permitem definir conceitos-chave com base em funções e serviços, em classificações padrões de ocupação ou em classificações de cargos relevantes, que auxiliam a visualizar o que seriam as funções padrão e a avaliar como essas funções são exercidas (Czabanowska; Rodríguez-Feria, 2023).

Nessa etapa, utilizar as taxonomias de aprendizagem implica organizar o conteúdo em níveis de complexidade, o que suscita diferentes graus de retenção e, consequentemente, demanda formas de avaliação alinhadas à natureza do conteúdo e do comportamento esperado no cargo. Em suma, a utilização de taxonomias de resultados de aprendizagem para descrever necessidades de treinamento permite a integração das etapas da ANT com os demais subsistemas de T&D: planejamento instrucional, execução e avaliação (Ferreira et al., 2020).

Quanto ao alinhamento das ações de treinamento com estratégias da organização, trata-se de uma exigência para o desenho de uma ANT direcionada aos objetivos organizacionais. Essa exigência tem sido confirmada na literatura, apontando que as tendências em desenvolver métodos para gerar esse alinhamento são recentes (Ferreira et al., 2020). Além disso, destaca-se a necessidade de uma ANT sistemática e orientada a processos, integrada no planejamento estratégico e caracterizada por avaliações contínuas e participativas envolvendo todas as partes interessadas (Raj; Muniapan; Indiran, 2024).



3.1 **Recomendações Práticas**

Em termos de recomendações práticas para a realização de uma ANT robusta e eficaz, os artigos pesquisados sugerem o uso de metodologias que combinem diversas técnicas de coleta de dados, tais como: revisão de literatura, análise documental, observação, questionários, *surveys*, entrevistas – semiestruturadas e em profundidade – e grupos focais, o que foi visto como fundamental para a posterior triangulação de dados (Al-Ismail et al., 2022; Czabanowska; Raj; Muniapan; Indiran, 2024; Rodríguez-Feria, 2023; Batista da

Silva; Rezende da Costa; Kniess, 2019).

Cabe destacar o trabalho desenvolvido por Ferreira et al. (2020), que realizou uma revisão de literatura acerca da produção científica sobre a avaliação de necessidades de aprendizagem no contexto do trabalho, no período de 1970 a 2020. Este trabalho revela o uso de diferentes procedimentos de coleta de dados nas pesquisas avaliadas: questionários (43%), instrumentos mistos (27%), entrevistas (5%), grupos focais (3%), análise documental (2%) e roteiros de observação (1%).

Além desse panorama, destaca-se a importância de, na coleta de dados, não envolver apenas gestores, mas incluir funcionários de diferentes posições na hierarquia da organização. Isso porque um dos desafios-chave na aplicação da ANT é o envolvimento insuficiente de funcionários e gerentes de linha nos estágios iniciais do processo, levando a concepção de programas de T&D que não atendem às necessidades reais dos trabalhadores e que apresentam baixa eficácia em termos de resultados atingidos (Raj; Muniapan; Indiran, 2024).

A literatura aponta a importância da inclusão de profissionais de diferentes cargos em suas amostras, sejam elas direção, coordenação, gerência, execução, treinamento, estágio ou instrução (docência). Este último, destaca-se pela distinção entre a perspectiva do professor e a perspectiva dos gestores, uma vez que cada papel tem um olhar próprio sobre as necessidades identificadas em suas atribuições e na organização como um todo (Bin Othayman et al., 2022; Raj; Muniapan; Indiran, 2024; Batista da Silva; Rezende da Costa; Kniess, 2019; Yaseen et al., 2020).

A revisão de literatura permitiu identificar algumas ferramentas de coleta de dados relevantes na área de ANT. O questionário de Hennessy-Hicks², por exemplo, tem validade evidenciada e reconhecida como instrumento internacional de ANT nos setores de saúde e educação. O diferencial desse

² O questionário Hennessy-Hicks (Training Needs Analysis – TNA) é um instrumento psicométrico destinado a identificar necessidades de capacitação no nível individual, de equipe e organizacional. Ele avalia 30 atividades distribuídas em cinco domínios (pesquisa/auditoria, comunicação/trabalho em equipe, tarefas clínicas, administração e gestão/supervisão), por meio de escalas que medem simultaneamente a importância atribuída à tarefa e o nível de desempenho percebido, permitindo calcular o “índice de necessidade de treinamento”.

questionário reside em seu design flexível, que possibilita sua fácil adaptação para diversos contextos e propósitos, mantendo suas características psicométricas, além de permitir análises em diferentes níveis: indivíduo, equipe e organização (Markaki et al., 2021).

