

# **Top Ser Humano 2019 - ABRH**

Categoria Conhecimento

## **Estruturando um Plano de Capacitação por Competências (PCComp) em uma Instituição Federal de Ensino Superior**

Autores:

**Mateus Dalmoro**

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Graduado em Administração (UFRGS)

**Bianca Spode Beltrame**

Mestre em Direção de Recursos Humanos pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)

Especialista em Gestão Pública Contemporânea (UFRGS)

Graduada em Direito pela Universidade Franciscana (UFN)

Graduada em Administração pela Universidade Anhanguera

## Índice

1. Sinopse .....	1
2. Objetivos do Trabalho .....	1
3. Introdução .....	2
4. Referencial Teórico.....	5
4. Método .....	14
5. Resultados Parciais.....	24
6. Conclusões.....	27
Referências .....	28

## **1. Sinopse**

Considerando a necessidade de aproximar, cada vez mais, a promoção de ações de capacitação das competências requeridas pelas organizações, o presente artigo aborda o processo de elaboração do primeiro Plano de Capacitação orientado para o desenvolvimento de Competências (PCComp) realizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), alinhado a teorias vinculadas à capacitação, a premissas normativas e a instrumentos orientativos institucionais.

O PCComp foi estruturado visando atender necessidades de capacitação de servidores públicos vinculados à carreira docente e técnica-administrativa da UFRGS. Com vigência de dois anos (2018-2019), o plano objetivou auxiliar (1) a área de capacitação interna, no alinhamento de ações de TD&E com os *gaps* de competência e na priorização de ações e programas a serem desenvolvidos e (2) os servidores públicos vinculados à Universidade, em geral, no planejamento de seu percurso formativo individual. Também pode ser utilizado pelas lideranças, no planejamento do desenvolvimento de suas equipes.

Como resultados parciais, identifica-se uma execução representativa do plano inicial, um aumento de 23% no número de inscrições nas ações internas de capacitação (comparação entre 2017 e 2018) e uma contribuição satisfatória para o desenvolvimento das competências para as quais o plano se propôs a desenvolver.

## **2. Objetivos do Trabalho**

### **2.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral compartilhar o processo de elaboração do primeiro Plano de Capacitação orientado para o desenvolvimento de Competências (PCComp) realizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e direcionado para o desenvolvimento das duas carreiras que compõem seu quadro de pessoal: docentes (de magistério superior e de educação básica, técnica e tecnológica) e técnico-administrativos em educação.

## **2.2 Objetivos Específicos**

a) Apresentar o contexto institucional e da administração pública que inspiraram a elaboração do PCComp;

b) Apresentar as premissas teóricas e práticas utilizadas para a sua concepção e elaboração;

c) Apresentar a estrutura final do Plano;

c) Identificar contribuições e resultados parciais do Plano (indicadores de processo e resultado).

## **3. Introdução**

De acordo com o relatório *Training Industry Report* (2018), empresas e instituições de ensino americanas destinaram, ao total, mais de 87,6 bilhões de dólares em iniciativas voltadas para treinamento em 2018, incluindo serviços de treinamento, despesas logísticas para esse fim e salários das equipes de treinamento alocadas nas organizações. O valor médio, investido por pessoa nas empresas, foi de US\$ 986,00, enquanto que nas instituições públicas foi de US\$ 1.433. No Brasil, em 2018, segundo a pesquisa "*Panorama do Treinamento no Brasil 2018/2019*", o valor investido por pessoa foi de R\$ 746,00, sendo que o montante investido equivale a 1,62% da folha de pagamento anualizada, enquanto que nos EUA esse percentual é de 3,62%.

Embora o investimento brasileiro seja significativamente menor, quando comparado às empresas e instituições americanas, os valores investidos em ações

de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), em ambos os países, podem ser considerados expressivos, representando o reconhecimento da importância da capacitação para o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

Em relação ao setor público brasileiro, o investimento em capacitação, por pessoa, foi 80% menor em relação à média nacional, no ano de 2016, segundo pesquisa “Panorama do Treinamento no Brasil” (2016). Nota-se, primeiramente, uma lacuna entre as condições de desenvolvimento oferecidas pelas instituições públicas aos servidores que nelas trabalham e as condições necessárias para o atendimento da expectativa da população brasileira em relação à melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. A oferta insuficiente de capacitação, segundo Brandão (2012), atua como uma barreira para a inovação no serviço público, uma vez que ela, quando presente, contribui para que servidores públicos desempenhem adequadamente suas funções e tenham contato com novas ideias, além da própria capacitação atuar como um facilitador do processo de implementação de uma inovação.

De forma ainda restritiva, iniciativas governamentais, como o novo regime fiscal, representado pela Emenda Constitucional nº 95 de 15/12/2016 (Brasil, 2016), sugerem um processo de desinvestimento do Estado, comprometendo áreas essenciais como saúde e educação. Nesse contexto, instituições públicas vinculadas a essas áreas, como centros de saúde e instituições de ensino, necessitam criar estratégias que aumentem a eficiência, eficácia e a efetividade de seus serviços, reavaliando prioridades, custos e investimentos, inclusive aqueles relacionados ao desenvolvimento do seu quadro de pessoal.

Tendo o serviço público a finalidade de atender necessidades coletivas, torna-se fundamental que suas políticas e respectivos mecanismos de gestão de pessoas atuem em consonância com os objetivos estratégicos de cada uma de suas

instituições, criando condições para que sua força de trabalho desenvolva as competências necessárias para suportar a estratégia de desenvolvimento institucional. A capacitação de servidores públicos adquire, assim, papel fundamental para promoção do alinhamento entre qualificação profissional e objetivos estratégicos, contribuindo tanto para a melhoria do bem-estar e das condições de trabalho como para a melhoria dos serviços públicos prestados à população brasileira.

Na dinâmica atual do trabalho, onde a mudança é a única variável constante, percebe-se um aumento de demandas e situações laborais cada vez mais complexas e imprevisíveis, as quais, por sua vez, exigem um perfil diferenciado de trabalhador: com maior disponibilidade para aprender, maior capacidade para tomar iniciativa e assumir responsabilidades pelos efeitos de seus atos, disposto a mobilizar as diferentes partes ou atores envolvidos em um problema para construção de soluções conjuntas, gerando entregas que atendam determinadas exigências profissionais e resultados (produtos e serviços) que satisfaçam critérios definidos de desempenho (Le Boterf, 2000; Zarifian, 2003).

