



**ABNT – Associação
Brasileira de
Normas Técnicas**

Sede:
Rio de Janeiro
Av. Treze de Maio, 13 28º andar
CEP 20003-900 – Caixa Postal 1680
Rio de Janeiro – RJ
Tel.: PABX (021) 210-3122
Fax: (021) 220-1762/220-6436
Endereço eletrônico:
www.abnt.org.br

Copyright © 2001,
ABNT–Associação Brasileira
de Normas Técnicas
Printed in Brazil/
Impresso no Brasil
Todos os direitos reservados

ABR 2001

NBR ISO 10015

Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento

Origem: Projeto 25:003.04-001:2000
ABNT/CB-25 - Comitê Brasileiro da Qualidade
CE-25:004.04 - Comissão de Estudo de Diretrizes para Treinamento
NBR ISO 10015 - Quality management - Guidelines for training
Descriptors: Quality management. Training. Quality. Quality assurance. Quality assurance system
Esta Norma é equivalente à ISO 10015:1999
Válida a partir de 30.05.2001

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Treinamento.
Qualidade. Garantia da qualidade. Sistema
de garantia da qualidade

12 páginas

Sumário

Prefácio
Introdução
1 Objetivo
2 Referência normativa
3 Termos e definições
4 Diretrizes para treinamento
5 Monitoração e melhoria do processo de treinamento
ANEXO
A Tabelas

Prefácio

A ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas - é o Fórum Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB) e dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).

Os Projetos de Norma Brasileira, elaborados no âmbito dos ABNT/CB e ABNT/ONS, circulam para Consulta Pública entre os associados da ABNT e demais interessados.

Esta Norma é equivalente à ISO 10015:1999.

0 Introdução

Os princípios de gestão da qualidade que fundamentam as normas da família NBR ISO 9000 (da qual a série NBR ISO 10000 é parte integrante) enfatizam a importância da gerência de recursos humanos e da necessidade de treinamento adequado. Esses princípios reconhecem que os clientes respeitam e valorizam cada vez mais o comprometimento de qualquer organização com seus recursos humanos e sua capacidade de demonstrar a estratégia adotada para melhorar a competência de seu pessoal.

Recomenda-se que as pessoas de todos os níveis da organização sejam treinadas de modo a atender ao compromisso da organização em fornecer produtos de acordo com a qualidade requerida por um mercado em constante mudança, onde os requisitos e expectativas dos clientes estão aumentando continuamente.

Esta Norma fornece as diretrizes que orientam as organizações e seu pessoal quando apontam questões relacionadas a treinamento. Esta Norma pode ser aplicada sempre que uma orientação for necessária para interpretar referências a "educação" e "treinamento" nas normas da família NBR ISO 9000 de gestão e garantia da qualidade. Qualquer referência a "treinamento" neste documento inclui todos os tipos de educação e treinamento.

Os objetivos para a melhoria contínua de uma organização, incluindo o desempenho de seu pessoal, podem ser influenciados por uma série de fatores externos e internos, incluindo mudanças no mercado, tecnologia, inovações e requisitos dos clientes e de outras partes interessadas. Tais mudanças podem exigir que as organizações analisem suas necessidades relacionadas às competências. A figura 1 mostra como o treinamento pode ser escolhido como uma forma efetiva de atender a essas necessidades.