Seguindo a lógica de relacionar ferramentas e nível de análise, para o setor de saúde pública, além do questionário já mencionado e reconhecido também no setor da educação, destacaram-se as ferramentas PH WINS 2014; 2017³ e Forces of Change (FoC) 2015⁴, de autoavaliação; o Quadro de Competências e Conhecimentos em Saúde Pública (PHSKF) 2016⁵; e os instrumentos dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças (CDC/EUA) 2019⁶, voltados à análise em nível organizacional (Czabanowska; Rodríguez-Feria, 2023).

Além das diferentes ferramentas de avaliação de necessidade de treinamento, destaca-se a prevalência considerável de avaliações autoadministradas e autorrelatadas (Al-Ismaïl et al., 2022). Nessa modalidade, reúnem-se depoimentos baseados sobretudo na percepção do profissional sobre si mesmo, o que não é uma fonte precisa para a realização da ANT. Isso porque o uso de dados de autorrelato sobre importância e proficiência em habilidades não indica necessariamente desempenho no trabalho (Bin Othayman et al., 2022).

³ O PH WINS (Public Health Workforce Interests and Needs Survey), conduzido nacionalmente nos EUA em 2014 e 2017, é o principal inquérito de avaliação da força de trabalho em saúde pública, medindo competências, necessidades de capacitação, condições de trabalho, clima organizacional e intenções de permanência.

⁴ O Forces of Change (FoC) Assessment), parte do MAPP Framework, é uma ferramenta de autoavaliação estratégica, utilizada para identificar fatores externos (sociais, tecnológicos, econômicos, legislativos e políticos) que impactam a atuação das organizações de saúde pública.

⁵ O Public Health Skills and Knowledge Framework (PHSKF) (2016) sistematiza os conhecimentos, habilidades e comportamentos essenciais para a prática em saúde pública no Reino Unido, servindo de guia para análise de lacunas e planejamento de desenvolvimento.

⁶ O documento do CDC referido corresponde à Workforce Development Strategy 2019–2022, publicada pelo Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Center for Surveillance, Epidemiology, and Laboratory Services (CSELS), Division of Scientific Education and Professional Development (DSEPD). Trata-se de uma estratégia institucional que estabelece competências, prioridades e diretrizes para o desenvolvimento da força de trabalho em saúde pública nos Estados Unidos, servindo como referência para análises e diagnósticos em nível organizacional.



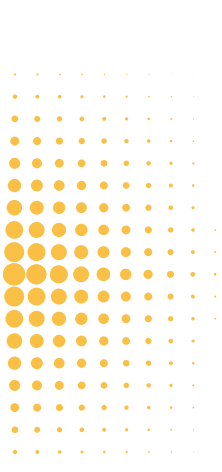
3.2 Agenda de Pesquisa

Em suma, os estudos contemplados na revisão possibilitam um panorama sobre o avanço conceitual e teórico da análise de necessidades de treinamento. A revisão aponta direcionamentos relevantes quanto à preparação e à aplicação metodológica da ANT. A literatura analisada evidencia a amplitude de sua utilização e a sua importância em diferentes setores (Raj; Muniapan; Indiran, 2024). Nessa perspectiva, a ANT representa uma ferramenta útil para analisar a força de trabalho e suas capacidades para entregar funções e serviços, sanando com eficiência a lacuna entre saber e fazer (Markaki et al., 2021; Czabanowska; Rodríguez-Feria, 2023). Além disso, foi possível observar destaque para a integração dos avanços científicos e tecnológicos no setor agrícola (Cho, 2002).

