



EMPRESA BRASIL  
DE COMUNICAÇÃO

## MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS

COD. 300

**ASSUNTO:**  
INSTRUTORIA

**APROVAÇÃO:**  
Deliberação DIREX nº 142, de 18/12/2025.

**VIGÊNCIA:**  
18/12/2025

### NORMA DE INSTRUTORIA - NOR 351

## SUMÁRIO

1.	FINALIDADE.....	3
2.	ÁREA GESTORA .....	3
3.	CONCEITUAÇÃO .....	3
4.	ATIVIDADES DE INSTRUTORIA .....	4
5.	GESTÃO DE BANCO DE INSTRUTORIA.....	5
6.	COMPETÊNCIAS .....	5
7.	IDENTIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS .....	7
8.	CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM ATIVIDADES DE INSTRUTORIA INTERNA .....	7
9.	DEVERES DA INSTRUTORIA .....	7
10.	CADASTRAMENTO DE PROFISSIONAIS .....	8
11.	ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS.....	9
12.	CRITÉRIOS PARA ELABORAÇÃO DE MATERIAIS E CONTEÚDOS.....	10
13.	PAGAMENTO.....	10
14.	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE DE INSTRUTORIA.....	11
15.	LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA .....	11

## **1. FINALIDADE**

1.1. Estabelecer procedimentos para atuação dos profissionais internos da EBC, empregados de outras empresas públicas e servidores públicos da Administração Pública Federal, na condução de atividades didático-pedagógicas, com a finalidade de promover a capacitação de empregados e desenvolver as competências necessárias para o alcance dos objetivos da EBC.

## **2. ÁREA GESTORA**

2.1. Diretoria de Administração, Finanças e Pessoas – DIAFI.

## **3. CONCEITUAÇÃO**

### **3.1. AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO**

São ações que promovem a aprendizagem dentro da EBC por meio da oferta de cursos, palestras, oficinas, encontros, congressos, *workshops* e multiplicações de conhecimento e correlatos.

### **3.2. AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA**

Avaliação das ações da área de Educação Corporativa recebida por meio de formulário disponibilizado aos participantes das ações, para que, de forma anônima, expressem sugestões e críticas a curso concluído ou em andamento.

### **3.3. BANCO DE INSTRUTORIA**

Consiste no banco de dados com informações sobre profissionais que realizarão as atividades didático-pedagógicas previstas nesta Norma.

### **3.4. COMPETÊNCIA**

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções exercidas pelos empregados, visando ao alcance dos objetivos da EBC.

### **3.5. FEEDBACK DE REFORÇO**

Procedimento didático-pedagógico de reforço de aprendizagem que deve ser oferecido quando se observar situação fora do esperado, como forma de correção e aprimoramento, ou para valorizar e reforçar comportamentos positivos.

### **3.6. HORA-AULA**

Tempo estipulado em 50 (cinquenta) minutos para a exposição de conteúdo.

### **3.7. INSTRUTORIA**

É a atuação de especialista na temática da ação de capacitação, compreendendo os seguintes papéis:

- I. Instrutor: professor de cursos realizados na modalidade presencial ou *online* síncrono;
- II. Tutor: mediador do processo de ensino e aprendizagem na modalidade assíncrona;