No entanto, mesmo as universidades públicas, inseridas em um ambiente organizacional que reúne uma força de trabalho altamente qualificada em diversas áreas do conhecimento, e que por esse motivo teriam, teoricamente, maior capacidade para serem instituições de alta eficácia no desenvolvimento de programas internos de capacitação, muitas vezes enfrentam, na prática, amplas dificuldades na consolidação de políticas de gestão de pessoas (Brandão & Guimarães, 2001; Cavalcante, 2017), o que impacta, conseqüentemente, no desenvolvimento de mecanismos, programas e atividades de gestão de pessoas que produzam resultados efetivos. Assim, tão importante como os potenciais resultados e efeitos produzidos pela capacitação, como o desenvolvimento de competências coletivas por meio de

competências individuais, está o seu criterioso processo de estruturação, contemplando avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação.

#### **4. Referencial Teórico**

##### **4.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)**

A história das ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) sempre esteve relacionada com modelos administrativos de um dado período, realizando interface com diversas áreas do conhecimento (sociologia, educação, administração, psicologia) e seus respectivos estágios tecnológicos. Tendo como objetivo o alcance de resultados organizacionais, apoiou tanto a qualificação da mão-de-obra para um trabalho rigorosamente prescrito (administração científica) quanto o desenvolvimento dos trabalhadores de forma mais ampla (após Segunda Guerra Mundial até os dias de hoje) (Pilati, 2006).

Bastos (1991) apresentou uma perspectiva histórica sobre as ações de treinamento nas organizações. Na primeira onda (1950-1970) o treinamento era focado em desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais voltado para o trabalho, onde os recursos humanos são compreendidos como peças substituíveis. A segunda onda (1960-1980) foca o treinamento para a gerência e supervisão para a operação de processos tecnológicos dentro das organizações, diferenciando a perspectiva dos recursos humanos. Já a terceira onda (1970-1990), considerada como desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho, passa a compreender o papel importante da educação aberta e continuada e o papel ativo do trabalhador em identificar e priorizar suas necessidades de treinamento, individualizando o processo de TD&E nas organizações. Por fim, a quarta onda, denominada informação, conhecimento e sabedoria (a partir de 1980) possui ênfase no desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores, no preparo para a tomada de

decisões e exigindo maior mensuração da área de TD&E em relação à efetividade das ações de capacitação.

Visando sistematizar um modelo relacionado ao processo de TD&E nas organizações, Borges-Andrade (2006) propõe que as ações de TD&E sejam compreendidas como um sistema integrado por três subsistemas: (1) avaliação das necessidades, (2) planejamento e execução e (3) avaliação de TD&E (figura 1). Nesse sistema, os subsistemas mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que este último seria o principal responsável pela retroalimentação e aperfeiçoamento desse sistema. Para Pilati (2006), essa definição de sistema insere o processo de treinamento dentro do contexto organizacional, fazendo com que outros componentes da organização influenciem e sejam influenciados pelo treinamento. Assim, variáveis organizacionais, características do ambiente e variáveis individuais são fatores importantes de serem compreendidos dentro do contexto do treinamento nas organizações.

Figura 1 - Sistema de TD&E



Fonte: Borges-Andrade (2006)

A história da pesquisa de TD&E traz consigo uma pluralidade de conceitos envolvendo essa área, o que Vargas & Abbad (2006) compreendem como um processo normal para qualquer área do conhecimento, uma vez que essa pluralidade retrata, de certa forma, o processo de crescimento e maturidade da área de estudo.



Assim, propuseram a sistematização desses diversos conceitos (ações formais de TD&E e outras ações de indução de aprendizagem), conforme segue:

- **Informação:** Módulos ou unidades organizadas de conteúdo, disponibilizada em diferentes meios, com ênfase nas TICs.
- **Instrução:** Forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem, envolvendo a definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais, sendo representada por eventos de curta duração, inclusive autoinstrucionais.
- **Treinamento:** Eventos educacionais de curta e média duração que objetivam a melhoria do desempenho funcional, por meio da promoção de situações que facilitam a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.
- **Desenvolvimento:** Experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que apoiam o crescimento pessoal do empregado, sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.
- **Educação:** Programas ou conjunto de ações de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados, incluindo cursos técnicos profissionalizantes, graduação e pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*.

Le Boterf (2000) ressalta que o desenvolvimento de competências depende fundamentalmente da motivação do indivíduo para aprender, do sistema educacional disponível e de um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem. Para que o desenvolvimento da competência também seja apoiado pela área de TD&E, é importante que o trabalhador tenha diversas oportunidades de aprendizagem ao longo

de sua trajetória profissional. Para isso, Le Boterf (1995, *apud* Fleury & Fleury, 2001) propõe que o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações mescle diversos formatos de ações de indução de aprendizagem, incluindo as formais e informais (quadro 1). Observa-se, assim, a importância da combinação de situações de aprendizagem para propiciar a transformação do conhecimento em competência (Fleury & Fleury 2001).

**Quadro 1** - Processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e continuada
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal, continuada, experiência social e profissional

Fonte: Le Boterf (1995, *apud* FLEURY & FLEURY, 2001).

Para Freitas & Brandão (2006) a aprendizagem representa o meio pelo qual se adquire competência, enquanto que a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu, sendo ambas relacionadas ao conceito de mudança. No caso da aprendizagem, a mudança é verificada com testes antes e após a aplicação da estratégia educacional, enquanto que a mudança oriunda da competência é percebida por meio de uma nova forma de realizar determinada tarefa (maior qualidade, precisão). Nesse contexto, os autores compreendem que a competência é resultado da aplicação dos CHAs adquiridos pelo participante em processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos (Freitas & Brandão, 2006).

## 4.2 Gestão por Competências

O conceito de competência relaciona-se com um mundo do trabalho pautado pela lógica da atividade de serviços, aceleração da concorrência, imprevisibilidade das situações econômicas e organizacionais, crise das entidades sindicais, sensíveis mudanças no mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (Fleury & Fleury, 2001; Ruas, 2005). Nesse sentido, surgem diferentes abordagens sobre o conceito da competência, principalmente na sua dimensão individual. Para Kilimnik & Sant'Anna (2006), tal fato pode ser atribuído a divergências ideológicas e filosóficas e à adoção da expressão com diferentes enfoques, em distintas áreas do conhecimento. No entanto, para Carvalho *et al.* (2009), é possível identificar elementos que estão presentes em todos os conceitos de competências: (1) Trabalho, (2) Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) e (3) Imprevisibilidade e Subjetividade.