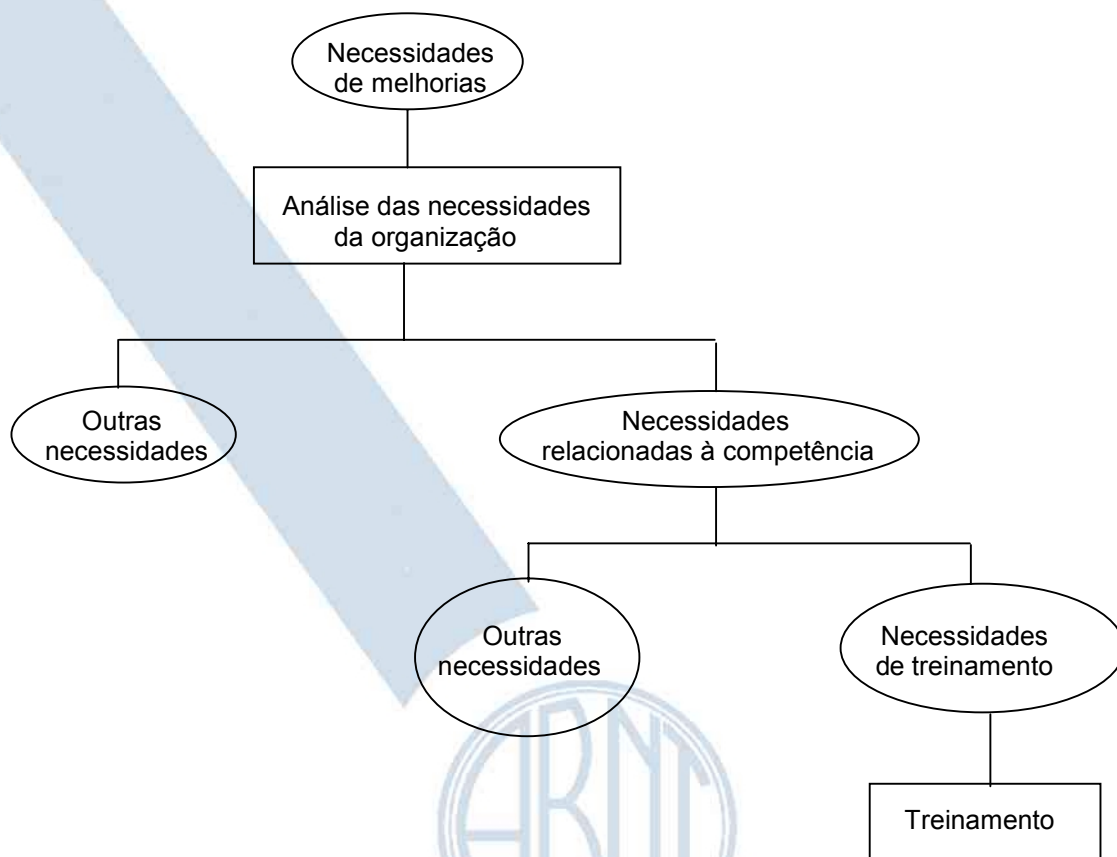


Figura 1 - Melhorando a qualidade pelo treinamento

A função desta Norma é fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar e planejar o treinamento, executar o treinamento, avaliar os resultados do treinamento, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos. Esta Norma enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz.

1 Objetivo

Estas diretrizes abrangem o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria das estratégias e dos métodos de treinamento que afetem a qualidade dos produtos fornecidos por uma organização.

Esta Norma é aplicável a todo tipo de organização.

Não tem por objetivo ser usada em contratos, regulamentos ou certificação.

Não acrescenta, altera ou modifica qualquer requisito da série NBR ISO 9000.

Esta Norma não se destina a ser utilizada por empresas fornecedoras de treinamento na prestação de serviços a outras organizações.

NOTA - A principal fonte de referência para as empresas fornecedoras de treinamento deve ser a NBR ISO 9004:2000 - Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho.

As empresas fornecedoras de treinamento poderão utilizar esta Norma sempre que se tratar de treinamento interno de seu pessoal.

2 Referência normativa

A norma relacionada a seguir contém disposições que, ao serem citadas neste texto, constituem prescrições para esta Norma. A edição indicada estava em vigor no momento desta publicação. Como toda norma está sujeita a revisão, recomenda-se àqueles que realizam acordos com base nesta que verifiquem a conveniência de se usar a edição mais recente da norma citada a seguir. A ABNT possui a informação das normas em vigor em um dado momento.

NBR ISO 8402 - Gestão da qualidade e garantia da qualidade - Terminologia¹⁾

¹⁾ Revisada como NBR ISO 9000:2000.

3 Termos e definições

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se os termos e as definições da NBR ISO 8402 e os seguintes:

3.1 competência: Aplicação do conhecimento, habilidades e comportamento no desempenho.