- III. Desenhista instrucional: profissional que planeja, desenvolve e aplica as técnicas, materiais e produtos educacionais multimídia para eventos presenciais ou à distância;
  - IV. Conteudista: profissional que elabora conteúdo e objetos de aprendizagem em linguagem adequada a ambientes virtuais, inclusive com produção de videoaulas;
  - V. Revisor de material didático: profissional que revisa a escrita, de acordo com as regras da Língua Portuguesa, e/ou o conteúdo, uma vez expirado o período obrigatório de revisão previsto no inciso VII do item 6.3.
  - VI. Curador de Trilha de Aprendizagem: profissional responsável pela validação e atualização do conteúdo da trilha, inclusive seu alinhamento com a cultura e estratégia organizacionais;
  - VII. Coordenador: responsável pelo planejamento, organização, acompanhamento e apoio aos participantes e instrutoria durante a realização dos cursos e eventos;
  - VIII. Assistente: profissional que apoia o Coordenador, limitando-se a um assistente a cada 30 horas de capacitação ou evento.
- 3.7.1. Considera-se como instrutoria interna a atuação de empregados da EBC em qualquer dos papéis de instrutoria elencados no item 3.7.
- 3.7.2. Considera-se como instrutoria externa a atuação de empregados de outras empresas estatais do governo federal e servidores públicos federais em qualquer dos papéis de instrutoria elencados no item 3.7.
- 3.8. PLANO DE CAPACITAÇÃO**
- Instrumento destinado à orientação das ações de desenvolvimento dos empregados e alinhado aos objetivos da EBC.
- 3.9. PLANO DE ENSINO**
- Documento pedagógico que orienta o processo de ensino-aprendizagem e no qual constarão, no mínimo, os objetivos da aprendizagem, o conteúdo programático, a metodologia, o cronograma de aulas, os recursos didáticos e os critérios e instrumentos de avaliação.
- 4. ATIVIDADES DE INSTRUTORIA**
- 4.1. A Gerência Executiva de Gestão de Pessoas elaborará Instrução Normativa que detalhará as atividades a serem desenvolvidas por cada um dos papéis definidos nesta Norma como ação de instrutoria.
- 4.2. Podem atuar nas ações de instrutoria empregados da EBC, empregados de outras empresas estatais do governo federal e servidores públicos federais.
- 4.3. Cada curso ou evento poderá ter, no máximo, um coordenador.
- 4.4. A instrutoria gerará certificado de atuação, com a respectiva carga horária, de acordo com os critérios definidos nesta Norma.
- 4.5. Não poderá exercer a atividade de instrutoria quem estiver em fruição de licença, férias ou afastamentos legais.

4.6. Caso seja necessário o deslocamento de participante de atividade de instrutoria, serão devidas diárias e passagens com ônus para a Empresa.

## **5. GESTÃO DE BANCO DE INSTRUTORIA**

5.1. A Gestão do Banco de Instrutoria, que será composto por instrutores internos e externos, será realizada pela Gerência de Carreiras e Capacitação.

5.2. A Gerência de Carreiras e Capacitação será responsável pela publicação de edital para seleção de instrutores internos, bem como realizará seleção específica para instrutores externos.

5.2.1. O primeiro edital de seleção, previsto no item 5.2, deverá ser publicado em até 6 (seis) meses após a publicação da presente Norma.

5.3. O edital para seleção de empregados para atuarem em papéis de instrutoria na EBC deverá exigir no mínimo os seguintes critérios de habilitação:

- I. nível superior ou especialização na área de conhecimento e/ou segmento que deseja atuar ou experiência profissional de, no mínimo, 12 meses em atividade correlata e/ou experiência profissional de, no mínimo, 24 meses em atividade relacionada à área de conhecimento e/ou ao segmento em que deseja atuar;
- II. aprovação em curso de formação pedagógica oferecido pela EBC ou realizado em outra instituição, com carga horária mínima de 40 horas e validade mínima de 5 anos e/ou comprovação de atuação no papel em que for atuar;
- III. ter obtido, caso já tenha desempenhado atividade de instrutoria em capacitações na mesma temática que deseja atuar, nota mínima de 7,5 (sete inteiros e cinco décimos) no quesito atuação na avaliação de reação.

## **6. COMPETÊNCIAS**

6.1. Compete à Gerência de Carreiras e Capacitação:

- I. identificar necessidades de capacitação a serem feitas e contemplá-las no Plano de Capacitação;
- II. analisar o projeto básico das instrutorias no prazo máximo de 15 (quinze) dias, observando a pertinência entre objetivo e ensino, metodologia, aspectos da avaliação de aprendizagem, dentre outros que entenda pertinentes;
- III. definir procedimentos internos para orientar a atuação didático-pedagógica das instrutorias;
- IV. identificar os profissionais internos da EBC que irão atuar na condução de atividades didático-pedagógicas, avaliando as competências pessoais e as necessidades de capacitação para cada função;
- V. definir os parâmetros de reconhecimento dessa atuação, inclusive os relativos à remuneração,
- VI. realizar os procedimentos para pagamento da remuneração complementar aos profissionais que atuarem em atividades didático-pedagógicas;

- VII. realizar a seleção de profissionais externos à EBC que irão atuar na condução de atividades didático-pedagógicas, avaliando as competências pessoais e as necessidades de capacitação para cada função;
- VIII. analisar e propor alterações, quando for o caso, no Plano de Ensino;
- IX. demandar a devida divulgação da capacitação;
- X. providenciar o espaço adequado para realização da capacitação, quando for o caso;
- XI. acompanhar as capacitações quando forem conduzidas à distância na modalidade ao vivo;
- XII. disponibilizar os documentos e formulários necessários, aos interessados, para participação das atividades de instrutoria previstas nesta Norma; e
- XIII. realizar a gestão da frequência e da emissão dos certificados.

