



**INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS
NA EDUCAÇÃO**

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

Projeto de Pesquisa

TRILHAS DE APRENDIZAGEM – ASSESSORIA DE MINISTRO

Verônica Schielke Lemos Camargo

Diferentes abordagens de estudantes para a aprendizagem

Brasília/DF

Outubro/2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

No contexto educacional do Superior Tribunal de Justiça - STJ, há um público (servidores que trabalham em gabinete de ministro) que alega excesso de trabalho e falta de tempo para participar de ações educacionais.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O Superior Tribunal de Justiça - STJ foi criado pela Constituição Federal de 1988 com a responsabilidade de uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, sendo de sua incumbência a solução definitiva dos casos civis e criminais que não envolvam matéria constitucional nem a justiça especializada.

O STJ tem como missão oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal, visando tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira. Seus valores são aprendizagem contínua, comprometimento, ética, sustentabilidade e transparência.

O Programa Aprimore STJ cuida da implantação da gestão por competências. Essa metodologia propõe que resultados da organização sejam aprimorados por meio das competências de seus colaboradores. O Ciclo Aprimore ocorre desde 2014, e seu principal objetivo é prover o Tribunal com informações sobre as qualidades das atividades desenvolvidas pelas pessoas e seus comportamentos, o que chamamos de perfil de competências. As lacunas apontadas no diagnóstico identificam reais necessidades de investimento em educação corporativa. O objetivo é, de fato, diagnosticar.

Dentro desse contexto, entendendo que a aprendizagem é um processo dinâmico, o Centro de Formação de Gestão Judiciária - CEFOR, baseando-se na análise dos insumos fornecidos pelo Programa Aprimore e por curadores do conhecimento, e considerando ainda que a adoção do sistema de trilhas de aprendizagem deve guardar estrita relação com a estratégia e,

consequentemente, com o negócio da organização, elegeram-se "Assessoria de Ministro" como o primeiro projeto de Trilhas de Aprendizagem do STJ.

Os Assessores de Ministro são cargos comissionados ocupados por servidores que ingressaram no Tribunal no cargo de Analista Judiciário, Área Judiciária, que tem como requisito a graduação em Direito. Conforme o Manual da Organização do STJ (Art. 1º da Instrução Normativa STJ/GP n. 23 de 5 dezembro de 2019):

“Ao assessor de ministro cabe executar trabalhos e tarefas que lhe forem atribuídos pelo ministro (art. 327 – RISTJ) e bem assim: I – prestar assessoramento jurídico ao ministro; II – examinar os autos conclusos ao ministro e pesquisar a legislação, doutrina e jurisprudência referentes à matéria versada em cada processo; III – indicar ao ministro, dentre os processos conclusos, aqueles com jurisprudência firmada na Seção ou compendiada nas súmulas do Superior Tribunal de Justiça ou do Supremo Tribunal Federal, bem como os que devam ir com vistas ao Ministério Público ou cuja matéria recomende urgência; IV – elaborar minutas de despachos nos casos previstos no inciso XVIII do art. 34 do RISTJ, submetendo-as à apreciação do ministro; V – classificar os votos proferidos pelo ministro, elaborando índices necessários à pronta consulta; VI – executar, sob a orientação do ministro, outros trabalhos que concorram para a celeridade do julgamento dos processos e da elaboração dos respectivos acórdãos; 269 VII – selecionar votos e acórdãos para publicação na Revista, seguindo recomendação do ministro; VIII – orientar servidores do Gabinete na pesquisa de jurisprudência, bem como na elaboração de relatórios, votos e outras peças processuais.”

Nesse sentido, vislumbra-se a possibilidade de aprofundamento dos conteúdos jurídicos objetos de capacitações, bem como a ampliação do escopo teórico-doutrinário, prático e jurisprudencial, com maior atenção às questões relativas à análise dos processos que tramitam pela Corte e que deverão se intensificar no futuro próximo. Para isso, propõe-se a utilização de curadores internos (servidores do STJ) de conhecimento com vasto domínio doutrinário e que, ao mesmo tempo, tenham uma visão sistêmica da organização capaz de contribuir para uma melhor consecução de seus objetivos estratégicos, contribuindo para a excelência na prestação jurisdicional.