3.2 treinamento: Processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos.

4 Diretrizes para treinamento

4.1 Treinamento: um processo em quatro estágios

4.1.1 Geral

Um processo de treinamento planejado e sistemático pode dar uma importante contribuição para auxiliar uma organização a melhorar suas capacidades e para alcançar seus objetivos da qualidade.

Este processo de treinamento está ilustrado no diagrama do ciclo de treinamento mostrado na figura 2.

Para facilitar a leitura e o entendimento desta Norma e a fim de se fazer uma distinção clara entre a orientação e o uso do modelo de processo para descrever a orientação, o modelo de processo aparece nas tabelas A.1 a A.5 do anexo A.

Para selecionar e implementar o treinamento que objetiva reduzir as lacunas entre as competências requeridas e as existentes, recomenda-se que a gerência monitore os seguintes estágios:

- a) definição das necessidades de treinamento;
- b) projeto e planejamento do treinamento;
- c) execução do treinamento;
- d) avaliação dos resultados do treinamento.

Conforme ilustrado, a saída de um estágio alimenta a entrada do estágio seguinte.

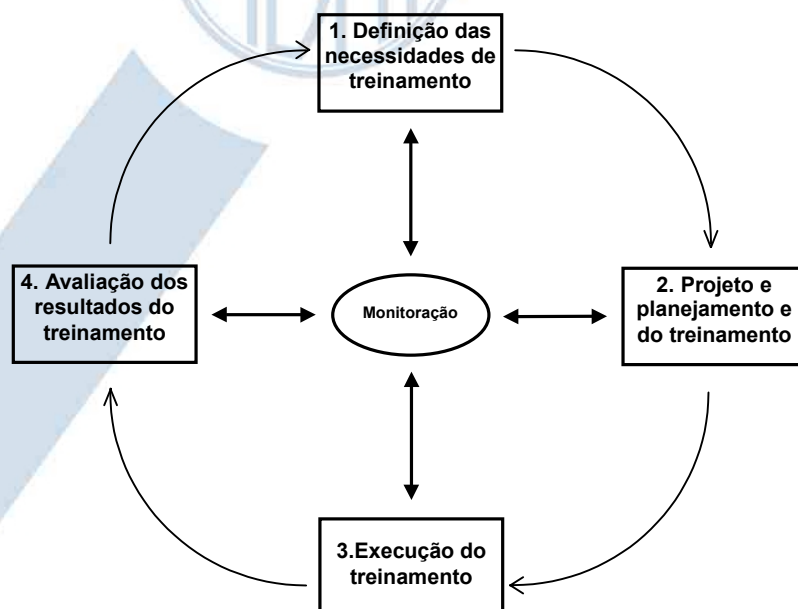


Figura 2 - Ciclo do treinamento

4.1.2 Aquisição de produtos relacionados ao treinamento

É responsabilidade da gerência decidir se e quando deverá ocorrer a aquisição e fornecimento externo ou interno de produtos e serviço relacionados a qualquer um dos quatro estágios do processo de treinamento, e a sua monitoração (ver tabelas A.1 a A.5).

Algumas organizações podem, por exemplo, entender ser mais conveniente obter ajuda externa para desenvolver a análise das necessidades de treinamento.

4.1.3 Envolvimento do pessoal

O envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está sendo desenvolvida, como parte do processo de treinamento, pode favorecer um sentimento de co-autoria deste processo, tornando este pessoal mais responsável por assegurar o seu sucesso.

4.2 Definição das necessidades de treinamento

4.2.1 Geral

Convém que a análise das necessidades da organização tenha sido feita e as questões relacionadas à competência tenham sido registradas, conforme demonstrado na figura 1, antes de iniciar o processo de treinamento.

É conveniente que a organização defina a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência do pessoal para realizar a atividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas de competência que possam existir.

Recomenda-se que a definição tome por base a análise das necessidades atuais e futuras da organização, em contraposição à competência existente de seu pessoal.