A revisão abarca algumas evidências, como a utilização de ANT para a melhoria da qualidade educacional e da prática clínica em todos os continentes (Markaki et al., 2021); as diferenças de perspectiva entre gerentes e funcionários (Bin Othayman et al., 2022); e o emprego de tradução, adaptação cultural e testes psicométricos em diversos contextos, populações e países, o que revela lacunas na formação e nos resultados do desenvolvimento profissional contínuo direcionado (Markaki et al., 2021). Ainda, a revisão evidencia que a ANT tende a falhar em decorrência de práticas com planejamento lacunar ou da ausência de uma estrutura formal, de engajamento limitado de *stakeholders*, de abordagens participativas incipientes e de barreiras organizacionais e culturais (Raj; Muniapan; Indiran, 2024).

A agenda de pesquisa identificada na revisão demonstra a necessidade de ampliar estudos multiníveis: indivíduo, organização e sistema (Ferreira et al., 2020; Markaki et al., 2021; Batista da Silva; Rezende da Costa; Kniess, 2019), a falta de avaliação aprofundada das necessidades e do comportamento pós-treinamento e suas respectivas evidências (Al-Ismaïl et al., 2022), além de sugerir a investigação empírica da relação preditiva de variáveis de níveis macro, meso e micro sobre a definição das necessidades de treinamento (Ferreira et al., 2020). Em termos de pós-treinamento, ressalta-se que os resultados de um treinamento fornecem dados fundamentais para a manutenção ou a atualização das próximas ações instrucionais.





4. Procedimentos Metodológicos

O Plano de Capacitação 2026-2027 foi elaborado entre setembro e dezembro de 2025, passou por diferentes etapas de ANT e foi planejado para integrar procedimentos qualitativos e quantitativos, tais como análise documental, entrevistas, grupos focais e questionários. Esse rigor metodológico, em consonância com as recomendações e os achados da revisão de literatura, permitiu a triangulação dos dados e a construção de um Plano alinhado às diretrizes e às necessidades institucionais.

A seleção dos participantes para as entrevistas ocorreu contemplando as Secretarias da Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) e de Administração (Segedam), assim como a Assessoria de Comunicação Institucional do TCDF (Ascom), a Divisão de Controle Interno (DCI), a Divisão de Planejamento e Modernização Administrativa (Diplan), a Escon, o Núcleo de Informações Estratégicas (NIE), a Ouvidoria, a Secretaria de Sessões (SS) e a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI). Ao todo, 20 setores⁷ foram consultados. Também foram realizados grupos focais com os diretores da Segecex e com os servidores da Escon.

Nas entrevistas semiestruturadas, utilizou-se um roteiro-guia com questões abertas, o que permitiu flexibilidade para explorar temas emergentes, conforme orienta Kvale (2008). As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e foram gravadas em áudio mediante consentimento dos participantes. Por sua vez, os grupos focais foram moderados de acordo com as diretrizes de Morgan (1997), estimulando a interação entre os participantes para evidenciar convergências e divergências nas percepções coletivas. Cada sessão teve duração aproximada de 90 minutos. As gravações foram transcritas integralmente. A análise seguiu a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com o apoio do software Iramuteq e de ferramentas de inteligência artificial, consistindo em três etapas: a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento dos resultados (inferên-

⁷ Ascom; Escon; Cogedoc; DCI; Diplan; NIE; Ouvidoria; Seacom; Seaud; Secof; Secont; Sefipe; Segep; Selip; Semag; Sesap; Sesbe; Sespe; SS, e STI.

cia e interpretação). O processo resultou na identificação e na sistematização de categorias temáticas.

Após a concatenação dos resultados, as categorias temáticas geraram os Programas Temáticos dispostos na seção 5 deste documento.

A seguir, a Figura 1 apresenta uma breve síntese das etapas realizadas na construção do Plano.

Figura 1 - Etapas de elaboração do Plano de Capacitação 2026–2027



O questionário estruturado foi elaborado com base nos achados da fase qualitativa. O instrumento foi composto por: a) dados sociodemográficos e funcionais; b) 25 questões utilizando uma escala Likert de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente). Antes da aplicação final, realizou-se um pré-teste com 10 indivíduos para verificar a clareza dos itens (Babbie, 2001).