Esse projeto justifica-se por disponibilizar uma forma diversificada e flexível de capacitação, que atenda as necessidades do servidor, fato que poderá contribuir para o aumento da adesão às ações educacionais.

Por fim, o tema trabalhado apresenta as características que Fontelles et al. (2009) considera satisfatória para uma pesquisa. É factível, pois já está em fase de implementação, com os recursos necessários e está sendo coordenado por uma equipe competente para tal. É um assunto que desperta interesse do autor e dos dirigentes do CEFOR, pois contribui para o crescimento profissional dos servidores e inova a prática educacional. Dentro do contexto do STJ, representa uma inovação, já que será a primeira trilha implementada. Todos os aspectos éticos estão sendo respeitados e, sem dúvida, é um projeto relevante não só para o STJ, mas servirá como referência para outras instituições que desejam aprimorar as formas de capacitação.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

A partir das competências já levantadas, criar a Trilha de Aprendizagem para Assessores de Ministros do STJ.

3.2 Objetivos específicos

- Analisar as competências mapeadas pelo Programa Aprimore do STJ, juntamente com os curadores do conhecimento, a fim de levantar as competências necessárias para o cargo de Assessor de Ministro;
- Formular os subtemas da trilha, a partir das competências necessárias para o cargo de Assessor de Ministro;
- Construir os trilhos, relacionados a cada subtema, de acordo com os interesses organizacionais.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Com as constantes transformações que estão ocorrendo no mundo, a vida das pessoas é afetada, seja no campo pessoal ou no trabalho. Há novas formas de se comportar, de se relacionar e de trabalhar. No contexto empresarial, esse fato faz com que novas competências sejam exigidas a todo momento e o aumento no ritmo de trabalho junto com a falta de tempo traz para os profissionais da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas inúmeros desafios para suprir essas demandas. Isso é enfatizado por Carbone (2012), que afirma que as organizações precisam desenvolver métodos para aumentar a celeridade da aprendizagem uma vez que as mudanças podem gerar impactos significativos no desempenho dos colaboradores.

O próprio conceito de competência já representa um avanço na área de gestão de pessoas. Conforme Le Boterf (1999) a competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação recursos. A competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência (LE BOTERF, 1999).

De acordo com Carbone et al. (2009, APUD CARBONE ET AL., 2016), competências são:

“Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.”

A gestão por competências, segundo Carbone (2012), é um sistema integrado de práticas de RH que se relaciona com o planejamento estratégico de RH, a partir do mapeamento dos gaps das competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais; identifica talentos; desenvolve competências dos empregados com foco no gap; estrutura sistemas de

aprendizagem voltados para o compartilhamento de competências; e avalia o desempenho por competência, combinando critérios de remuneração variável.

Uma forma de desenvolver competências é por meio das trilhas de aprendizagem. Elas oferecem caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento de pessoas (FREITAS, 2002) e permitem que um profissional escolha, dentre as várias possibilidades de capacitação apresentadas, aquelas que melhor se adequem ao seu estilo de aprendizagem, tempo de dedicação, necessidades e interesses, conforme afirma Carbone (2018, p. 14). Ainda segundo o autor:

As trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por curadores, contendo as mais diversas formas de aprendizagem, tais como filmes, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos, EAD, livros digitalizados, artigos, técnicas para transferência de conhecimento face-a-face, orientações de procedimentos escritas ou em vídeo, passo-a-passo de atividades etc.

O modelo de trilhas de aprendizagem objetiva proporcionar o desenvolvimento de competências a partir de soluções rápidas e dinâmicas em ambientes tecnológicos, estimulando o autodesenvolvimento e a formação integral do colaborador, alinhando essa formação às expectativas da organização (BANCO DO BRASIL, 2019).