Os objetivos deste estágio são os seguintes:

- a) definir as lacunas entre a competência existente e a requerida;
- b) definir as necessidades de treinamento dos empregados cuja competência existente não atenda àquelas requeridas para o trabalho; e
- c) documentar as necessidades de treinamento especificadas.

Convém que a análise das lacunas entre a competência existente e a requerida seja feita para determinar se tais lacunas podem ser supridas pelo treinamento ou se outro tipo de ação pode ser necessário (ver tabela A.1).

4.2.2 Definição das necessidades da organização

Recomenda-se que as políticas organizacionais da qualidade e do treinamento, os requisitos de gestão da qualidade, a gestão de recursos e o projeto do processo sejam considerados quando iniciar o treinamento, como um insumo a 4.2, para assegurar que o treinamento requerido seja orientado para satisfazer as necessidades da organização.

4.2.3 Definição e análise dos requisitos de competência

Convém que os requisitos de competência dos empregados sejam documentados. Esta documentação pode ser revista periodicamente ou conforme necessário quando o trabalho é feito e o desempenho é avaliado.

A definição das demandas futuras da organização, relacionadas às suas metas estratégicas e objetivos da qualidade, incluindo a competência requerida de seu pessoal, podem se originar de fontes internas e externas de naturezas distintas, tais como:

- natureza dos produtos fornecidos pela organização;
- registros dos processos de treinamento passados e presentes;
- avaliação por parte da organização da competência do seu pessoal na realização de tarefas específicas;
- rotatividade de pessoal ou flutuações sazonais de pessoal temporário;
- certificação interna ou externa necessária para a realização de tarefas específicas;
- solicitações dos empregados que identifiquem oportunidades de desenvolvimento pessoal que contribuam para os objetivos da organização;
- resultado de análises críticas de processo e ações corretivas originárias de reclamações de clientes ou relatórios de não-conformidade;
- legislação, regulamentos, normas e diretrizes que afetem a organização, suas atividades e recursos; e
- pesquisa de mercado que identifique novos requisitos de clientes.

4.2.4 Análise crítica das competências

Recomenda-se que seja feita uma análise crítica periódica dos documentos que indicam a competência requerida para cada processo, bem como da ficha de registro da competência de cada empregado.

Os métodos usados para essa análise crítica devem incluir o seguinte:

- entrevistas/questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes;
- observações;
- discussões em grupo; e
- pareceres de especialistas no assunto.

A análise crítica é feita com base nos requisitos das tarefas e no desempenho profissional na realização das mesmas.

4.2.5 Definição das lacunas de competência

Convém que uma comparação das competências existentes com aquelas requeridas seja feita para definir e registrar as lacunas de competência.

4.2.6 Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência

As soluções propostas para eliminar as lacunas de competência podem ser os treinamentos ou outras ações da organização, tais como a reformulação dos processos, recrutamento de pessoal treinado, terceirização, melhoria de outros recursos, redução da rotatividade e modificação dos procedimentos de trabalho.

4.2.7 Definição da especificação das necessidades de treinamento

Quando o treinamento é escolhido como solução para eliminar a lacuna de competência, convém que as necessidades do treinamento sejam especificadas e documentadas.

Recomenda-se que a especificação das necessidades de treinamento inclua os objetivos e resultados esperados do treinamento. Os insumos para a especificação das necessidades de treinamento devem ser extraídos do documento que contém a lista dos requisitos de competência, encontrados em 4.2.3, dos resultados de treinamentos anteriores, das lacunas atuais de competência e das solicitações de ações corretivas.

É conveniente que este documento torne-se parte da especificação do programa de treinamento e inclua um registro dos objetivos da organização que serão considerados como insumos para o projeto e planejamento do treinamento e para a monitoração do processo de treinamento.

4.3 Projeto e planejamento do treinamento

4.3.1 Geral

A fase de projeto e planejamento fornece as bases para a especificação do programa de treinamento.