Destaca-se que os questionários serão aplicados em 2026, a fim de desdobrar os Programas Temáticos em ações de aprendizagem válidas e coerentes com as percepções dos servidores do TCDF. Assim, a investigação se caracterizará como uma abordagem de métodos mistos, combinando técnicas qualitativas e quantitativas para proporcionar uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado. Segundo Creswell e Plano Clark (2018), a integração de dados fortalece o rigor analítico, permitindo que as limitações de um método sejam compensadas pelas contribuições do outro. O estudo foi conduzido em duas fases sequenciais: a) fase qualitativa (exploratória), com a realização de entrevistas em profundidade e grupos focais para identificar variáveis-chave e percepções dos servidores; b) fase quantitativa (descritiva/explicativa), com a aplicação de questionários (*survey*) para mensurar a prevalência dessas percepções e o índice de prioridade geral das ações educacionais.

O levantamento de dados obedecerá aos preceitos éticos vigentes, ficando garantidos o anonimato e a confidencialidade das informações.



5. Resultados



5.1 Programas Temáticos

Esta seção apresenta os 11 programas elaborados para o biênio 2026-2027, com temáticas prioritárias para o desenvolvimento de competências dos servidores. Os Programas foram organizados em três eixos temáticos, conforme apresentado a seguir.



5.1.1 Controle Externo

Os Programas Temáticos pertencentes ao Eixo de Controle Externo têm como objetivo desenvolver competências relacionadas às atividades finalísticas do TCDF, tanto para o público interno quanto para o público externo do Tribunal.

Programa Temático	Público-Alvo Preferencial	Descrição
1. Programa de Metodologias de Auditoria e Fiscalização	Membros e servidores que atuam no Controle Externo	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem de metodologias necessárias à realização de fiscalizações governamentais, alinhadas às Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público.
2. Programa de Áreas Temáticas de Fiscalização do Setor Público	Membros e servidores que atuam no Controle Externo	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem voltadas às áreas temáticas fiscalizadas, como saúde, pessoal, previdência, assistência social, obras e serviços de engenharia, tecnologia da informação e comunicação, licitações e contratos, parcerias público-privadas, concessões e desestatização, entre outras.
3. Programa de Treinamento de Jurisdicionados	Servidores públicos dos órgãos jurisdicionados ao TCDF	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem para os gestores e servidores públicos dos órgãos jurisdicionados ao TCDF, a fim de promover a correta e eficiente aplicação dos recursos públicos.
4. Programa de Treinamento em Saúde Pública	Membros e servidores do TCDF, servidores públicos dos órgãos jurisdicionados ao TCDF da área da saúde e cidadãos interessados na temática de saúde pública	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem para os atores responsáveis pela saúde pública distrital e interessados na temática, com vistas à correta e eficiente aplicação dos recursos públicos e à melhoria dos resultados do setor.
5. Programa de Formação de Controladores Sociais e Cidadãos	Representantes de entidades de controle social e cidadãos	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem para os cidadãos, para fomentar o exercício do controle social.

5.1.2 Organizacional

Os Programas Temáticos pertencentes ao Eixo Organizacional têm como objetivo desenvolver competências relacionadas às atividades estruturantes e de apoio às atividades finalísticas exercidas pelo Tribunal. Destaca-se que seu público-alvo compreende servidores de todas as unidades do TCDF, inclusive da Secretaria-Geral de Controle Externo.

Programa Temático	Público-Alvo Preferencial	Descrição
6. Programa de Inteligência Artificial e Análise de Dados	Membros e servidores do TCDF	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem voltadas ao uso da inteligência artificial e à análise e mineração de dados, a fim de identificar informações úteis à tomada de decisão em meio a grandes quantidades de dados.
7. Programa de Administração, Estratégia e Inovação	Membros e servidores do TCDF	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem para auxiliar na gestão e apoio estratégico do TCDF, assim como promover a inovação na Casa. As ações buscam aprimorar processos como planejamento, gestão de pessoas, gestão da informação, gestão de projetos, gestão de processos, gestão administrativa, gestão contratual, relacionamento com o cliente, operacionalização de sistemas, entre outros.
8. Programa da Escola de Instrutores	Corpo técnico e docente da Escola de Contas Públicas do TCDF	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem para o corpo técnico e docente da Escola de Contas Públicas do TCDF, a fim de aprimorar a qualidade instrucional e os resultados das ações de treinamento oferecidas internamente.