É fundamental entender que o conceito de trilhas está baseado em quatro aprendizagens essenciais: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser. A primeira está relacionada à educação permanente devido as rápidas transformações econômicas e sociais. A segunda associa-se com a capacidade de enfrentar situações inesperadas, que resulta em trabalhos coletivos desafiadores e menos definidos. A terceira corresponde ao respeito pela diversidade humana devido a interdependência dos seres humanos em ações conjuntas. Por último, aprender a ser une conceitos de autonomia e responsabilidade pessoal diante do coletivo para enfrentar situações complexas (BANCO DO BRASIL, 2019).

As trilhas de aprendizagem se diferem dos treinamentos tradicionais por propiciar ao colaborador autonomia e flexibilidade no processo de

aprendizagem. Autonomia porque o protagonista do processo é o aprendiz, uma vez que ele pode construir seu próprio caminho de acordo com suas preferências, estilo, e ritmo de aprendizagem, considerando as oportunidades disponíveis e lhe permitindo associar seu planejamento de carreira com as necessidades e objetivos da organização. Segundo Le Boterf (1999), é mais motivador, produtivo e prazeroso, se o aprendiz puder escolher, dentre diversas opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si.

No quesito flexibilidade, lhe permite decidir a ordem de prioridade as ações de acordo com a urgência na aquisição do conhecimento ou o domínio que se tem ou não do tema, decidir o momento do dia em que quer ou pode dedicar ao estudo e decidir as plataformas mais adequadas ao seu estilo de aprendizagem.

Esse pensamento sobre a diferenciação é corroborado por Freitas (2002). Segundo a autora os programas tradicionais de capacitação utilizam como parâmetro a construção de grades de treinamento. As grades apresentam cursos formais e restritos a cargos específicos, com orientação de obrigatoriedade, para todos os empregados que desempenham certa função ou que aspiram a determinada posição na organização.

As trilhas são compostas por trilhos que são caminhos obrigatoriamente estabelecidos pela organização, de curto prazo, a partir de conhecimentos e procedimentos específicos de interesse da organização e de ocupantes de cargos ou funções. Cada trilho é formado por conjunto definido de recursos de aprendizagem disponíveis e seus conhecimentos vinculados (CARBONE, 2018). No trilho o foco é a organização, em como realizar uma tarefa específica com excelência; já na trilha, o cerne é colaborador, em como torná-lo um profissional completo no tema da trilha. Dessa forma, todo trilho tem uma expansão do conhecimento desenvolvido.

Nesse processo, temos a figura do curador. É ele quem organiza o conhecimento para potencializar a aprendizagem, focada nos interesses e necessidades dos aprendizes e da organização, ofertando uma pluralidade de ações educacionais.

Essas opções de aprendizagem, todavia, não são exaustivas, como bem colocado por Freitas e Brandão (2006, p. 9), "cabendo aos profissionais de T&D das organizações identificar, manter e renovar as opções mais relevantes para o seu caso, dependendo da área de atuação e do tipo de negócio". Os autores afirmam ainda que além dessas inclusões, é preciso "despertar e manter o interesse das pessoas pela construção de suas trilhas de aprendizagem", implementando estratégias e ações de comunicação interna para estimular a participação.

Os recursos utilizados para a construção das trilhas não se limitam a ações tradicionais de treinamento, como os cursos presenciais, cursos à distância, seminários, entre outros. Segundo Le Boterf (1999), "os objetivos de profissionalização podem ser vinculados a situações consideradas como profissionalizantes e que não são a priori ações de capacitação clássicas". Para fins de exemplificação há consultas a especialistas, reuniões de trabalho, produção de manuais, participação em projetos transversais, substituição hierárquica de um gestor, atuação em posto de trabalho diverso, etc.

É relevante que o curador e toda a equipe técnica envolvida no desenvolvimento de competências a partir de trilhas de aprendizagem conheça as possibilidades pedagógicas e tecnológicas para processos educacionais. Hoje, a tecnologia e a internet fazem a mediação de nossas relações e saberes. Não tem como pensar em educação e conhecimento sem levar em consideração a internet. As trilhas de aprendizagem representam uma nova metodologia de capacitação e gestão do conhecimento corporativo em época de hiperconexão.