Esta fase inclui:

- a) projeto e planejamento das ações que devem ser adotadas para eliminar as lacunas de competência identificadas em 4.2.5; e
- b) definição dos critérios de avaliação dos resultados do treinamento e para a monitoração do processo de treinamento (ver 4.5 e 5 e tabela A.2).

4.3.2 Definição de restrições

Convém que os itens relevantes que restrinjam o processo de treinamento sejam determinados e listados.

Tais restrições podem incluir:

- requisitos regulamentares impostos por lei;
- requisitos da política organizacional, incluindo aqueles relativos a recursos humanos;
- considerações financeiras;
- requisitos de prazo e programação;
- disponibilidade, motivação e capacidade da pessoa a ser treinada;
- fatores tais como a disponibilidade de recursos próprios para promover o treinamento, ou disponibilidade de entidades de treinamento credenciadas; e
- restrições de disponibilidade de recursos de outra natureza qualquer.

Recomenda-se que a lista de restrições seja usada para a seleção dos métodos de treinamento (4.3.3) e do fornecedor do treinamento (4.3.5), bem como para a elaboração da especificação do programa de treinamento (4.3.4).

4.3.3 Métodos de treinamento e critérios para seleção

Convém que sejam listados os métodos potenciais de treinamento que possam satisfazer as necessidades do treinamento. A forma de treinamento adequada dependerá dos recursos, das restrições ou limitações e dos objetivos listados.

Os métodos de treinamento podem incluir:

- cursos e seminários no local ou fora do local de trabalho;
- estágios;
- treinamento no local de trabalho;
- autotreinamento; e
- educação à distância.

É conveniente que sejam definidos e documentados os critérios para escolha dos métodos ou combinação de métodos adequados para o treinamento.

Tais critérios podem ser:

- data e local;
- infra-estrutura e instalações;
- custo;
- objetivos do treinamento;
- público-alvo (por exemplo: cargos ou atividades profissionais atuais ou planejadas, especialização e/ou experiência específica, número máximo de participantes);
- duração do treinamento e seqüência de implementação; e
- formas de avaliação e certificação.

4.3.4 Especificação do programa de treinamento

É importante que se prepare uma especificação do programa de treinamento para que se possam negociar com o fornecedor potencial as condições dos processos específicos do treinamento, ou seja, o conteúdo do treinamento específico a ser fornecido.

A especificação do programa de treinamento deve dar uma idéia bem clara das necessidades da organização, dos requisitos do treinamento e dos objetivos do treinamento que definem o que os treinandos estarão aptos a alcançar como resultado do treinamento.

Recomenda-se que os objetivos do treinamento se baseiem nas competências a serem desenvolvidas, conforme estabelecido na especificação das necessidades do treinamento, a fim de assegurar o efetivo fornecimento do treinamento e propiciar uma comunicação clara e aberta.

Convém que a especificação considere o seguinte:

- a) objetivos e requisitos da organização;
- b) especificação das necessidades do treinamento;
- c) objetivos do treinamento;
- d) treinandos (metas do grupo ou metas pessoais);
- e) métodos de treinamento e conteúdo programático;
- f) programação de requisitos, tais como período de duração, datas, etapas importantes;
- g) equipe e materiais necessários ao treinamento;
- h) requisitos financeiros;
- i) critérios e métodos para avaliação dos resultados do treinamento, para medir o seguinte:
 - satisfação do treinando,
 - aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamentos do treinando,
 - desempenho do treinando no trabalho,
 - satisfação do gerente do treinando,
 - impacto na organização do treinando, e
 - monitoração do processo de treinamento (ver seção 5).

4.3.5 Seleção do fornecedor do treinamento

Recomenda-se que todo fornecedor potencial de treinamento, externo ou interno, seja submetido a um exame crítico antes de ser selecionado para fornecer o treinamento. Esse exame pode incluir informações escritas (por exemplo: catálogos, folhetos) e relatórios de avaliação. Convém que o exame seja baseado na especificação do programa de treinamento e nas restrições identificadas.

É conveniente que a seleção seja registrada através de acordo ou contrato formal, explicitando as atribuições, papéis e responsabilidades para o processo de treinamento.