5.1.3 Transversal

Os Programas Temáticos pertencentes ao Eixo de Programas Transversais representam aquelas áreas de treinamento relacionadas aos servidores enquanto indivíduos, independentemente de sua lotação no TCDF.

Programa Temático	Público-Alvo Preferencial	Descrição
9. Programa de Desenvolvimento de Líderes	Servidores que ocupam função gerencial e potenciais líderes a desenvolver	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem para os atuais dirigentes do TCDF, considerando as necessidades de cada nível gerencial (estratégico, tático e operacional), àqueles que assumem funções gerenciais e aos servidores com potencial de atuação gerencial no Tribunal. As ações devem auxiliar os gestores no exercício da função gerencial, aprimorando competências relacionadas à gestão de desempenho, ao desenvolvimento da equipe, à gestão de equipes remotas e/ou híbridas, à orientação estratégica, ao <i>feedback</i> , entre outras.
10. Programa de Desenvolvimento Individual e Promoção da Cultura Organizacional	Servidores do TCDF	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem para tanto auxiliar no desenvolvimento de <i>soft skills</i> dos servidores, tais quais orientação para resultados, ética e relacionamento interpessoal, bem como, para ampliar a visão cultural dos servidores do TCDF.
11. Programa de Ambientação e Desenvolvimento na Carreira	Servidores do TCDF	Destina-se a oferecer ações de aprendizagem para auxiliar na ambientação e promoção de servidores, promovendo a visão sistêmica da sua atuação no âmbito do TCDF.

A implementação das ações educacionais é estruturada em processos que envolvem: a) análise de necessidades baseada em evidências (documentais, avaliativas e estratégicas); b) desenho instrucional e planejamento metodológico; c) articulação com instrutores internos e externos; d) execução logística e pedagógica; e) avaliação contínua, contemplando reação, aprendizagem, transferência e impacto, quando aplicável.

A governança educacional da Escon organiza-se de modo a assegurar coerência estratégica, rigor metodológico e coordenação institucional no ciclo de capacitação 2026–2027. Essa estrutura integra planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações formativas, garantindo que o processo educacional responda às diretrizes do TCDF e às necessidades identificadas nos diferentes subsistemas de T&D. A governança conta ainda com mecanismos de participação e colaboração intersetorial.

As unidades do Tribunal contribuem com a identificação de demandas, a priorização de temas e a avaliação da efetividade das formações. O diálogo constante com as áreas permite que as ações formativas reflitam os desafios, indicadores e metas estratégicas do TCDF.

Um papel de destaque no diálogo proposto pela Escon é o dos Patrocinadores dos Programas Temáticos, que avaliam as demandas de um programa de forma sistêmica e validam a execução de cada ação educacional, priorizando as demandas em consonância com as prioridades institucionais.

Programa Temático	Patrocinador
Metodologias de Auditoria e Fiscalização	Secretário-Geral de Controle Externo
Áreas Temáticas de Fiscalização do Setor Público	Secretário-Geral de Controle Externo
Treinamento de Jurisdicionados	Secretário-Geral de Controle Externo
Treinamento em Saúde Pública	Secretário-Geral de Controle Externo e Regente da Escola de Contas Públicas

Programa Temático	Patrocinador
Formação de Controladores Sociais e Cidadãos	Regente da Escola de Contas Públicas
Inteligência Artificial e Análise de Dados	Secretário-Geral de Administração e Diretor de Planejamento e Modernização Administrativa
Administração, Estratégia e Inovação	Secretário-Geral de Administração e Diretor de Planejamento e Modernização Administrativa
Escola de Instrutores	Diretora da Escola de Contas Públicas
Desenvolvimento de Líderes	Regente da Escola de Contas Públicas
Desenvolvimento Individual e Promoção da Cultura Organizacional	Regente da Escola de Contas Públicas
Ambientação e Desenvolvimento na Carreira	Regente da Escola de Contas Públicas

Assim estruturada, a governança educacional permite que o Plano de Capacitação opere como um mecanismo de gestão estratégica de competências, fortalecendo a atuação das unidades, promovendo melhoria contínua e ampliando a capacidade institucional do Tribunal diante das demandas crescentes do controle externo.