Para Zarifian (2003), compreendido como um dos representantes da abordagem teórica francesa sobre competências, os conhecimentos não são produtivos por si só, tornam-se produtivos a partir do seu uso, no exercício da inteligência prática. Assim, o autor identifica elementos fundamentais para o desenvolvimento da competência: a *autonomia* do trabalhador - podendo ser associada à definição de suas próprias regras, porém exige agir por si mesmo, resolver por si mesmo, privilegiando o poder de ação, a inventividade - e a *tomada de iniciativa*, “começar alguma coisa no mundo”, demonstrando o engajamento do trabalhador e exigindo, ao mesmo tempo, que nela se confie. Para Zarifian (2003), a tomada de iniciativa bem-sucedida depende de dois tipos de recursos: recursos internos pessoais (escolaridade, educação continuada, experiências) e recursos coletivos (apoio de colegas, orientações e informações, capacitação), ressaltando o

compromisso da organização em proporcionar meios que desenvolvam esses dois tipos de recursos.

Essa perspectiva traz para as organizações uma importante responsabilidade no desenvolvimento de competências da sua força de trabalho, pois compreende que cabe a elas a criação de mecanismos e práticas internas que estimulem a construção de um ambiente de trabalho que seja propício ao aprendizado, que valorize iniciativas e estimule uma reflexão crítica do trabalhador sobre o seu próprio trabalho. Para Lima, Zambroni-de-Souza & Araújo (2015), as organizações não podem concentrar o problema no indivíduo, protegendo-se de uma reflexão crítica que questione a realidade e que as exima de suas responsabilidades na criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de competências de seus trabalhadores. Para isso, os autores apontam aspectos positivos da competência, como a valorização do trabalho (mais intelectualizado e menos prescritivo) e dos saberes em ação (como a inteligência prática dos trabalhadores) e aspectos questionáveis, como a culpabilização injusta de indivíduos e o aumento do número de excluídos.

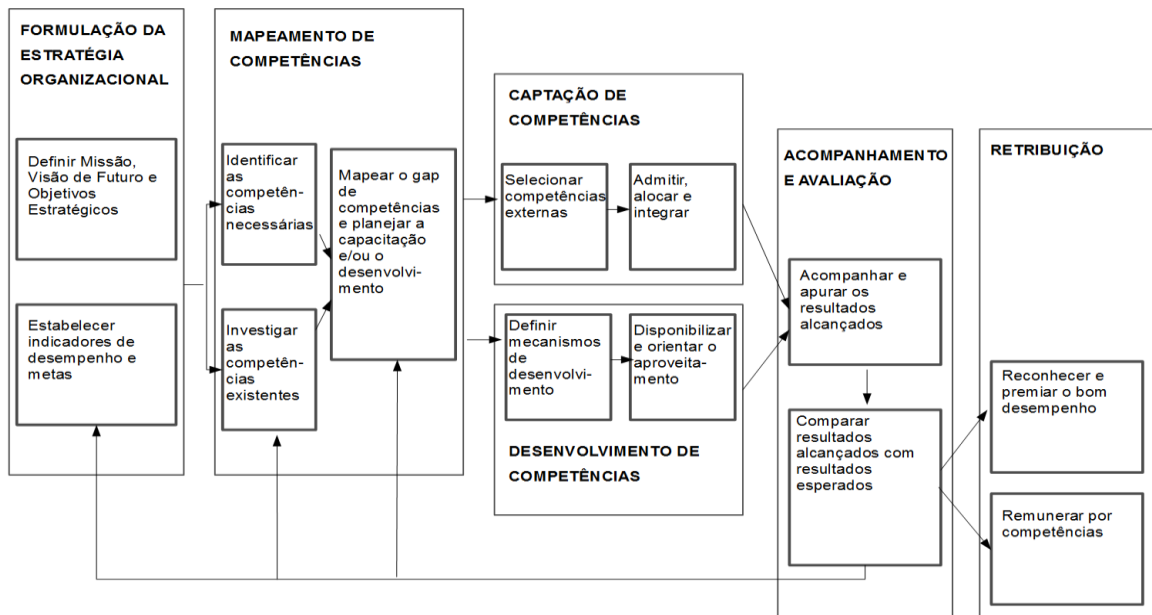
Além da dimensão individual da competência, a literatura aborda a dimensão coletiva, a qual transita nas instâncias organizacional e funcional (Ruas, 2005) ou organizacional e de equipes (Brandão & Guimarães, 2001; Durand, 2000; Fleury & Fleury, 2001; Prahalad & Hamel, 1990; Zarifian, 2001).

As competências organizacionais podem ser compreendidas como aquelas relacionadas à identidade organizacional e aos objetivos estratégicos, compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, sistemas físicos e gerenciais que podem gerar vantagem competitiva para as organizações. Seu pressuposto é estar, mesmo que de forma relativa, apropriada em todas as áreas e pessoas da organização. Já as competências de grupos ou equipes, localizam-se entre as

competências organizacionais e individuais, associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos) (Ruas, 2005).

Considerando que a competência necessita de uma cultura organizacional que crie condições para a ação e que esse estímulo deve encontrar suporte em mecanismos gerenciais que compreendam suas diferentes dimensões (Ribeiro *et al.*, 2014), o conceito de gestão pautado em competências passa a adquirir importância no mundo do trabalho. Assim, a gestão por competência pode ser compreendida como um modelo de gestão organizacional, o qual adota a estratégia da organização e o

**Figura 2 - Modelo esquematizado de gestão por competência**



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

conceito de competência como orientadores dos processos organizacionais. Embora esse modelo de gestão tenha uma grande relação com os processos de gestão de pessoas, não se limita a ele, pois é considerado como uma parte de um modelo de gestão organizacional maior (Brandão, 2012; Brandão & Bahry, 2005; Brandão & Guimarães, 2001; Camões & Meneses, 2016).

### **4.3 Gestão por Competências no Serviço Público Federal Brasileiro**

Atualmente, no serviço público federal brasileiro, as diretrizes relativas às políticas de desenvolvimento de pessoas estão divulgadas no Decreto 5.707/2006, o qual institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a). Esse decreto introduz o conceito de gestão por competências no serviço público, iniciando-o pela capacitação, e reforça a necessidade das áreas de TD&E avaliarem os resultados obtidos com as ações de capacitação.