4.4 Execução do treinamento

4.4.1 Geral

É de responsabilidade do fornecedor do treinamento realizar todas as atividades especificadas para o fornecimento do treinamento, conforme previsto na especificação do programa de treinamento.

Entretanto, assim como fornecer os recursos necessários para assegurar os serviços do fornecedor de treinamento, o papel da organização em apoiar e facilitar o treinamento pode incluir:

- apoio aos treinandos e ao instrutor;
- monitoração da qualidade do treinamento fornecido.

NOTA - Um instrutor é uma pessoa que aplica um método de treinamento.

A organização pode dar suporte ao fornecedor do treinamento na monitoração da execução do treinamento (ver seção 5).

O sucesso dessas atividades é afetado pela efetividade da interação entre a organização, o fornecedor do treinamento e o treinando.

O objetivo dos itens a seguir é fornecer as orientações para o desenvolvimento dessas atividades (ver tabela A.3).

4.4.2 Atividades de apoio

4.4.2.1 Apoio pré-treinamento

O apoio pré-treinamento pode incluir as seguintes atividades:

- municiar o fornecedor do treinamento com as informações pertinentes (ver 4.2);
- informar o treinando sobre a natureza do treinamento e as lacunas de competência que se pretende eliminar; e
- possibilitar os contatos necessários entre o instrutor e os treinandos.

4.4.2.2 Apoio ao treinamento

O apoio ao treinamento pode incluir as seguintes atividades:

- fornecer ao treinando e/ou ao instrutor a infra-estrutura necessária, como por exemplo: ferramentas, equipamentos, documentação, *softwares*, acomodações;
- fornecer oportunidades adequadas e pertinentes para o treinando aplicar as competências que estão sendo desenvolvidas; e
- dar o retorno sobre o desempenho na atividade, conforme requerido pelo instrutor e/ou treinando.

4.4.2.3 Apoio ao final do treinamento

O apoio ao final do treinamento pode incluir as seguintes atividades:

- recebimento de informações de realimentação do treinando;
- recebimento de informações de realimentação do instrutor; e
- fornecimento de informações de realimentação para os gerentes e o pessoal envolvido no processo de treinamento.

4.5 Avaliação dos resultados do treinamento

4.5.1 Geral

A finalidade da avaliação é confirmar que ambos, os objetivos da organização e do treinamento, foram alcançados, ou seja, o treinamento foi eficaz.

Os insumos para a avaliação dos resultados do treinamento são as especificações das necessidades e do programa de treinamento, bem como os registros do treinamento fornecido.

Os resultados do treinamento em geral não podem ser plenamente analisados e validados até que o treinando possa ser observado e avaliado no trabalho.

Dentro de um determinado período após o término do treinamento, convém que a gerência da organização garanta a realização de uma avaliação para verificar o nível de competência alcançado.

É conveniente que as avaliações sejam feitas:

- a curto prazo, para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento; e
- a longo prazo, para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

Convém que a avaliação seja conduzida de acordo com os critérios estabelecidos (ver 4.3.4).

O processo de avaliação inclui coleta de dados e elaboração de relatório de avaliação que forneça insumos para a monitoração do processo. (ver tabela A.4)

4.5.2 Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação

Um relatório de avaliação pode incluir o seguinte:

- especificação das necessidades de treinamento;
- critérios de avaliação e descrição das fontes, métodos e períodos para avaliação;
- análise dos dados coletados e interpretação dos resultados;
- análise crítica dos custos do treinamento; e
- conclusões e recomendações para melhoria.

A ocorrência de não-conformidade pode requerer procedimentos de ações corretivas.

É conveniente que a conclusão do treinamento seja devidamente documentada nos registros do treinamento.

5 Monitoração e melhoria do processo de treinamento

5.1 Geral

O objetivo principal da monitoração é assegurar que o processo de treinamento, como parte do sistema da qualidade da organização, está sendo devidamente gerenciado e implementado, de forma a comprovar a eficácia do processo em alcançar os requisitos do treinamento da organização. A monitoração envolve a análise de todo o processo de treinamento em cada um dos quatro estágios (ver figura 2).

