

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**Trilhas de aprendizagem para contratação de ações de capacitação no
Centro de Formação e Gestão Judiciária do STJ**

Raquel Pereira Alves

Nível Micro- Design Instrucional ou da Aprendizagem

Brasília

Setembro de 2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Construção de uma Trilha de Aprendizagem do processo de contratação de ação de educação corporativa no Centro de Formação e Gestão Judiciária do Superior Tribunal de Justiça.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O Centro de Formação e Gestão Judiciária (CEFOR) do Superior Tribunal de Justiça é responsável pelo desenvolvimento de competências dos servidores da instituição. Para isso, ela presta consultoria às unidades no diagnóstico e busca de soluções e estratégias para o desenvolvimento de competências dos servidores. Dentre as formas de aprimorar competências, existe o desenvolvimento de ações de educação corporativa que podem ser contratadas de duas maneiras: contratação de um instrutor interno por meio da Gratificação por Encargo de Curso, essa contratação é incentivada no Tribunal, pois é uma forma de valorizar o servidor da casa o qual conhece a realidade e os trâmites burocráticos da instituição. Porém, nem sempre o STJ possui servidores especialistas em determinados assuntos, assim é preciso lançar mão da segunda forma de contratação, buscando um profissional no mercado. Essa contratação de fornecedor externo é feita por inexigibilidade de licitação devido ao notório conhecimento do instrutor ou da empresa a serem contratados.

Essas contratações são um dos processos de trabalho mais difíceis para os servidores do Centro de Formação e Gestão Judiciária do STJ. A construção de uma trilha de aprendizagem para esse processo de trabalho irá facilitar tanto a capacitação de novos servidores, como também dos antigos, servindo, inclusive, como fonte de pesquisa para os servidores mais experientes do centro.

O processo de trilhas de aprendizagem está em fase de construção pelo CEFOR no âmbito do STJ, a pedido da alta administração, as primeiras unidades a serem beneficiadas serão os Gabinetes dos Ministros. Nesse sentido, a pesquisa é factível por trazer luz a uma área que só seria beneficiada após a implementação do projeto em toda área finalística do Tribunal. É relevante por se tratar da capacitação da equipe que cuida do desenvolvimento das competências de todos os servidores. Facilitar a contratação é trazer qualidade de vida para o servidor, além de trazer qualidade na entrega do serviço, pois a partir do momento em que esse

processo de trabalho esteja bem treinado, o servidor da escola conseguirá focar no mais importante que é o desenho da ação em si, não o processo de contratação.

A inovação consiste em utilizar as trilhas de aprendizagem para facilitar a capacitação de um processo de trabalho complexo, utilizando ações presenciais e a distância, além de outros recursos educacionais que fogem dos tradicionais cursos.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

O objetivo dessa pesquisa é criar a Trilha de Aprendizagem do processo de contratação de ação de educação corporativa com base nas atribuições do programa de gestão por competências do Centro de Formação e Gestão Judiciária do STJ.

3.2 Objetivos específicos

Ao final desse trabalho deve-se levantar dados para criação da Trilha de Aprendizagem do subprocesso de trabalho contratação de ação de educação corporativa. Identificar as atividades desempenhadas pelos servidores para execução desse processo de trabalho. Identificar as competências relacionadas as essas atividades. Construir a trilha baseada nessas competências.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Trilhas de Aprendizagem

Para Carbone (2001, p. 3), as trilhas de aprendizagem são caminhos flexíveis e alternativos para o desenvolvimento profissional e pessoal. Com o avanço da sociedade e das empresas, o colaborador tem buscado alternativas de desenvolvimento personalizadas e flexíveis, que atendam suas realidades no mundo corporativo. Assim, as trilhas de aprendizagem surgem como alternativa de desenvolvimento de competências.

A educação de maneira geral tem sofrido muitas mudanças na atual sociedade, as informações estão disponíveis e os recursos educacionais nem sempre são vistos com clareza. Esse cenário causa muita insegurança, assim os profissionais não sabem o caminho a percorrer.

Com isso, o desejo das pessoas em gerir seu processo de formação aumenta, crescendo a necessidade de ações educacionais personalizadas, que respeitem o ritmo e o perfil de cada um.

Nesse sentido, as trilhas de aprendizagem configuram-se como uma nova metodologia educacional. As trilhas são desenvolvidas em ambientes tecnológicos que permitem aos usuários que individualizem suas formações. Carbone (2001, p.3-4) explica que as trilhas

[...] podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por técnicos e curadores, contendo as mais diversas formas de aprendizagem, tudo isso apresentado através de diferentes recursos educativos audiovisuais disponíveis no meio web e presencial, tais como filmes, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos presenciais e à distância, e-learning, EAD, e-book, livros digitalizados, artigos de revista, papers, orientações metodológicas para transferência de conhecimento face-a-face, orientações de procedimentos escritas ou em vídeo, passo-a- passo de atividades etc.

As Trilhas de Aprendizagem são organizadas por processos de trabalho ou por competências a serem aprimoradas. Elas também podem ser consideradas estratégias pedagógicas da instituição com intuito de alinhar as necessidades de competências da organização com as expectativas, necessidades, preferências do funcionário.