Dessa forma, a PNDP define suas finalidades: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual (PPA); a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Além de definir finalidades, define diretrizes e instrumentos específicos para seu planejamento e execução, entre eles, o Plano Anual de Capacitação (PAC).

**Figura 2** - Desdobramento da PNDP (Decreto 5.707/2006)



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Nesse sentido, a PNDP torna-se a uma normativa importante que define e divulga, no âmbito da administração pública federal, o entendimento sobre o conceito de gestão por competência, definindo-o como *“a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”* (BRASIL, 2006a). Para Schikmann (2010) e Bergue (2014), configura-se como um estímulo ao movimento de transição de uma gestão de pessoas de contornos tradicionais para a adoção de práticas e políticas de gestão de pessoas mais alinhadas com a estratégia da organização.

No contexto das IFES, é posto o desafio de promover o desenvolvimento de competências para servidores públicos vinculados a carreiras distintas: técnico-administrativos em educação, vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), e às carreiras de Magistério Superior e de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, vinculadas ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (Brasil, 2005; Brasil, 2012). Para o PCCTAE, especificamente, explicita princípios e diretrizes fundamentais na gestão do plano de

carreira como o “*desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais*” e a “*garantia de programas e ações de capacitação, que promovam a formação específica e a geral, inclusive os casos de educação formal*”. Paralelamente, o decreto nº 5.825/2006, o qual institui o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), apresenta, como uma de suas finalidades, a promoção de ações permanentes de aprendizagem que contribuam com o desenvolvimento institucional, através de ações de aprimoramento individual (Brasil, 2005; Brasil, 2006b).

#### **4. Método**

A abordagem utilizada nesse trabalho é a qualitativa, de caráter descritivo. Quanto aos procedimentos, optou-se pela pesquisa experimental, na modalidade *estudo de caso*, que, segundo Yin (2015) investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real. Também se caracteriza pela profundidade da investigação, uma vez que pode ser descrito como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo (Fonseca, 2002). Nesse sentido, a pesquisa será desenvolvida analisando um plano específico, o Plano de Capacitação por Competências, de uma instituição específica, levando em consideração, também, o contexto no qual está inserido.

A IFES onde o estudo foi realizado é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com sede em Porto Alegre. A UFRGS promove cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação. O ensino, aliado à pesquisa, com reconhecida excelência, e à extensão, a qual proporciona diversificadas atividades à comunidade, faz com que a UFRGS alcance altos níveis de avaliação, inclusive a de melhor universidade federal do Brasil, segundo Índice Geral de Cursos (IGC/MEC) por seis anos consecutivos (2012-2017).



No ano de 2018, em relação ao seu quadro de pessoal, a UFRGS esteve composta por 5.485 servidores públicos federais, sendo 2.906 docentes e 2.579 técnico-administrativos em educação.

Ligada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) dessa Universidade, a Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS) tem por objetivo a promoção da capacitação de servidores por meio da oferta e da orientação de um conjunto de atividades de aprendizagem interdependentes. Essas atividades têm o propósito de desenvolver competências institucionais por intermédio do desenvolvimento de competências individuais, através da realização de trilhas de aprendizagem, as quais visam o aperfeiçoamento do servidor na carreira ou em atividades gerenciais. Desta forma, as ações ofertadas pela a EDUFRGS constituem processos permanentes e deliberados de aprendizagem realizados no e para o trabalho. É de responsabilidade da EDUFRGS, também, a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), um dos instrumentos previstos pela PNDP. Em 2018, o processo de elaboração do PAC, aqui denominado “**Plano de Capacitação por Competências (PCComp)**”, foi orientado, pela primeira vez, pelo conceito de competências.

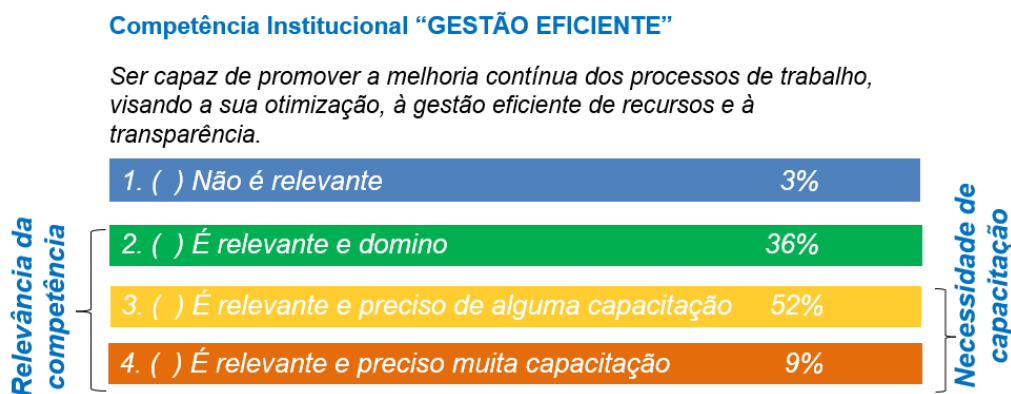
O método adotado no processo de estruturação do PCComp utilizou, como referência, os diferentes subsistemas do sistema capacitação, propostos por Borges-Andrade (2006): (1) avaliação das necessidades, (2) planejamento e execução e (3) avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). A seguir, serão detalhados os desdobramentos das atividades realizadas em cada uma dessas etapas, as quais resultaram na elaboração do PCComp.

#### 4.1 Etapa 1: Avaliação das Necessidades

O principal instrumento de diagnóstico de necessidade de capacitação utilizado para a elaboração do PCComp foi o Censo de Desenvolvimento de Servidores, uma pesquisa desenvolvida em 2017 pela UFRGS, aplicada para toda a força de trabalho da Universidade (compreendida aqui como servidores técnico-administrativos e docentes), intitulada “Censo de Desenvolvimento de Servidores”.

Entre os objetivos da pesquisa, estava a identificação de lacunas de competências dos servidores da Universidade. Considerando a dimensão individual e coletiva da competência, foram apresentadas, na ocasião da aplicação do Censo, 5 competências governamentais, 8 institucionais, 13 gerenciais, 21 de ensino e 140 técnicas, nas quais o servidor, de acordo com a sua carreira, cargo e função (de chefia ou não), deveria avaliar a relevância de determinada competência para o seu trabalho e o seu respectivo domínio sobre as mesmas. Para cada competência apresentada na pesquisa, eram disponibilizadas possibilidades do servidor informar a relevância de determinada competência para seu trabalho e seu nível de domínio em relação a mesma, conforme figura 3. Ao final do período de participação no Censo verificou-se a adesão de, o que representa 44% do quadro de pessoal da Instituição.