Convém que a monitoração seja conduzida por pessoal competente de acordo com os procedimentos previstos pela organização. Sempre que possível, é conveniente que este pessoal seja independente das funções cujas atividades estejam sendo monitoradas. Os métodos para monitoração podem incluir: consultas, observação e coleta de dados. Recomenda-se que os métodos sejam definidos durante o estágio de especificação do plano de treinamento (ver 4.3.4).

A monitoração é uma ferramenta valiosa para melhorar a eficácia do processo de treinamento (ver tabela 5).

5.2 Validação do processo de treinamento

Os insumos para a monitoração podem incluir todos os registros das etapas integrantes do processo de treinamento. Baseado nesses registros, pode ser feita uma análise crítica das diversas etapas para identificar itens não-conformes e as devidas ações preventivas e corretivas. Tais insumos podem ser coletados durante o ciclo do treinamento, fornecendo as bases para a validação do processo de treinamento e fazendo recomendações para melhoria.

Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.

Se os procedimentos não forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados, então convém que os procedimentos sejam revistos e os registros das competências devem ser atualizados para refletir essa qualificação adicional.

Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos não forem alcançados, então serão necessárias ações corretivas para melhoria do processo de treinamento ou desenvolver uma solução alternativa ao treinamento.

Além disso, é conveniente que a análise crítica do processo de treinamento identifique quaisquer outras medidas que visem tornar mais eficazes os diferentes estágios do processo de treinamento.

É recomendável manter registros apropriados das várias atividades de monitoração e avaliação realizadas, dos resultados obtidos e das ações planejadas.

Anexo A (informativo)
Tabelas

Tabela A.1 - Definição das necessidades de treinamento (4.2)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Definição das necessidades da organização (4.2.2)			
Política da qualidade Política de treinamento Requisitos da gestão da qualidade Gestão dos recursos Projeto do processo	Considerar todos os insumos quando iniciar o treinamento	Decisão para iniciar o processo de treinamento	Decisão para iniciar o processo de treinamento
Definição e análise dos requisitos de competência (4.2.3)			
Mudança organizacional ou tecnológica que afete os processos de trabalho ou cause impacto na natureza dos produtos fornecidos pela organização Registros de dados referentes aos processos de treinamento passados e presentes Avaliação da competência do pessoal da organização para realizar as tarefas especificadas Registros de rotatividade ou flutuação sazonal de pessoal temporário Certificação interna ou externa necessária ao desempenho das tarefas especificadas Solicitações por parte dos empregados identificando oportunidades de desenvolvimento pessoal que possam contribuir para os objetivos da organização Resultado de análise dos processos e ações corretivas decorrentes de reclamações de clientes ou registros de não-conformidade Legislação, regulamentos, normas e diretrizes que afetem a organização, suas atividades e recursos Pesquisa de mercado para identificação ou antecipação de novos requisitos de clientes	Documentar os requisitos de competência	Requisitos de competência	Lista de requisitos de competência
Análise crítica das competências (4.2.4)			
Registros de competências Dados sobre requisitos e desempenho na execução das tarefas, obtidos através de: – entrevistas/questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes – observações – discussões em grupo – pareceres de especialistas	Análise das competências existentes	Identificação das competências existentes	Lista das competências existentes
Definição das lacunas de competência (4.2.5)			
Listas das competências requeridas e das competências existentes	Definição das lacunas de competência	Conhecimento das lacunas de competência	Lista das lacunas de competências
Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência (4.2.6)			
Lista de lacunas de competência	Identificação e seleção do treinamento como solução	Treinamento selecionado como solução	Treinamento selecionado como solução

Tabela A.1 (conclusão)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Definição da especificação das necessidades de treinamento (4.2.7)			
Lista dos requisitos de competência Lista das lacunas de competência Resultados de treinamentos anteriores Solicitações de ações corretivas	Documentar os objetivos e os resultados esperados do treinamento	Especificação das necessidades de treinamento	Documento com a especificação das necessidades de treinamento