4.2 Objetivos das Trilhas de Aprendizagem

- Estimular o autodesenvolvimento do funcionário;
- Deixar clara a expectativa da empresa em relação ao desenvolvimento do funcionário;
- Oferecer alternativas rápidas e dinâmicas de desenvolvimento de aprendizagem;
- Permitir acesso livre, quando possível, a recursos educacionais vinculados às competências universais e específicas da organização;
- Melhorar a transferência de conhecimentos da organização;
- Oferecer uma visão sistêmica da organização aos colaboradores

4.3 Premissas filosóficas

A Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI (apud Carbone 2001,p.5-6), patrocinada pela UNESCO, indica quatro alicerces para educação no século XXI:

Aprender a conhecer – exige do profissional conciliar uma cultura ampla com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação.

Aprender a fazer – desenvolvimento da capacidade de lidar com situações inusitadas, nas quais requer, muitas vezes, a capacidade de trabalhar em equipe.

Aprender viver junto – a capacidade de mobilizar um grupo de atores que compartilham projetos comuns, que partilham questões essenciais e assumem áreas de co-responsabilidade.

Aprender a ser – desenvolvimento da autonomia e da capacidade de julgar tornam-se elementos essenciais para o enfrentamento de tarefas complexas que se apresenta ao profissional.

4.4 O surgimento da idéia da construção das Trilhas

A inspiração para o modelo de Trilhas de Aprendizagem desenvolvido no Brasil veio do conceito de **Navegação Profissional** proposto por Le Boterf (1999). Nesse artigo, o autor mostra a evolução da educação continuada e faz uma comparação a um modelo de navegação profissional.

Para o autor(1999,p.4), “o profissionalismo não está na ponta de um encadeamento de cursos.” As pessoas se profissionalizam das mais diversas maneiras, participando de um projeto transversal, transferindo conhecimento, mudando de função, redigindo um artigo. Isso tudo pode se tornar oportunidades de profissionalização.

O modelo de navegação profissional de Le Boterf (1999, p.4-7) possui orientações e hipóteses:

Navegadores Voluntários - o profissionalismo se adquire quando as pessoas se engajam e querem fazer parte do processo de aprendizagem. “Toda construção de competências necessita de um forte envolvimento do sujeito, de um engajamento que supõe uma certa tenacidade.”

Perseguir um CAP¹ - os caps de profissionalização descrevem o conjunto das competências profissionais a serem adquiridas. O cap é mais uma direção a seguir do que um ponto onde chegar.

Posicionar o Ponto de Partida – os percursos de profissionalização devem considerar as competências atuais das pessoas e a distância em relação ao cap a perseguir.

Mapa das Oportunidades para Traçar Percursos - não se limitará situações de treinamento. Aqui deve ser reconhecida a diversidade das situações de profissionalização, tais como: contribuir numa oficina de intercâmbio, participar de projetos transversais, escrever um artigo, trabalhar como consultor externo ou interno, entre outras opções. A riqueza do percurso dependerá do que for colocado à disposição dos navegadores. A profissionalização está ligada a navegar na rede de oportunidades, não simplesmente cumprir um currículo pré-estabelecido de formação. O percurso possibilita o desenvolvimento profissional pela acumulação de experiências.

Verificar a posição em que se encontra – o fato de se capacitar faz surgir novas necessidades e projetos, os ambientes e as necessidades da empresa também mudam. É necessário prever como e quando verificar a posição em se encontra

Capitalizar as narrativas de navegação –é o registro de como foi realizada a atividade profissional, quais formam as regras, as atividades, os percursos.

Beneficiar-se dos ventos favoráveis e conhecer as regras de navegação – a navegação só é possível quando as condições meteorológicas estão favoráveis. As regras de navegação devem estar claras e aceitas, por exemplo: regras de mobilidade, modalidades de avaliação, organização do trabalho, comunicação interna, política de formação.

¹CAP é a direção de um navio ou aeronave definida pelo ângulo formado pelo eixo longitudinal do aparelho e a direção do Norte.(conforme Le Dictionnaire de Notre Temps, Hachette)

4.5 Gestão por competências e aplicação nas Trilhas de Aprendizagem

No ambiente organizacional, as competências são definidas como combinações de conhecimento, habilidade e atitude, expressas pelo desempenho profissional (CARBONE *et al.*, 2005; DURAND, 2000; SANTOS, 2001 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006).

As competências possuem valor econômico e social para as pessoas e organizações, pois contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e reconhecem socialmente a capacidade de determinado indivíduo. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999apud FREITAS; BRANDÃO 2006).

Para Brandão e Guimarães (2001 apud FREITAS; BRANDÃO 2006), as competências podem ser classificadas como profissionais ou humanas (relacionadas ao indivíduo) e organizacionais (referentes a organização como um todo), ressaltando que as competências profissionais, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação as competências organizacionais.

A etapa inicial da gestão por competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; apud FREITAS; BRANDÃO, 2006) é a formulação da estratégia da organização, com a definição da missão, da visão e dos macros objetivos. Logo, a organização faz o levantamento das competências organizacionais necessárias para o alcance dos seus objetivos. Assim é possível fazer um diagnóstico de competências profissionais ao identificar a lacuna existente entre competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos e as competências existentes na organização.