6. Indicadores e Metas

Os Programas Temáticos serão avaliados por um ou mais dos fatores abaixo, conforme pertinência e viabilidade.

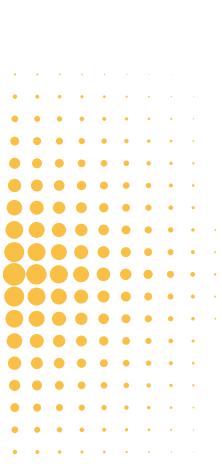
Indicadores					
Medida	Indicador	Descrição	Forma de Cálculo		Meta
Eficiência	1. Satisfação do Cliente	Percentual de satisfação dos participantes das ações de aprendizagem.	Por ação	$\frac{\text{Nota média da avaliação de reação da ação educacional elegível}^8}{\text{Valor médio máximo a ser obtido na avaliação de reação}}$	85%
			Total	$100x \frac{\sum \text{Médias de avaliações de reação de ações educacionais elegíveis}}{\text{Valor médio máximo a ser obtido na avaliação de reação}}$	
Eficiência	2. Net Promoter Score ⁹	Percentual de participantes promotores das ações de aprendizagem.	Por ação	$\frac{\sum \text{Participantes da ação educacional elegível com score 9 ou 10 no NPS}}{\sum \text{Respondentes da avaliação de reação}}$	85%
			Total	$\frac{\sum \text{Índice NPS com score 9 ou 10 em cada ação educacional elegível}}{\sum \text{Ações educacionais elegíveis}^{10}}$	
Eficiência	3. Ocupação de Vagas	Percentual de vagas ocupadas em ações educacionais do tipo treinamento.	Por treinamento	$\frac{\sum \text{Participantes inscritos em cursos}}{\text{Total de vagas disponíveis no curso}}$	70%
			Total	$\frac{\sum \text{Índice de Ocupação de Vagas nos cursos}}{\sum \text{Cursos}}$	

Indicadores					
Medida	Indicador	Descrição	Forma de Cálculo		Meta
Eficiência	4. Eficiência Educacional	Percentual de participantes concluintes em ações educacionais do tipo treinamento.	Por treinamento	$\frac{\sum \text{Participantes concluintes em cursos}}{\text{Total de vagas disponíveis no curso}}$	70%
			Total	$\frac{\sum \text{Índice de ocupação de vagas nos cursos}}{\sum \text{Cursos}}$	
Eficácia	5. Qualidade Instrucional	Índice de qualidade instrucional verificado em ações educacionais selecionadas.	Por ação	$\frac{\text{Nota média da avaliação de Qualidade Instrucional}}{\text{Valor médio máximo a ser obtido na avaliação de Qualidade Instrucional}}$	80%
			Total	$\frac{\sum \text{Índice de Qualidade Instrucional}}{\sum \text{Ações educacionais selecionadas}}$	
Efetividade	6. Avaliação de Impacto	Número de Programas Temáticos para os quais foi realizada Avaliação de Impacto de seu resultado no TCDF, conforme metodologia preestabelecida.	Total	$\frac{\text{Número de programas temáticos com Avaliação de Impacto}}{\text{Meta}}$	1

⁸ Consideram-se ações educacionais elegíveis aquelas que obtiveram no mínimo 33% de respondentes.

⁹ O *Net Promoter Score* – NPS é uma metodologia de avaliação de satisfação de usuários difundida por Reichheld (2003) considerada direta e eficaz, na qual, adaptada à educação corporativa, questiona-se aos participantes da ação educacional “De 0 a 10, o quanto você recomendaria essa ação educacional para os seus colegas de trabalho?”. A partir deste resultado, consideram-se as notas entre 0 e 6 como insatisfação, 7 e 8 como neutralidade e 9 e 10 como satisfação e incentivo à promoção da participação de mais colaboradores na ação educacional.

¹⁰ Consideram-se ações educacionais elegíveis aquelas que obtiveram no mínimo 33% de respondentes.