#### 6.2. Compete a todas as áreas da EBC:

- I. facilitar a atuação dos profissionais internos habilitados para ações didático-pedagógicas para:
  - a) atuar em eventos de capacitação, de modo a contribuir com a multiplicação do conhecimento, desenvolvimento de competências, melhoria na utilização de equipamentos e recursos, ampliação da qualidade dos produtos EBC e o atingimento dos objetivos da Empresa;
  - b) contribuir na criação de material e recursos didáticos que serão utilizados em ações de desenvolvimento profissional da EBC;
  - c) participar de grupos de trabalho para construção de ações de desenvolvimento profissional; e
  - d) participar de grupos de foco para definições ou aprimoramentos do processo de desenvolvimento profissional da EBC.
- II. Indicar por meio do Plano de Capacitação, conforme os temas sob sua gestão, possíveis assuntos que devam ser multiplicados ou disseminados, bem como os profissionais qualificados que possam atuar nessa disseminação, submetendo a indicação à análise da Gerência de Carreiras e Capacitação.

#### 6.3. Compete ao profissional selecionado para atuar em ações de instrutoria elencadas nesta Norma:

- I. assinar o Termo de Ciência de Instrutoria constante no SEI (Sistema Eletrônico de Informações);
- II. providenciar junto à chefia imediata, quando necessário, autorização para a execução da atividade de instrutoria;
- III. elaborar, quando previsto em projeto básico, o Plano de Ensino em até 15 (quinze) dias do aceite formal para ministrar a atividade, nos moldes definidos pela Gerência de Carreiras e Capacitação;
- IV. elaborar material didático de suporte, quando previsto no Projeto Básico;

- V. responder, no máximo em 72 (setenta e duas) horas, as dúvidas postadas no fórum, nos casos de tutoria;
  - VI. cumprir o cronograma da ação de capacitação, definido no Plano de Ensino;
  - VII. revisar o material desenvolvido pelo período de 2 (dois) anos, sem direito a emissão de novo certificado, no caso de produção de videoaulas ou elaboração de material didático; e
  - VIII. finalizar os cursos e/ou atividades de capacitação, ressalvados os casos de força maior devidamente justificados, sob pena de suspensão ou exclusão do empregado do Banco de Instrutores Internos da EBC por 1 (um) ano.
- 6.3.1. O profissional que descumprir as competências dispostas nos incisos V a VII deste subitem 6.3, poderá ser impedido de desempenhar atividades de instrutoria pelo prazo de 1 (um) ano, salvo em caso de justificativa aceita pela área de Gestão de Pessoas.

## **7. IDENTIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS**

7.1. Os profissionais serão identificados para possível atuação em ações de desenvolvimento profissional a partir de:

- I. análise de sua expertise profissional na operação de equipamentos, sistemas e participação no processo produtivo dos produtos e serviços da EBC, sendo a área de Educação Corporativa responsável pelas análises técnicas e acadêmicas;
- II. certificações obtidas em instituições de ensino superior ou correlatas, que comprovem sua formação para a atividade didático-pedagógica ou seu alto grau de conhecimento em temas específicos; e
- III. notório saber advindo de sua vivência profissional no tema, atestado por seus gestores, por meio de formação curricular devidamente comprovada.

## **8. CAPACITAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM ATIVIDADES DE INSTRUTORIA INTERNA**

8.1. A Gerência de Carreiras e Capacitação deverá promover, sempre que necessária, a capacitação complementar para a atuação didático-pedagógica dos profissionais envolvidos em atividades de instrutoria interna.

8.2. A capacitação será acionada quando:

- I. for avaliada a necessidade de ampliar a competência didático-pedagógica do profissional identificado, de modo a contribuir com o sucesso das ações de desenvolvimento;
- II. o profissional for convidado a atuar em treinamento interno para o qual haja necessidade de formação específica relacionada a conteúdo, metodologias e vivência de roteiros;
- III. houver necessidade de atualização e ampliação de conhecimentos do profissional; e
- IV. houver necessidade de reciclagem de profissionais com aproveitamento menor que a nota de corte definida no edital e resultante da avaliação diagnóstica.