Figura 3 - Censo de Desenvolvimento: abordagem Relevância - Domínio de competência



Fonte: Censo de Desenvolvimento (2017)

O diagnóstico das necessidades de capacitação do PCComp foi iniciado a partir da análise dos resultados advindos da aplicação do Censo. Primeiramente, os dados foram extraídos do sistema da UFRGS e migrados para uma planilha eletrônica, visando a consolidação de informações sobre *relevância* e o respectivo grau de *domínio* dos servidores para cada competência e, posteriormente, para cada grupo de competência (governamentais, institucionais, gerenciais, técnicas e de ensino).

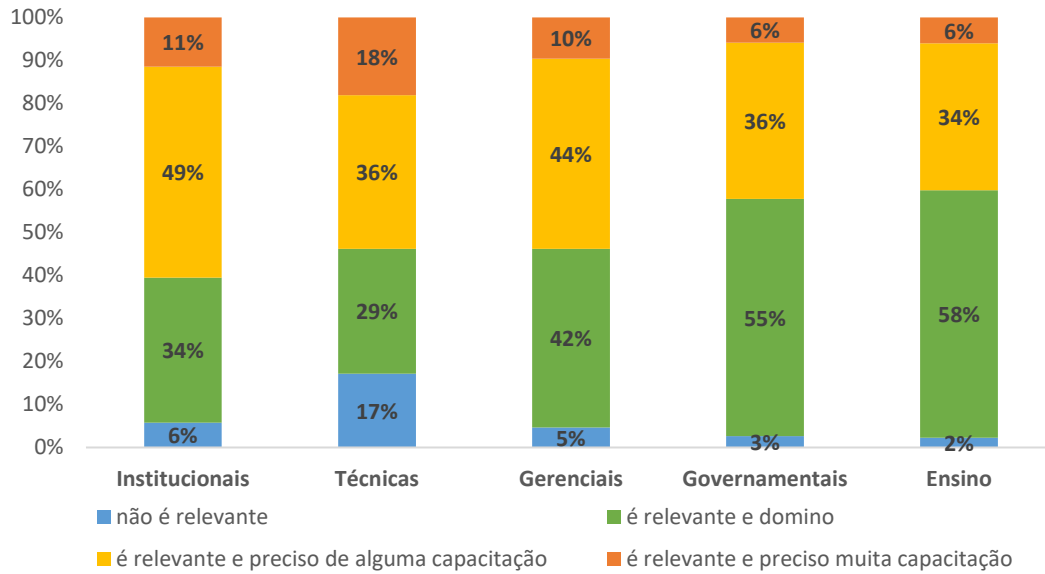
Nesse sentido, para compreender a lacuna de capacitação existente em cada competência, foram somados os percentuais de respostas vinculados aos itens 2 e 3 do Censo de Desenvolvimento (é relevante e preciso de - alguma ou muita - capacitação). Essa soma gerou um percentual que posteriormente foi considerado para a priorização de ações de TD&E vinculadas ao desenvolvimento de determinada competência. Entre os grupos de competência analisados, o grupo “competências institucionais” foi aquele que apresentou maior lacuna de capacitação, seguido dos grupos “gerenciais” e “técnicas”, com o mesmo percentual de lacuna, “governamentais” e, por fim, “ensino”. Identificou-se que o grupo “técnicas” apresentou o maior percentual no quesito intensidade da necessidade.

O gráfico gráfico 1 representa o resultado geral de cada grupo de competência, já o gráfico 2 representa resultado individual das competências que compõem um determinado grupo de competências, aqui utilizado o grupo “competências institucionais”, como exemplo.

De forma complementar, além do Censo de Desenvolvimento, identificou-se outras necessidades de capacitação através da análise de dados obtidos por meio de instrumentos institucionais de diagnóstico e orientação, como avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, solicitações de capacitação encaminhadas pelas unidades acadêmicas e administrativas, de forma

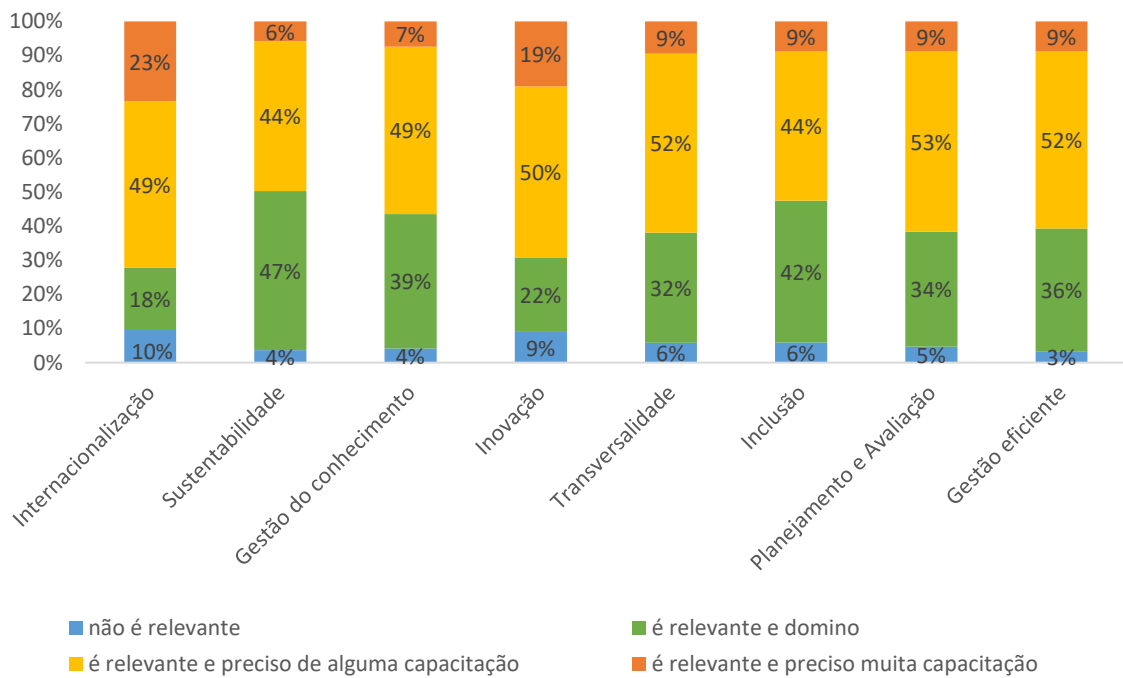
não estruturada, e demandas advindas do momento de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade.