7. Considerações Finais

Os resultados apresentados na forma de Programas Temáticos representam evidências internas que indicam demanda por metodologias práticas, materiais prévios, modularização e equilíbrio entre profundidade dos conteúdos e carga horária. Tais achados legitimam o foco em práticas pedagógicas participativas, aplicáveis e alinhadas aos resultados esperados no TCDF.

No plano institucional, o PPP e o Planest orientam a atuação da Escon a partir de valores que estruturam sua identidade organizacional: cooperação, inovação, confiança, diversidade, sustentabilidade e impacto social. Esses valores se expressam na oferta formativa, no incentivo a práticas pedagógicas inovadoras, na promoção da acessibilidade e na articulação entre desenvolvimento de pessoas, transformação institucional e melhoria dos serviços públicos. Ao integrar diretrizes pedagógicas, valores institucionais e evidências provenientes dos processos de treinamento e da gestão estratégica, o PC reforça sua função estruturante: desenvolver competências essenciais aos públicos-alvo do Tribunal, fortalecer a capacidade institucional e consolidar uma cultura de aprendizagem contínua, em consonância com as demandas técnico-operacionais e estratégicas do TCDF.

8. Referências

AL-ISMAIL, M. S. et al. Learning needs assessments in continuing professional development: a scoping review. *Medical Teacher*, v. 45, n. 2, p. 1–9, 2022. DOI: 10.1080/0142159X.2022.2126756.

BABBIE, E. *The practice of social research*. 9. ed. Belmont: Wadsworth Thomson Learning, 2001.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA DA SILVA, M. A.; REZENDE DA COSTA, P.; KNISS, C. T. Avaliação da necessidade de treinamento ambiental: um estudo em três empresas do setor químico brasileiro. *Revista Alcance*, v. 26, n. 3, p. 382–398, 2019. DOI: 10.14210/alcance.v26n3.382-398.

BIN OTHAYMAN, M.; MULYATA, J.; MESHARI, A.; DEBRAH, Y. *The challenges confronting the training needs assessment in Saudi Arabian higher education*. *International Journal of Engineering Business Management*, v. 14, 2022. DOI: 10.1177/18479790211049706.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. *Designing and conducting mixed methods research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

CZABANOWSKA, K.; RODRÍGUEZ-FERIA, P. *Training needs assessment tools for the public health workforce at an institutional and individual level: a review*. *European Journal of Public Health*, v. 34, n. 1, 2023. DOI: 10.1093/eurpub/ckad183.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Tribunal de Contas do Distrito Federal. Escola de Contas Públicas. *Projeto Político-Pedagógico: 2025–2028*. Brasília: TCDF, 2025.

FERREIRA, R. R. et al. Learning needs assessment at work (LNA): past, present and future. *Journal of Public Management Research*, v. 6, n. 1, p. 1–15, 2020. DOI: 10.5296/jpmr.v6i1.15965.

KVALE, S. *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

MARKAKI, A.; MALHOTRA, S.; BILLINGS, R.; THEUS, L. *Training needs assessment: tool utilization and global impact*. *BMC Medical Education*, v. 21, n. 1, 2021. DOI: 10.1186/s12909-021-02748-y.

MORGAN, D. L. *Focus groups as qualitative research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

RAJ, J.; MUNIAPAN, B.; INDIRAN, L. *Assessing the effectiveness of training needs analysis (TNA) in MSME manufacturing sectors: a business and workforce development perspective*. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, v. 12, p. 185–196, 2024. DOI: 10.35609/gjbssr.2024.12.4(3).

YASEEN, M. et al. *Training needs assessment of training professionals working in agricultural training institutes in Punjab, Pakistan*. *Pakistan Journal of Agricultural Research*, v. 33, n. 4, p. 700–706, 2020. DOI: 10.17582/journal.pjar/2020/33.4.700.706.

Escon – Escola de Contas Públicas do TCDF

SGON Quadra 1

(61) 3314-2900

Tribunal de Contas do Distrito Federal

Palácio Costa e Silva, Praça do Buriti

70075-901 - Brasília, DF

Ouvidoria do TCDF

Ouvidoria 0800 648-1811

ouvidoria@tc.df.gov.br