## **9. DEVERES DA INSTRUTORIA**

9.1. A instrutoria, no exercício das atribuições definidas nesta Norma, deverá:

- I. pautar sua ação valorizando a Empresa e ser orientado por visão crítica construtiva que possa contribuir com o aprimoramento dos processos da Empresa e a concretização de seus objetivos;
- II. garantir a ambiência do processo de aprendizagem, recebendo os aprendizes com polidez, atenção e zelando para que os recursos estejam adequados aos objetivos;
- III. organizar sua ação de modo a propiciar um bom encadeamento do processo de aprendizagem;
- IV. estar atento à compreensão do aprendiz, checando a necessidade de esclarecimentos, reforços e complementos;
- V. saudar os avanços do aprendiz com elogios e oferecer feedbacks de reforço às correções necessárias de modo gentil e educado, deixando transparecer a preocupação principal com sua aprendizagem e evolução;
- VI. registrar a frequência, aproveitamento e outros aspectos a serem definidos conforme a peculiaridade de cada ação de desenvolvimento, encaminhando as informações para a Gerência de Carreiras e Capacitação;
- VII. acatar sugestões que possam aprimorar o conteúdo e o método do processo de aprendizagem; e
- VIII. solicitar *feedback* para a sua atuação e orientar o aprendiz para o preenchimento dos formulários de avaliação do evento.

## 10. CADASTRAMENTO DE PROFISSIONAIS

10.1. O profissional que for incluído no corpo de instrutoria da EBC será cadastrado em sistema ou equivalente que identifique:

- I. sua área de atuação;
- II. a ação de capacitação a qual esteja vinculado;
- III. os eventos nos quais atuou;
- IV. os dados referentes à avaliação de sua atuação; e
- V. outras observações de competência da Gerência de Carreiras e Capacitação.

10.2. O cadastro servirá de base para:

- I. informações gerenciais referentes à área de Educação Corporativa;
- II. logística de disponibilização das ações de capacitação;
- III. registro das avaliações; e
- IV. subsidiar a definição da remuneração das atuações.

10.3. No âmbito da EBC, poderão cadastrar-se:

- I. empregados do quadro efetivo ou ocupantes de cargos em comissão na EBC; e

II. servidores ou empregados públicos federais de outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal, na forma desta Norma.

10.4. Os candidatos para instrutoria interna serão cadastrados nas áreas em que comprovadamente possuam o nível de escolaridade necessário e a especialização e/ou experiência profissional compatíveis.

## **11. ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS**

11.1. Poderão atuar em ações de desenvolvimento os profissionais que estiverem devidamente cadastrados no Banco de Instrutoria.

11.2. A atuação ocorrerá mediante a adesão ao edital publicado ou a seleção realizada pela Gerência de Carreiras e Capacitação, mediante formulário de autorização constante no SEI (Sistema Eletrônico de Informações) assinado pela chefia imediata do candidato, levando em consideração o cumprimento de sua jornada de trabalho.

11.3. Os empregados da EBC que estiverem cadastrados no Banco de Instrutoria poderão ser convidados a ministrar capacitações sempre que houver necessidade.

11.3.1. O convite poderá ser dispensado sempre que houver acordo prévio entre a área interessada na disseminação/multiplicação e a Gerência de Carreiras e Capacitação, ambas comprometendo-se em garantir a presença do profissional nos eventos definidos para capacitação.

11.3.2. Na impossibilidade de se iniciar o curso de acordo com a programação, o empregado deverá comunicar previamente à Gerência de Carreiras e Capacitação no prazo mínimo de 48 (quarenta e oito) horas antes do início do referido curso.

11.4. No caso de haver 2 (dois) ou mais profissionais disponíveis para o mesmo período, a escolha se dará na seguinte ordem de prioridade:

I. melhor avaliação em cursos anteriores e de mesmo conteúdo programático do que será ministrado;

II. maior tempo de experiência como profissional da matéria objeto de treinamento;

III. maior tempo de experiência profissional em atividade relacionada ao conteúdo programático do curso a ser ministrado;

IV. doutorado, mestrado, curso de especialização de, no mínimo, 360 (trezentos e sessenta) horas ou de graduação em nível superior, nesta ordem de prioridade, na área de atividade do treinamento; e

V. maior tempo de serviço prestado na EBC.

11.5. Será dada prioridade à seleção de profissionais internos da EBC, quando houver disponibilidade.

11.6. O profissional que descumprir as disposições do Termo de Compromisso e Responsabilidade constante no SEI (Sistema Eletrônico de Informações) ficará impedido de desempenhar atividades pelo prazo de 1 (um) ano, salvo em caso de justificativa aceita pela Gerência de Carreiras e Capacitação.