Gráfico 1 – Grupos de Competência: Lacuna ou *gap* de capacitação por competência



Fonte: Censo de Desenvolvimento (2017)

Gráfico 2 – Competências Institucionais: Lacuna ou *gap* de capacitação por competência



Fonte: Censo de Desenvolvimento (2017)

## **4.2 Etapa 2: Planejamento e Execução da Capacitação**

A equipe da Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento (DQA) da EDUFRGS analisou quais ações de aperfeiçoamento (cursos de curta duração) poderiam contribuir para o desenvolvimento de cada uma das competências avaliadas no Censo, iniciando por aquelas que apresentaram maior lacuna de capacitação. Nesse momento, devido à diversidade de competências presentes no Censo, optou-se por priorizar a análise das competências coletivas, como competências governamentais e institucionais, seguida daquelas vinculadas a grupos específicos, como as gerenciais e de ensino. As competências técnicas não foram priorizadas individualmente, no que se refere à análise da lacuna de capacitação, devido ao tamanho de sua diversidade. Essa decisão foi tomada apoiada na análise de que o desenvolvimento de algumas competências coletivas e de grupos poderiam contribuir também para o desenvolvimento de algumas competências técnicas, dependendo do cargo.

Realizada a priorização das competências a serem desenvolvidas, buscou-se identificar ações de aperfeiçoamento estruturadas que, naquele momento, já eram ofertadas regularmente no Programa de Formação Integral de Servidores da UFRGS e que poderiam contribuir para o desenvolvimento das competências analisadas, identificando-se necessidade de reedição dessas ações. Vinculou-se, então, à determinada competência, a relação de ações de aperfeiçoamento que apresentavam potencial contributivo para o seu desenvolvimento, de forma mais direta. Assim, indicou-se no PCComp o nome da competência a ser desenvolvida, o percentual da lacuna de capacitação, o nome da respectiva ação de aperfeiçoamento indicada para o desenvolvimento da mesma, a carga horária e formato da atividade, além do ano previsto para execução (2018 e/ou 2019).

No entanto, em função da diversidade de *gaps* identificados na etapa de avaliação de necessidades, para determinadas competências não foram identificadas ações de aperfeiçoamento já estruturadas. Para esses casos, a equipe da DQA precisou avaliar e identificar quais seriam os possíveis temas que poderiam contribuir para o desenvolvimento dessas competências, indicando-os no PCComp como ações “a desenvolver”, gerando um novo diagnóstico para a equipe da capacitação sobre quais competências e temáticas de ações de aperfeiçoamento deveriam ser prospectadas e desenvolvidas, com vistas à oferta de ações de aperfeiçoamento inéditas na Instituição.

Para fins de organização, estruturação e divulgação das ações de aperfeiçoamento e qualificação, além dos grupos de competência, utilizou-se as linhas de desenvolvimento previstas no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Decreto nº 5.825/2006) como conceito orientativo, as quais se restringem a: (1) iniciação ao serviço público, (2) formação geral, (3) educação formal, (4) gestão, (5) interrelação entre ambientes e (6) específica.

Assim, além do PCComp indicar competências e respectivas ações de aperfeiçoamento que poderão apoiar o seu desenvolvimento, ao lado de cada ação de aperfeiçoamento foi informada características de carga horária, formato, ano de execução e linha de desenvolvimento na qual a ação está vinculada. De forma adicional, a utilização do conceito de linhas de desenvolvimento possibilitou a estruturação o de ações de aperfeiçoamento e qualificação que não estão relacionadas diretamente ao desenvolvimento de competências específicas, como aquelas relacionadas à linha de desenvolvimento “Iniciação ao Serviço Público”,

“Educação Formal” e “Saúde do Trabalhador e Qualidade de Vida”, essa última incluída pelo Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFRGS.

Para a execução da capacitação, considerou-se “aperfeiçoamento” e “qualificação” como eixos estruturantes do PCComp. Dessa forma, para o eixo “aperfeiçoamento” foram apresentadas as competências de um determinado grupo, o percentual da lacuna de capacitação diagnosticada pelo Censo, as ações de aperfeiçoamento que potencialmente contribuem para o desenvolvimento da competência, a carga horária e o formato da ação, a linha de desenvolvimento na qual está vinculada e o ano previsto para sua execução. O quadro 2 ilustra um recorte da matriz de capacitação proposta para desenvolver o grupo de competências gerenciais.

**Quadro 2** - Recorte da matriz de desenvolvimento de competências gerenciais

Competência	Lacuna ou gap de Capacitação	Ação de Aperfeiçoamento indicada	Tipo	Carga Horária	Linha de Desenvolvimento	Ano de Execução
Tomada de Decisão	67%	Desenvolvimento de Gestores: Negociação e tomada de decisão	Oficina	A desenvolver	Gestão	2019
Legislação de Pessoal	67%	Desenvolvimento de Gestores: responsabilidade dos gestores frente aos órgãos de controle	Minicurso	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: legislação de pessoal	Minicurso	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: legislação aplicável à saúde do servidor	Minicurso	A desenvolver	Gestão	2019
Valorização e Reconhecimento	65%	Desenvolvimento de Gestores: valorização, acompanhamento e desenvolvimento de servidores.	Oficina	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: boas práticas nas relações de trabalho	Palestra	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: acompanhamento do desempenho, feedback e gestão de conflitos	Curso	16h	Gestão	2018 e 2019
Visão Estratégica	65%	Desenvolvimento de Gestores: visão estratégica	Palestra	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: governança no setor público	Minicurso	A desenvolver	Gestão	2019

Fonte: PCComp UFRGS (2018-2019)

De uma forma geral, para o eixo aperfeiçoamento, 103 ações de curta duração foram previstas para 2018 e 106 para 2019, sendo que destas, 33 foram classificadas como “a desenvolver”, tornando-se prioridade da EDUFRGS na frente de trabalho “desenvolvimento de novas ações de aperfeiçoamento”. Essas ações compreendem

tanto eventos de capacitação isolados como estruturados em forma de programas, como o “Programa de desenvolvimento de gestores”. Todas as competências relativas aos grupos “governamental”, “institucional”, “gerenciais” e de “ensino” foram contempladas no PCComp. De forma complementar, foi divulgada uma relação de cursos gratuitos, ofertados tanto na modalidade a distância quanto presencial, disponíveis para qualquer cidadão, promovidos por escolas de governos, instituições públicas e fundações, como forma alternativa de aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Já as ações vinculadas ao eixo “qualificação”, relativas à educação formal, operacionalizadas por meio de editais de incentivo educacional e isenção de mensalidades de cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados pela UFRGS, não foram vinculadas a competências específicas, pela diversidade e amplitude dessas ações, mas sim à linha de desenvolvimento “educação formal”. Além disso, foi proposto um mestrado profissional *“in company”* em gestão de operações em universidades, o qual prevê projetos de pesquisa vinculados a necessidades indicadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade, com aplicabilidade direta ao trabalho do servidor.