Esse diagnóstico subsidia dois sistemas importantes da organização: a captação de competências - que se relaciona com os processos de recrutamento e seleção; desenvolvimento de competências - relacionada ao aprimoramento de competências internas disponíveis na organização. Essas etapas permitem a formulação de planos operacionais e de gestão, além dos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos. Finalmente, há uma etapa de acompanhamento e avaliação, que funcionam

para retroalimentar o sistema à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles esperados.

4.6 Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento com base nas trilhas

Para Freitas e Brandão (2006), o modelo de educação corporativa baseado em trilhas pode ser usado como estratégia para promover o desenvolvimento de competências. Para isso, as ações de treinamento e desenvolvimento devem estar alinhadas à estratégia corporativa.

A partir do diagnóstico das competências essenciais para organização são levantadas as competências necessárias para os profissionais atuarem de maneira a alcançar a estratégia organizacional. Além disso, devem ser identificadas as competências importantes no futuro. Os autores (FREITAS; BRANDÃO, 2006) sugerem duas perguntas para nortear esse diagnóstico: diante das competências organizacionais X, Y, Z, quais competências os profissionais da organização devem ter? Considerando as tendências de mercado, as inovações tecnológicas e a estratégia da organização, quais as competências futuras serão necessárias?

A partir das respostas a essas perguntas que são levantadas as competências profissionais necessárias a empresa. O diagnóstico consiste em identificar as competências já existentes na organização e quais precisam ser aprimoradas ou geradas. Essa é a base para formulação das ações de treinamento e desenvolvimento, tendo como referência a competência atual e desejada tanto para a pessoa quanto para organização.

Diante disso, a noção de trilhas tem foco nas diversas formas de aprendizagem e contribui para que ela se realize de acordo com o interesse da organização e do aprendiz. Apesar de as trilhas darem o pressuposto do indivíduo construir seu próprio caminho, a organização deve oferecer os direcionamentos necessários e oportunidades de aprendizagem. Para Freitas e Brandão (2006),

é importante que as organizações implementem algumas ações destacadas abaixo:

- *Definir e divulgar os rumos da organização: missão, visão e estratégia de atuação;*
- *Identificar as competências essenciais à organização;*
- *Identificar e divulgar as competências relevantes a cada segmento profissional;*
- *Especificar e disseminar os padrões de desempenho exigidos dos profissionais;*
- *Identificar e divulgar critérios para ascensão profissional (requisitos tais como experiência, formação e competências necessárias);*
- *Identificar, nos ambientes interno e externo, opções de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais relevantes à organização;*
- *Divulgar as opções de aprendizagem, vinculando-as a cada competência desejada;*
- *Estimular as pessoas a desenvolverem suas trilhas de aprendizagem, mediante uso de apoio social, de recursos financeiros e de suporte da organização; e*
- *Reconhecer e valorizar os profissionais que se mantêm em processo de melhoria contínua do desempenho e em busca de crescimento profissional*

Dessa maneira, para que cada profissional possa trilhar seu caminho é necessário que a organização ofereça um mapa de oportunidades. A vinculação entre o caminho do indivíduo e a estratégia da organização é utilizada nas trilhas, isso torna o desenvolvimento profissional capaz de resultados concretos e engaja o funcionário a construir novas trilhas.

5 METODOLOGIA

| PERGUNTAS-CHAVE | | DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA |
|-----------------|-----------|--|
| 5W | WHAT? | Desenvolvimento das Trilhas de Aprendizagem do processo de trabalho contratação de educação corporativa. |
| | WHERE? | Centro de Formação e Gestão Judiciária |
| | WHY? | Com o início do projeto de trilhas no STJ, é importante que a equipe responsável seja incluída no processo. |
| | WHEN? | 1º/2021 |
| | WHO? | Servidores e Gestores do CEFOR do STJ |
| 2H | HOW? | Levantamento do processo de trabalho contratação de ações de educação corporativa para que a trilha possa ser desenvolvida. Identificação das competências a serem desenvolvidas. |
| | HOW MUCH? | Recursos destinados a capacitação. |

Para essa pesquisa foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevista com a chefe da Seção de Aprimoramento de Competências Administrativas Fabianna Acciolly Bezerra.

6 RESULTADOS

6.1 Contextualização Organizacional

O Centro de Formação e Gestão Judiciária (CEFOR) foi criado em setembro de 2020, substituindo a antiga Escola Corporativa do Superior Tribunal de Justiça. O CEFOR tem como missão “Promover o desenvolvimento de competências necessárias ao cumprimento da missão institucional do STJ”. (Superior Tribunal de Justiça - www.escola.stj.jus.br)

Atualmente, o CEFOR é composto por 6 (seis) seções: Seção de Aprimoramento de Competências Gerais e Valores Institucionais, Seção de Soluções em EaD e Desenho Instrucional, Seção de Formação Avançada e Programas de Bolsas, Seção de Aprimoramento de Competências Jurídicas, Seção de Aprimoramento de Competências Gerenciais, Seção de Aprimoramento de Competências Administrativas. Dessas seções, quatro realizam o processo de trabalho de contratação de educação corporativa.

6.2 Gestão por Competências no STJ

O Programa Aprimore é responsável pela implantação da gestão por competências no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Para o órgão, gestão por competências é o alinhamento entre as competências das pessoas e os objetivos estratégicos da organização (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – www.escola.stj.jus.br). O conceito de competência adotado no Programa é:

Agrupamento de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, se relaciona com seu desempenho, pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (Parry, 1996 apud LEME, 2005, p. 17 apud SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – www.escola.stj.jus.br).