Tabela A.2 - Projeto e planejamento do treinamento (4.3)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Definição das restrições (4.3.2)			
Requisitos regulamentares Requisitos da política organizacional Considerações financeiras Requisitos de datas e programação; disponibilidade de recursos e entidades de treinamento credenciadas Disponibilidade, motivação e aptidão dos treinandos Outros fatores logísticos	Identificação das restrições	Conhecimento das restrições	Lista das restrições
Métodos de treinamento e critérios para seleção (4.3.3)			
Especificação das necessidades de treinamento Lista de recursos, restrições e objetivos Lista de métodos opcionais de treinamento Critério para escolha dos métodos de treinamento	Identificação dos métodos de treinamento	Conhecimento sobre os métodos de treinamento	Lista dos métodos de treinamento
Especificação do projeto de treinamento (4.3.4)			
Requisitos e objetivos da organização Especificação das necessidades de treinamento Objetivos do treinamento Público ou pessoa-alvo do treinamento Métodos e conteúdo programático do treinamento Requisitos de prazos Requisitos financeiros e de recursos Critérios para avaliação dos resultados do treinamento Procedimentos de monitoração	Definição da especificação do projeto de treinamento	Especificação do projeto de treinamento	Documentação referente à especificação do projeto de treinamento
Seleção do fornecedor do treinamento (4.3.5)			
Informações escritas dos fornecedores potenciais do treinamento Relatórios de avaliação Especificação do projeto de treinamento Restrições identificadas	Seleção do fornecedor do treinamento	Identificação do fornecedor do treinamento	Acordo ou contrato formal estabelecendo as atribuições, papéis e responsabilidades pelo processo de treinamento

Tabela A.3 - Execução do treinamento (4.4)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Atividades de apoio (4.4.2)			
Apoio pré-treinamento (4.4.2.1)			
Especificação das necessidades do treinamento Lista das lacunas de competência Especificação do projeto de treinamento	Fornecer informações para o instrutor e o treinando	Registro das informações	Registro das informações prévias
Apoio ao treinamento (4.4.2.2)			
Infra-estrutura: ferramentas, equipamentos, documentos, <i>softwares</i> , acomodações Oportunidades para aplicar a competência adquirida Oportunidades de realimentação do desempenho do treinando no trabalho	Dar apoio ao instrutor e ao treinando	Registros do apoio ao treinamento	Registros do apoio ao treinamento
Apoio ao final do treinamento (4.4.2.3)			
Registros referentes ao pré-treinamento Registros referentes ao apoio do treinamento	Obter do instrutor e do treinando informações de realimentação sobre o treinamento Fornecer informações de realimentação para gerentes e outros funcionários envolvidos no processo de treinamento	Registro das informações de realimentação	Registro das informações de realimentação

Tabela A.4 - Avaliação dos resultados do treinamento (4.5)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Coleta de dados e preparação do relatório de avaliação (4.5.2)			
Especificação das necessidades de treinamento Especificação do programa de treinamento Registros do fornecimento do treinamento	Coletar os dados e conduzir a avaliação com base nos critérios estabelecidos Analisar os dados e interpretar os resultados, analisar criticamente o orçamento, verificar a aquisição da competência especificada Recomendar ações corretivas	Relatório de avaliação	Relatório de avaliação Registros do treinamento

Tabela A.5 - Monitoração e melhoria do processo de treinamento (seção 5)

Insumos	Processo	Resultados	Registro
Validação do processo de treinamento (5.2)			
Decisão para iniciar o treinamento Listas de competências existentes e requeridas Lista das lacunas de competência Especificação das necessidades de treinamento Especificação do programa de treinamento Acordo ou contrato formal definindo as atribuições e responsabilidades pelo processo de treinamento Registros do fornecimento do treinamento Relatório de avaliação	Fornecer evidências objetivas da efetividade do processo de treinamento no atendimento às necessidades da organização através de consultas e observações Identificar itens de não-conformidade para as devidas ações corretivas e preventivas	Registros de monitoração	Registros de monitoração Solicitação de ações corretivas ou preventivas