Em função das inúmeras novas frentes de atuação apontadas pelas lacunas de desenvolvimento identificadas pelo Censo, optou-se por estruturar o PCComp em dois anos, indicando no referido plano o ano de execução previsto para cada ação. Para acompanhamento da execução dessas ações, foi divulgado o [link](#) do calendário de eventos de capacitação (voltados para todos os servidores), bem como o [link](#) que indica o processo e a metodologia para elaboração e submissão de projetos de capacitação à EDUFRGS, voltado para potenciais ministrantes internos.



### 4.3 Etapa 3: Avaliação da Capacitação

Encerrando o ciclo da capacitação, mas ao mesmo tempo retroalimentando-o, previram-se alguns instrumentos que pudessem avaliar as ações de capacitação promovidas ao longo desse ciclo (níveis reação, aprendizagem e impacto).

Para o eixo aperfeiçoamento, são realizadas avaliações de reação e, eventualmente, de aprendizagem. A avaliação de reação foi reestruturada em julho/2018 a fim de identificar, também, o quanto cada servidor compreende que determinada ação de aperfeiçoamento contribuiu para o desenvolvimento de determinada(s) competência(s), o quanto reconhece situações de trabalho que viabilizam a aplicação dos CHAs desenvolvidos, a sua intenção de aplicar no seu trabalho os novos CHAs desenvolvidos, bem como um possível apoio de chefias e colegas de trabalho para essa aplicação. A avaliação de reação também foi informatizada, visando maior agilidade no processo de compilação dos resultados, a elaboração de indicadores de acompanhamento, a economia de recursos e a possibilidade daquele servidor que não esteve presente no último dia de atividade ou que, por algum motivo, desistiu da mesma, também avaliar a ação de aperfeiçoamento.

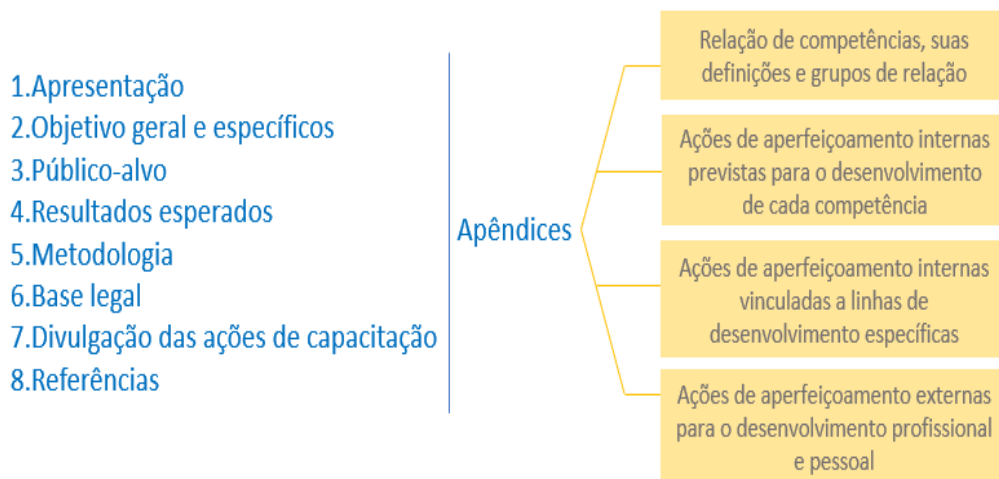
Para o eixo qualificação, em 2019 foi desenvolvida uma pesquisa específica sobre impacto da qualificação *stricto sensu* no trabalho, contemplando alunos-servidores que realizaram cursos de mestrado e doutorado entre 2014-2017. Os resultados dessa pesquisa irão subsidiar, em breve, o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de impacto no trabalho (medido em amplitude), relativo aos cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu* realizados pelos servidores da Universidade.

#### 4.4 Estrutura Final

Finalizada a estruturação do PCComp, a proposta foi apresentada primeiramente pela EDUFRGS à direção da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e posteriormente ao reitor e à vice-reitora da UFRGS. Após aprovação nessas instâncias, o PCComp foi divulgado no site da EDUFRGS e encaminhado, por e-mail, aos gerentes e assessores das unidades administrativas e acadêmicas da Universidade. Posteriormente, uma apresentação presencial foi realizada para esse mesmo grupo, visando sensibilização e ampla divulgação do PCComp aos servidores da Universidade por meio desses agentes.

Consolidando o processo de desenvolvimento do PCComp, o instrumento ficou estruturado em diversos tópicos, conforme a figura 4. Sua proposta teve como requisito a elaboração de um instrumento objetivo, claro e relativamente enxuto, para que o mesmo fosse utilizado, de fato, pelos servidores e gestores da Universidade.

Figura 4 – Estrutura final do PCComp 2018-2019



Fonte: PCComp UFRGS (2018-2019)

#### 5. Resultados Parciais

Até o momento, foi utilizado o primeiro nível de avaliação de TD&E - a reação. A avaliação das ações de aperfeiçoamento realizadas entre julho de 2018 e abril de

2019, disponibilizadas aos servidores via Portal do Servidor, apresentaram resultados muito positivos. Durante esse período, foram realizadas 124 ações de aperfeiçoamento distintas, organizadas em 180 turmas.

O gráfico3 demonstra, de forma consolidada, a percepção dos servidores em relação ao desempenho de questões logísticas, de adequação de ministrantes, de aplicabilidade das ações de aperfeiçoamento ao trabalho e de sua contribuição para uma atuação mais qualificada do trabalhador e, por fim, a contribuição dessas ações para o desenvolvimento de competências específicas. Os fatores foram avaliados em uma escala *likert* de 1 a 5 pontos, onde 1 representa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Pode-se considerar resultados positivos aqueles acima de 3,5, considerando que o item 3 equivale a um ponto neutro na escala avaliativa.