O Programa tem como base o Mapeamento das Atribuições por Produtos, que é o instrumento que registra as competências técnicas e comportamentais relacionadas aos produtos e responsabilidades de cada unidade do Tribunal.

O Aprimore é um dos insumos utilizados pelo Centro de Formação e Gestão Judiciária do STJ no Plano de Ações de Capacitação e também é utilizado para o desenvolvimento das Trilhas de Aprendizagem.

6.3 Vantagens e Benefícios do Programa de Trilhas para o STJ

- Sistematiza a capacitação a partir das competências necessárias ao trabalho;
- Estimula o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores;
- Desenvolve nos servidores uma visão sistêmica;
- Apresenta alternativas de aprimoramento pessoal e profissional.

6.4 Metodologia de implantação

- Levantamento das competências a serem treinadas;
- Campanha de sensibilização dos gestores e servidores do CEFOR;

6.5 Nome da trilha: Contratação de Ações de Educação Corporativa

Escopo da Trilha: Baseada nas Atribuições do Programa de Gestão por Competências do STJ - Aprimore, essa trilha vai conduzir o servidor nas seguintes atribuições:

- Elaborar projeto básico das ações de educação corporativa, bem como os demais documentos necessários para a instrução processual, de

acordo com os padrões estabelecidos, após análise crítica das informações recebidas.;

- Instruir os processos da unidade, conforme os padrões estabelecidos;
- Acompanhar os processos de contratação de ações de educação de sua responsabilidade.

As competências relacionadas foram priorizadas pela chefe da Seção de Aprimoramento de Competências Administrativas Fabianna Acciolly Bezerra.

Essa trilha vai tratar sobre a legislação necessária para contratação de ação de educação corporativa.

Objetivos da Trilha:

- Conhecer as diferenças nas contratações de ações com instrutores internos e fornecedores externo;
- Aplicar a legislação interna para contratação de servidor;
- Aplicar a legislação de inexigibilidade de licitação;
- Explicar os requisitos de contratação por inexigibilidade de licitação;
- Analisar a justificativa de preços enviada pela empresa ou instrutor;

Público alvo prioritário: Servidores e Gestores do CEFOR do STJ ou servidores que tenham interesse em trabalhar na área.

Trilhos Obrigatórios:

- Contratação de Instrutor Interno - será desenvolvido posteriormente
- Contratação externa de Ação de Educação Corporativa por Inexigibilidade de Licitação

Trilho: Contratação externa de Ação de Educação Corporativa por Inexigibilidade de Licitação.

Objetivos do Trilho: Ao final desse trilho o aluno deverá ser capaz de:

- Aplicar a legislação de inexigibilidade de licitação em relação aos processos de contratação de ações de educação corporativa;
- Analisar a justificativa de preços enviada pela empresa de acordo com os critérios estabelecido pelo STJ.

Orientações de navegação

O servidor deverá ler todo o referencial de leis, decretos e normas elencados na tabela. Posteriormente, passar por um treinamento face a face com servidores mais antigos, pois existem modelos de documentos que podem auxiliar no entendimento da aplicação das normas lidas. Caso o servidor sinta necessidade de aprofundamento, pode solicitar uma ação externa de educação corporativa. Os vídeos disponíveis são de caráter complementar.

Ações de Aprendizagem

| | |
|--------|--|
| Cursos | <p>A Contratação de Serviços de Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento pela Administração Pública.</p> <p>http://www.onecursos.com.br/eventos/eventos/saibamais/id/1277?tipo=aovivo</p> <p>Inscrição: solicitação de evento externo, por meio do SEI Nome da instituição patrocinadora: One Cursos Carga horária: 15 horas Público-Alvo: servidores do Centro de Formação e Gestão Judiciária</p> |
| Vídeos | <p>https://youtu.be/sQWhfmoHtWo</p> <p>Inexigibilidade de Licitação – Como se faz pesquisa de Preços?</p> <p>Professor Jacoby Fernandes</p> <p>https://youtu.be/ppARN0YWa-w</p> <p>Incompatibilidade com preços de mercado e a aplicação de multa pelo TCU</p> |

| | |
|------------------------|--|
| | Professor Jacoby Fernandes |
| Bibliografia | <p>Artigo:</p> <p>Contratação de serviços de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal na Administração Pública: uma breve análise da Decisão 439/98, Plenário do TCU –</p> <p>https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/24/21</p> |
| Face a Face | <p>Repasse de conhecimento entre servidores mais experientes e os mais novos, utilizando modelos de documentos e passo a passo no Trello. Cada seção ficará responsável por designar um servidor para função a depender da lotação.</p> <p>https://trello.com/b/2CeAGN9g/sacad-modelos</p> |
| Leis, decretos, normas | <ul style="list-style-type: none"> • Lei 8.666/1993 (normas de licitações e contratos na Administração Pública Federal) - Art. 13, VI (serviços técnicos profissionais especializados em treinamento e aperfeiçoamento de pessoal); Art. 25, II e §1º (inexigibilidade de licitação, notória especialização e singularidade do objeto); Art. 26 – justificativa de preços • Decisão 439/98 do TCU; • Acórdão TCU 1074/2013 e Informativo de Licitações e Contratos do TCU 150/2013; • Instrução Normativa STJ n. 19/2019; • Manual de Orientação de Pesquisa de Preços - (Páginas 55 a 64) • Manual de Contratação de Ações de Educação Corporativa (em processo de produção); |
| Avaliação | <p>Questão 1:</p> <p>A contratação externa de ação de educação corporativa acontece por meio de:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Licitação na modalidade concorrência b) Pregão eletrônico c) Inexigibilidade de licitação d) Licitação na modalidade convite |



Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- (x) Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- () Médio - indicado para conhecimentos intermediários
- () Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Identificar a modalidade a ser aplicada nas ações de educação corporativa.