**12. CRITÉRIOS PARA ELABORAÇÃO DE MATERIAIS E CONTEÚDOS**

12.1. Os materiais de apoio e conteúdo para capacitações deverão conter:

- I. plano de aula e plano de ensino;
- II. declaração de ineditismo e autenticidade dos materiais produzidos, quando for o caso;
- III. termo de cessão de direitos autorais e de uso de imagem e voz, quando for o caso;
- IV. todas as referências bibliográficas, de acordo com as normas da ABNT; e
- V. formato digital editável, quando for o caso.

12.2. As avaliações de aprendizagem devem conter, pelo menos, 5 (cinco) questões, no caso de haver previsão no projeto de instrutoria, com o respectivo gabarito fundamentado.

12.3. Além do disposto no subitem 12.1, para os cursos à distância, cada aula poderá ter o número necessário de vídeos e áudios, respeitando-se o limite máximo de 10 (dez) minutos por arquivo.

12.4. Além do disposto no subitem 12.1, o material de apoio para cursos presenciais deverá:

- I. conter informações repassadas durante a ação de capacitação;
- II. ser entregue com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis antes da realização da capacitação.

**13. PAGAMENTO**

13.1. O pagamento será calculado pela quantidade de horas-aulas.

13.2. Caso o curso seja cancelado por solicitação da Administração, o profissional fará jus apenas ao pagamento correspondente às horas efetivamente trabalhadas na elaboração do material, proporcionalmente ao que tiver sido produzido até a data do cancelamento.

13.3. O pagamento por encargo de curso:

- I. integra a base de cálculo para desconto de imposto de renda;
- II. não se incorpora à remuneração para nenhum efeito;
- III. não poderá ser utilizada como base de cálculo para quaisquer outras vantagens;
- IV. não integra a base de cálculo do desconto para o regime de previdência social do empregado ou servidor, conforme aplicável.

13.4. Para empregado da EBC, o pagamento será feito preferencialmente em folha de pagamento até 60 (sessenta) dias após a atuação.

13.5. Para empregados de outras estatais e servidores públicos federais que não se encontrem em exercício na EBC, o pagamento será realizado por meio de ordem bancária.

13.6. Serão pagos por hora/aula ao profissional que atuar nas atividades de instrutoria previstas nesta norma, os seguintes valores percentuais da maior referência salarial, constante do Plano de Carreiras e Remunerações da Empresa, independentemente de estar ou não no curso de sua jornada de trabalho:

- I. Remuneração Tipo 1 – Instrutor, Desenhista instrucional, Conteudista, Revisor de material didático, Curador de Trilha de Aprendizagem, Coordenador - 1,15% (um vírgula quinze por cento) sobre a maior referência salarial;
  - II. Remuneração Tipo 2 – Assistente, Tutores - 0,80 (zero vírgula oitenta por cento) sobre a maior referência salarial.
- 13.7. Para o cálculo do tempo das atividades de preparação de material didático e/ou correção de avaliação das ações de capacitação presenciais será acrescido até 50% (cinquenta por cento) da carga horária do curso, distribuídas entre os instrutores responsáveis.
- 13.8. Para o cálculo do tempo das atividades de planejamento e desenvolvimento das ações de capacitação à distância será acrescido 50% (cinquenta por cento) da carga horária do curso, distribuídas entre os responsáveis pela elaboração.
- 13.9. Não será devida remuneração ao empregado que atuar em instrutoria interna, quando:
- I. a chefia e/ou empregado instruir outro colaborador visando a melhor execução das atividades da área;
  - II. se tratar de treinamento em serviço pela chefia; ou
  - III. a capacitação for cancelada a pedido do profissional.

#### **14. AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE DE INSTRUTORIA**

- 14.1. Toda atuação de instrutoria será avaliada por instrumento de reação ao processo ensino-aprendizagem, preenchido pelos aprendizes e onde constarão itens específicos para tal.
- 14.2. Os dados da avaliação irão subsidiar:
- I. a manutenção do empregado no Banco de Instrutoria;
  - II. a suspensão do empregado do Banco de Instrutoria para atualização ou reciclagem; e
  - III. a exclusão do empregado do Banco de Instrutoria, quando os desempenhos assim o indicarem.
- IV. contratações de instrutoria externa, que só poderão ser novamente realizadas no caso em que a nota de avaliação for igual ou superior a 7,5 (sete inteiros e cinco décimos).

#### **15. LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA**

- I. Decreto nº 11.069, de 10 de maio de 2022 – Regulamenta a concessão da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei nº 8.112/1990; e altera o Decreto nº 9.739/2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
- II. Instrução Normativa SGP/MGI nº 33, de 13 de novembro de 2023.