Do ponto de vista da área de capacitação interna, a elaboração do PCComp oportunizou a aproximação da capacitação com o desenvolvimento de competências

Gráfico 3 – Médias dos grupos avaliativos das avaliações de reação (2018-2019)



Fonte: Portal do Servidor (2019)

necessárias ao aprimoramento da Instituição, estimulando a promoção de ações de capacitação alinhadas com as demandas institucionais, orientadas para o desenvolvimento de competências prioritárias, oriundas de diagnósticos institucionais. Além disso, possibilitou ampla divulgação do processo de formulação e execução das ações de capacitação, promovendo maior transparência na atuação dessa área. Para os servidores, espera-se que esse instrumento possa orientá-lo ao longo do seu percurso de desenvolvimento pessoal e profissional, demonstrando que a Universidade direciona esforços para o desenvolvimento interno da sua força de trabalho, valoriza diferentes saberes e espaços de compartilhamento dos mesmos.

Pode-se visualizar o PCComp como um mecanismo de estímulo aperfeiçoamento contínuo, de promoção permanente de oportunidades de desenvolvimento para o servidor, de escuta a suas demandas de capacitação e, ao mesmo tempo, de valorização das diferentes competências do trabalhador, uma vez que contempla a possibilidade dos próprios servidores atuarem como ministrantes internos. Para a instituição, espera-se que a execução do PCComp resulte na melhoria das relações interpessoais, da eficiência e eficácia das atividades de trabalho e da qualidade dos serviços prestados pela Universidade.

A ampla divulgação do Plano também se caracteriza como uma forma de devolutiva e reconhecimento aos servidores que participaram do Censo de Desenvolvimento em 2017, indicando que a área de gestão de pessoas analisa e propõe ações a partir dos dados coletados com a pesquisa. Entende-se que esse tipo de devolutiva é fundamental para que a área de gestão de pessoas aumente cada vez mais sua credibilidade perante a Instituição e consiga ampliar a adesão dos servidores em futuras pesquisas vinculadas a diagnósticos de gestão de pessoas.

## 6. Conclusões

O desenvolvimento do PCComp pode ser considerado um importante avanço no planejamento e execução da capacitação interna da UFRGS. O exercício de repensar a capacitação com vistas ao desenvolvimento de competências (recentemente mapeadas), despertou a necessidade de aproximar, ainda mais, o desenvolvimento e a oferta de oportunidades de capacitação (aprimoramento?) das lacunas de competências dos servidores. A metodologia seguida no processo de estruturação resultou na identificação de importantes *gaps* de capacitação em ambas as carreiras da UFRGS, trazendo inúmeros desafios para a área de treinamento, desenvolvimento e educação. O PCComp também pode ser compreendido como uma importante estratégia de ampliar a divulgação das competências governamentais, institucionais, gerenciais e de ensino, uma vez que contemplou suas denominações e respectivas definições, aproximando-as do trabalhador.

Embora a aprendizagem possa ocorrer a partir de diferentes formas, eventos e estímulos, a capacitação reforça seu papel de mecanismo de promoção do desenvolvimento de competências institucionais por meio de competências individuais, principalmente quando planejada e apoiada por um método consistente de estruturação. Destaca-se assim, a importância do papel da capacitação interna no desenvolvimento de trabalhadores e dos recursos internos e coletivos da Instituição, apoiando tanto a manifestação da competência como a aproximação da atuação profissional do trabalhador com objetivos institucionais, consolidando-se, assim, como um mecanismo-chave no apoio à promoção do desenvolvimento organizacional.

## Referências

- BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento.** *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 26(4), 1991.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** EDa Atlas AS, 2014.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação integrada e somativa em TD&E.** *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*, 343-358, 2006.
- BRANDÃO, S. M. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes,** 2012.
- BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179, 2005.
- BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?** *In: RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001.
- BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, (40). 2006a.
- \_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, (40). 2006b.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016.** Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências, 2016.
- CAMÕES, M. R. D. S., & MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal,** 2016.
- CARVALHO, A. I. D., VIEIRA, A. S., BRUNO, F., MOTTA, J. I. J., BARONI, M., MACDOWELL, M. C., ... & CÔRTEZ, S. D. C. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação,** 2009.

CAVALCANTE, K. O., & BARBOSA DA SILVA, A. **As Implicações da capacitação nas crenças de Autoeficácia de Gestores técnico-Administrativos de uma Instituição federal de educação superior.** *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(3), 2017.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, 127, p. 84-102, Janvier-Février, 2000.

FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. C. C. **Construindo o conceito de competência.** *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**, 2002.

FREITAS, I. A., & BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E.** *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*, Porto Alegre: Artmed, 97-113, 2006.

KILIMNIK, Z. M., & SANT'ANNA, A. D. S. **Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais.** *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 85-113, 2006.

LE BOTERF, G. **De la compétence, essai sur un attracteur étrange.** Éditions d'organisation, 1995.

\_\_\_\_\_. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Éditions d'Organisation., 2000.

LIMA, C. M. P. D., ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C., & ARAÚJO, A. J. D. S. **A gestão do trabalho e os desafios da competência: uma contribuição de Philippe Zarifian.** *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(4), 1223-1238, 2015.

**Panorama do Treinamento no Brasil.** Acesso em 07/01/2018. Disponível em: <<https://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2016.pdf>>. 2016.

Panorama do Treinamento no Brasil 2018/2019 (2018). Disponível em: <https://www.integracao.com.br/pasta-integracao-2015/paginas/inscricao-panorama-treinamento-2018.aspx> . Acesso em 21/02/2019.

PILATI, R. **História e importância de TD&E.** *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 159-176, 2006.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Boston (Ma), 235-256, 1990.

RIBEIRO, J.L.D., CORTIMIGLIA, M.N., MIORANDO, B.S., FRITSCH, C. & FRANK, A. G. **Mapeamento do Perfil de Trabalho.** *Modelo Integrado de Transformação Institucional: o caso do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior* / Hélio Henkin, organizador – Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014. 268 p.; il.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S., & BOFF, L. H. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. *Aprendizagem organizacional e competências*, 2005.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Org. Maria Julia Pantoja et alli. Brasília, ENAP, 2010.

Training Industry Report (2018). Disponível em <<https://trainingmag.com/sites/default/files/trn-2018-industry-report.pdf>>. Acesso em 20/12/2018.

VARGAS, M. R. M., & ABBAD, G. D. S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 137-158, 2006.

YIN, ROBERT, K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo, SP: SENAC, 2003.