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

A contratação externa de ação de educação corporativa acontece por meio de:

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) Licitação na modalidade concorrência
- b) Pregão eletrônico
- c) Inexigibilidade de licitação
- d) Licitação na modalidade convite

10. Gabarito

- c) Inexigibilidade de licitação

11. Resolução justificada

- a) Incorreta. Modalidade de licitação não aplicada as ações de educação corporativa
- b) Incorreta. Modalidade de licitação não aplicada as ações de educação corporativa
- c) Correta.
- d) Incorreta. Modalidade de licitação não aplicada as ações de educação corporativa

12. Bibliografia ou referência

Lei 8.666/1993 (normas de licitações e contratos na Administração Pública Federal) - Art. 13, VI (serviços técnicos profissionais especializados em treinamento e aperfeiçoamento de pessoal);

Questão 2:

O que caracteriza a inexigibilidade de licitação para as ações de educação corporativa:

- a) Notória especialização do instrutor/empresa e singularidade do objeto;
- b) Notória especialização do instrutor/empresa e pluralidade de concorrentes
- c) Singularidade do objeto e pluralidade de concorrentes
- d) Pluralidade de concorrentes

Apresentação da Questão



1. Grau de dificuldade:

- (x) Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- () Médio - indicado para conhecimentos intermediários
- () Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Justificar a contratação por inexigibilidade de licitação.

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

O que caracteriza a inexigibilidade de licitação para as ações de educação corporativa:

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) Notória especialização do instrutor/empresa e singularidade do objeto;
- b) Notória especialização do instrutor/empresa e pluralidade de concorrentes
- c) Singularidade do objeto e pluralidade de concorrentes
- d) Pluralidade de concorrentes

10. Gabarito

- a) Notória especialização do instrutor/empresa e singularidade do objeto;

11. Resolução justificada

- a) Correta.
- b) Incorreta. Pluralidade de concorrentes não impede a contratação por inexigibilidade de licitação.
- c) Incorreta. Pluralidade de concorrentes não impede a contratação por inexigibilidade de licitação.
- d) Incorreta. Pluralidade de concorrentes não impede a contratação por inexigibilidade de licitação.

12. Bibliografia ou referência

Lei 8.666/1993 (normas de licitações e contratos na Administração Pública Federal) - Art. 13, VI (serviços técnicos profissionais especializados em treinamento e aperfeiçoamento de pessoal); Art. 25, II e §1º (inexigibilidade de licitação, notória especialização e singularidade do objeto)

Decisão nº 439/98 do Tribunal de Contas da União

Questão 3:

Por que a Administração Pública exige a justificativa de preços?

- a) Para justificar a inexigibilidade de licitação.
- b) Para verificar se o preço cobrado para Administração é compatível com ordinariamente cobrado pela empresa/instrutor no mercado em treinamentos



semelhantes.

- c) Para verificar se o preço cobrado para Administração é compatível com outras empresas no mercado.
- d) Para justificar a escolha da empresa/instrutor.

Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- () Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- (x) Médio - indicado para conhecimentos intermediários
- () Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Conhecer o motivo da exigência da justificativa de preços

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

Por que a Administração Pública exige a justificativa de preços?

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) Para justificar a inexigibilidade de licitação.
- b) Para verificar se o preço cobrado para Administração é compatível com ordinariamente cobrado pela empresa/instrutor no mercado em treinamentos semelhantes.
- c) Para verificar se o preço cobrado para Administração é compatível com outras empresas no mercado.
- d) Para justificar a escolha da empresa/instrutor.

10. Gabarito

- b) Para verificar se o preço cobrado para Administração é compatível com ordinariamente cobrado pela empresa/instrutor no mercado em treinamentos semelhantes.

11. Resolução justificada

- a) Incorreta. A inexigibilidade de licitação é justificada pela notória especialização e singularidade do objeto.
- b) Correta.
- c) Incorreta. A empresa compara os preços com ela mesma, utilizando treinamento anteriores praticados no mercado.
- d) Incorreta. A justificativa de preços não é usada para escolha da empresa.

12. Bibliografia ou referência

Manual de Orientação de Pesquisa de Preços.

Questão 4:

Quais os documentos embasam a justificativa de preços enviada pela empresa/instrutor?

- a) Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes dos



últimos 180 dias de cursos realizados pelo instrutor/empresa com temática e cargas horárias semelhantes.

- b) Em regra, 2 notas fiscais/empenho ou comprovantes dos últimos 180 dias de cursos realizados pelo instrutor/empresa com temática e cargas horárias semelhantes.
- c) Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes e o currículo dos instrutores.
- d) Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes e certidões negativas da empresa/instrutor.

Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- (x) Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- () Médio - indicado para conhecimentos intermediários
- () Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Conhecer os documentos necessários para preencher a justificativa de preços.

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

Quais os documentos embasam a justificativa de preços enviada pela empresa/instrutor?

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes dos últimos 180 dias de cursos realizados pelo instrutor/empresa com temática e cargas horárias semelhantes.
- b) Em regra, 2 notas fiscais/empenho ou comprovantes dos últimos 180 dias de cursos realizados pelo instrutor/empresa com temática e cargas horárias semelhantes.
- c) Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes e o currículo dos instrutores.
- d) Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes e certidões negativas da empresa/instrutor.

10. Gabarito

- a) Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes dos últimos 180 dias de cursos realizados pelo instrutor/empresa com temática e cargas horárias semelhantes.

11. Resolução justificada

- a) Correta
- b) Incorreta. Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes



dos últimos 180 dias de cursos realizados pelo instrutor/empresa com temática e cargas horárias semelhantes.

c) Incorreta. Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes dos últimos 180 dias de cursos realizados pelo instrutor/empresa com temática e cargas horárias semelhantes.

d) Incorreta. Em regra, 3 notas fiscais/empenho ou comprovantes dos últimos 180 dias de cursos realizados pelo instrutor/empresa com temática e cargas horárias semelhantes.

12. Bibliografia ou referência

Manual de Orientação de Pesquisa de Preços.

Modelos de documentos no trello.

Questão 5:

Qual unidade de medida deve ser adotada para o comparativo de preços de ação educacional?

- a) A unidade responsável pela contratação poderá adotar como unidade de medida somente o valor da hora-aula.
- b) A unidade responsável pela contratação poderá adotar como unidade de medida somente o valor da hora-aula e o valor por participante.
- c) A unidade responsável não poderá definir previamente um critério de acordo com a metodologia adotada.
- d) A unidade responsável pela contratação poderá adotar como unidade de medida o valor da hora-aula, o valor por participante, o valor da hora-aula por participante, o valor da diária do instrutor ou outro critério previamente definido na metodologia adotada.

Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- () Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- (x) Médio - indicado para conhecimentos intermediários
- () Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Conhecer os critérios utilizados para análise da justificativa de preços.

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

Qual unidade de medida deve ser adotada para o comparativo de preços de ação educacional?

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) A unidade responsável pela contratação poderá adotar como unidade de medida somente o valor da hora-aula.



- b) A unidade responsável pela contratação poderá adotar como unidade de medida somente o valor da hora-aula e o valor por participante.
- c) A unidade responsável não poderá definir previamente um critério de acordo com a metodologia adotada.
- d) A unidade responsável pela contratação poderá adotar como unidade de medida o valor da hora-aula, o valor por participante, o valor da hora-aula por participante, o valor da diária do instrutor ou outro critério previamente definido na metodologia adotada.

10. Gabarito

d) A unidade responsável pela contratação poderá adotar como unidade de medida o valor da hora-aula, o valor por participante, o valor da hora-aula por participante, o valor da diária do instrutor ou outro critério previamente definido na metodologia adotada.

11. Resolução justificada

- a) Incorreta. Não é somente o valor da hora-aula.
- b) Incorreta. Não são somente o valor da hora-aula e valor por participante.
- c) Incorreta. A unidade responsável pode adotar outro critério previamente definido de acordo com metodologia adotada.
- d) Correta.

12. Bibliografia ou referência

Manual de Orientação de Pesquisa de Preços.
Modelos de documentos no trello.

Questão 6:

O que seria objeto similar para pesquisas de preços relativas à ação educacional?

- a) Deverão ser observados critérios comuns entre os objetos da comparação. São exemplos válidos de critérios: Tema, Formato, Modalidade, Carga horária, quantitativo de alunos ou outro critério previamente definido na metodologia utilizada pela unidade responsável pela contratação.
- b) Deverão ser observados se todos os critérios são comuns para contratação.
- c) Deverão ser observados obrigatoriamente: tema, formato e carga horária.
- d) A unidade responsável pela contratação não pode utilizar outro critério ou metodologia além do que está previsto no manual de orientação e pesquisa de preços.

Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- () Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- (x) Médio - indicado para conhecimentos intermediários



() Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Entender o que é um objeto similar para fins de comparativo de preços

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

O que seria objeto similar para pesquisas de preços relativas à ação educacional?

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) Deverão ser observados critérios comuns entre os objetos da comparação. São exemplos válidos de critérios: Tema, Formato, Modalidade, Carga horária, quantitativo de alunos ou outro critério previamente definido na metodologia utilizada pela unidade responsável pela contratação.
- b) Deverão ser observados se todos os critérios são comuns para contratação.
- c) Deverão ser observados obrigatoriamente: tema, formato e carga horária.
- d) A unidade responsável pela contratação não pode utilizar outro critério ou metodologia além do que está previsto no manual de orientação e pesquisa de preços.

10. Gabarito

a) Deverão ser observados critérios comuns entre os objetos da comparação. São exemplos válidos de critérios: Tema, Formato, Modalidade, Carga horária, quantitativo de alunos ou outro critério previamente definido na metodologia utilizada pela unidade responsável pela contratação.

11. Resolução justificada

- a) Correta.
- b) Incorreta. Não é necessário que todos os critérios sejam comuns.
- c) Incorreta. Os itens apresentados não são obrigatórios.
- d) Incorreta. A unidade responsável pode adotar outro critério previamente definido de acordo com metodologia adotada.

12. Bibliografia ou referência

Manual de Orientação de Pesquisa de Preços.
Modelos de documentos no trello.

Questão 7:

Como proceder no caso de total impossibilidade de comprovação de preços praticados anteriormente pela empresa ou pelo



profissional a ser contratado por inexigibilidade de licitação para prestação de serviço de ação educativa?

- a) A contratação da ação educativa não será possível, pois assim o comparativo de preços fica inviabilizado.
- b) Excepcionalmente, e caso não seja possível a comprovação de preços praticados pela empresa ou profissional a ser contratado, a unidade poderá utilizar como limite máximo os valores da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso – GECC.
- c) Excepcionalmente, e caso não seja possível a comprovação de preços praticados pela empresa ou profissional a ser contratado, a unidade poderá utilizar 3 propostas de outras empresas/instrutor para a mesma ação.
- d) Excepcionalmente, e caso não seja possível a comprovação de preços praticados pela empresa ou profissional a ser contratado, a unidade poderá utilizar ata de registros de preços de outros órgãos públicos.

Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- () Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- () Médio - indicado para conhecimentos intermediários
- (x) Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Identificar o critério utilizado para contratações de empresa ou profissional sem os devidos documentos para o comparativo de preços.

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

Como proceder no caso de total impossibilidade de comprovação de preços praticados anteriormente pela empresa ou pelo profissional a ser contratado por inexigibilidade de licitação para prestação de serviço de ação educativa?

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) A contratação da ação educativa não será possível, pois assim o comparativo de preços fica inviabilizado.
- b) Excepcionalmente, e caso não seja possível a comprovação de preços praticados pela empresa ou profissional a ser contratado, a unidade poderá utilizar como limite máximo os valores da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso – GECC.
- c) Excepcionalmente, e caso não seja possível a comprovação de preços praticados pela empresa ou profissional a ser contratado, a unidade poderá utilizar 3



propostas de outras empresas/instrutor para a mesma ação.

- d) Excepcionalmente, e caso não seja possível a comprovação de preços praticados pela empresa ou profissional a ser contratado, a unidade poderá utilizar ata de registros de preços de outros órgãos públicos.

10. Gabarito

- b) Excepcionalmente, e caso não seja possível a comprovação de preços praticados pela empresa ou profissional a ser contratado, a unidade poderá utilizar como limite máximo os valores da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso – GECC.

11. Resolução justificada

- a) Incorreta. Excepcionalmente, é possível a contratação nesse caso.
b) Correta.
c) Incorreta. Excepcionalmente, é possível utilizar GECC como parâmetro para o comparativo de preços.
d) Incorreta. Excepcionalmente, é possível utilizar GECC como parâmetro para o comparativo de preços.

12. Bibliografia ou referência

Manual de Orientação de Pesquisa de Preços.
Modelos de documentos no trello.

Questão 8:

É possível utilizar notas fiscais/empenho ou comprovantes com data de emissão superior a 180 dias?

- a) Não é possível, pois o preço fica desatualizado.
b) É possível. Deve-se mencionar que o índice a ser adotado em todos os casos é o IGPM.
c) É possível. Deve-se mencionar que o índice a ser adotado deve estar atrelado ao segmento do objeto a ser contratado e, na falta de índice específico ou setorial, poderá servir como base o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA/IBGE).
d) É possível. Deve-se mencionar que o índice a ser adotado em todos os casos é o INPC.

Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- () Fácil - indicado para conhecimentos básicos
(X) Médio - indicado para conhecimentos intermediários
() Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos



4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Utilizar a melhor maneira de atualizar os preços de notas antigas.

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data de elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

É possível utilizar notas fiscais/empenho ou comprovantes com data de emissão superior a 180 dias?

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) Não é possível, pois o preço fica desatualizado.
- b) É possível. Deve-se mencionar que o índice a ser adotado em todos os casos é o IGPM.
- c) É possível. Deve-se mencionar que o índice a ser adotado deve estar atrelado ao segmento do objeto a ser contratado e, na falta de índice específico ou setorial, poderá servir como base o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA/IBGE).
- d) É possível. Deve-se mencionar que o índice a ser adotado em todos os casos é o INPC.

10. Gabarito

- c) É possível. Deve-se mencionar que o índice a ser adotado deve estar atrelado ao segmento do objeto a ser contratado e, na falta de índice específico ou setorial, poderá servir como base o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA/IBGE).

11. Resolução justificada

- a) Incorreta. É possível a utilização de índices para correção monetária das notas com datas de emissão superior a 180 dias.
- b) Incorreta. O índice a ser adotado deve estar atrelado ao segmento do objeto a ser contratado e, na falta de índice específico ou setorial, poderá servir como base o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA/IBGE).
- c) Correta
- d) Incorreta. O índice a ser adotado deve estar atrelado ao segmento do objeto a ser contratado e, na falta de índice específico ou setorial, poderá servir como base o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA/IBGE).

12. Bibliografia ou referência

Manual de Orientação de Pesquisa de Preços.
Modelos de documentos no trello.

Questão 9:

O que é considerada a notória especialização?

- a) Considera-se de notória especialização o profissional ou



empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

- b) Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito decorre de comentários na internet.
- c) Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito decorre dos bons relacionamentos com Administração Pública.
- d) Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito decorre de publicidade nos meios de comunicação.

Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- (x) Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- () Médio - indicado para conhecimentos intermediários
- () Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Conhecer o conceito de notória especialização

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

O que é considerada a notória especialização?

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.
- b) Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito decorre de comentários na internet.
- c) Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito decorre dos bons relacionamentos com Administração Pública.
- d) Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito decorre de publicidade nos meios de comunicação.

10. Gabarito

- a) Considera-se de notória especialização o profissional ou



empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

11. Resolução justificada

a) Correta.

b) Incorreta. Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato

c) Incorreta. Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

d) Incorreta. Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

12. Bibliografia ou referência

Lei 8666/1993 – Art. 25 §1º

Questão 10:

Como efetuar a pesquisa de preços quando da contratação, por inexigibilidade, de prova de certificação atrelada ao valor do treinamento?

- a) A certificação deve ser contratada separadamente, pois a legislação não permite sua contratação junto com treinamento.
- b) A pesquisa de preço deve apresentar o valor global, desconsiderando os valores de cada item separadamente.
- c) Para a contratação da certificação não é necessário o comparativo de preços, esse é preciso somente para o treinamento.
- d) No caso de se desejar contratar o treinamento necessário



e o exame de certificação, a pesquisa de preços realizada deverá apresentar o valor global da proposta e o valor de cada um dos dois itens (treinamento + certificação).

Apresentação da Questão

1. Grau de dificuldade:

- () Fácil - indicado para conhecimentos básicos
- () Médio - indicado para conhecimentos intermediários
- (x) Difícil - indicado para conhecimentos avançados

2. Disciplina: Licitação

3. Eixo Temático ou tema: Licitações e Contratos

4. Tópico de conteúdo: Inexigibilidade de licitação

5. Objetivo: Fazer o comparativo de preços em contratações com certificação.

6. Autoria: Raquel Alves

7. Data da elaboração: 11/10/2020

8. QUESTÃO

Enunciado do problema

Como efetuar a pesquisa de preços quando da contratação, por inexigibilidade, de prova de certificação atrelada ao valor do treinamento?

9. (Quatro) Alternativas de Resposta

- a) A certificação deve ser contratada separadamente, pois a legislação não permite sua contratação junto com treinamento.
- b) A pesquisa de preço deve apresentar o valor global, desconsiderando os valores de cada item separadamente.
- c) Para a contratação da certificação não é necessário o comparativo de preços, esse é preciso somente para o treinamento.
- d) No caso de se desejar contratar o treinamento necessário e o exame de certificação, a pesquisa de preços realizada deverá apresentar o valor global da proposta e o valor de cada um dos dois itens (treinamento + certificação).

10. Gabarito

- d) No caso de se desejar contratar o treinamento necessário e o exame de certificação, a pesquisa de preços realizada deverá apresentar o valor global da proposta e o valor de cada um dos dois itens (treinamento + certificação).

11. Resolução justificada

- a) Incorreta. A certificação pode ser contratada juntamente com o treinamento.
- b) Incorreta. A pesquisa de preços deve considerar o valor do treinamento e da certificação separadamente.
- c) Incorreta. O comparativo de preços é necessário tanto para o

| | |
|--|--|
| | <p>treinamento quanto para certificação. d) Correta.</p> <p>12. Bibliografia ou referência Manual de Orientação de Pesquisa de Preços. Modelos de documentos no trello.</p> |
|--|--|

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Essa pesquisa foi aplicada em um ente público da União, o Superior Tribunal de Justiça, os conceitos aqui aplicados podem ser replicados na Administração Pública em geral. A aplicação das trilhas é uma maneira eficiente de aproveitar melhor os recursos investidos no desenvolvimento de servidores. Consequentemente, isso gera retorno na qualidade dos serviços públicos ofertados por determinado órgão.

Acrescenta-se que é importante ter um programa de gestão por competências nos órgãos públicos que desejam implementar um programa de trilhas de aprendizagem. Além disso, a vantagem da Administração Pública é a troca de experiências entre seus órgãos, visto que, diferente da iniciativa privada, não possui o fator concorrência.

REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo. BANCO DO BRASIL: **Trilhas de aprendizagem. Banco do Brasil: Universidade Corporativa**, ano 5, n.24, 2001. Disponível em <https://www.inteletto.com/o-que-sao-trilhas> . Acessado em 15 de março de 2020.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 197-213.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle** (em direção à navegação profissional). Tradução independente dos principais conceitos para o português. Editions D' Organisation, Paris, 3ª edição, 1999.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Centro de Formação e Gestão Judiciária do Superior Tribunal de Justiça, 2020. Disponível: www.escola.stj.jus.br Acessado em 5 de setembro 2020.

Carbone, Pedro Paulo. Formação em Trilhas de Aprendizagem. Ministério da Cultura. Fundação Biblioteca Nacional. Escritório direitos autorais, registro 763.462, livro 1.480, fl.492, 16.03.2018.