As trilhas podem e devem se valer de ambientes tecnológicos gratuitos que ofereçam possibilidades de escolha ao aluno para que individualize sua capacitação (BANCO DO BRASIL, 2019). Há diversos softwares disponíveis para a gestão do conhecimento e cabe a organização eleger o que mais se adequa às suas necessidades. No setor público, por exemplo, o moodle tem sido bastante utilizado, pela familiaridade e fácil manuseio. Mas, há outras opções como wiki, wordpress e trello. Além disso, há também diversas tecnologias aplicadas à educação que facilitam o aprendizado, tanto na internet como na área de robótica, e devem ser utilizadas na construção das ações educacionais.

As vantagens da utilização das trilhas são incontestáveis para suprir tanto as necessidades da organização quanto as necessidades do aprendiz nesse contexto de transformações e destacamos algumas delas, a partir do que consta no artigo que trata das Trilhas de aprendizagem do Banco do Brasil (2019, p. 11 e 12):

- *Expande a oferta de ações de desenvolvimento para além da simples entrega de treinamentos;*
- *Sistematização da capacitação a partir das competências necessárias ao trabalho;*
- *Estimula o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários;*
- *Incentiva a autonomia do funcionário quanto à iniciativa e escolha das ações de capacitação;*
- *Estimula o desenvolvimento de uma visão sistêmica da formação profissional;*
- *Confere visibilidade das expectativas organizacionais em relação à qualificação e ao desempenho profissional;*
- *Apresenta meios alternativos de aprimoramento profissional e pessoal;*
- *Favorece o desenvolvimento integral do indivíduo;*
- *Derruba o custo do sistema de capacitação;*
- *Permite a descentralização e desconcentração da oferta de ações de desenvolvimento;*
- *Desburocratiza o sistema de capacitação, tornando o acesso ao conhecimento mais ágil e efetivo;*
- *Permite maior envolvimento das áreas da organização no planejamento e acompanhamento das ações de desenvolvimento;*
- *Promove o aproveitamento da inteligência corporativa no sistema de planejamento de ensino;*
- *Permite a atualização online, em tempo real, do sistema de desenvolvimento.*

Entretanto, podem surgir algumas dificuldades no caminho para implementação das trilhas, como a falta de mapeamento das competências na organização, enrijecimento da cultura formal de treinamentos e a falta de conhecimento da equipe técnica sobre tecnologias educacionais. É preciso um trabalho conjunto de engajamento tanto da organização quanto do colaborador.

O objetivo desse trabalho é apresentar a experiência de construção da Trilha de Aprendizagem – Assessor de Ministro, do STJ, como projeto piloto para a implementação e ampliação de trilhas de aprendizagem para as áreas de interesse do tribunal.

5 METODOLOGIA

5.1 Modalidade de pesquisa

De acordo com Fontelles et al. (2009), essa pesquisa é aplicada, pois objetiva produzir conhecimento científico para a solução de um problema concreto: excesso de trabalho e falta de tempo para participar de ações educacionais. Há participação ativa do autor na condução do projeto de trilhas, por isso é uma pesquisa experimental. Quanto à abordagem, é qualitativa. Tem como objetivo explorar o tema trabalhado. É uma pesquisa que envolve análise bibliográfica e documental, está sendo realizada no presente e caminhando para o futuro com as perspectivas de inovação da educação.

5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados

Para a análise qualitativa das competências mapeadas pelo Programa Aprimore, os curadores do conhecimento utilizaram planilha Excel para categorizar os dados levantados no último ciclo avaliativo (realizado em 2019).

Com vistas a possibilitar a execução do projeto supracitado, optou-se pela adoção do Moodle como suporte para a trilha de aprendizagem, mantendo-se assim a uniformidade tecnológica com o ambiente de ensino à distância já consolidado no STJ. Todavia, sua atual versão não possui recursos tecnológicos que sejam capazes de gerenciar e configurar trilhas de aprendizagem. Diante desse fato, restou evidenciada a necessidade de se adquirir uma solução tecnológica na forma de plug-in para gerenciamento de trilhas que seja integrada ao Moodle.

Com isso, foi contratado um software (Plug-in) para gerenciar as trilhas de aprendizagem, que tem como objetivo estruturar e coordenar o projeto de trilhas de aprendizagem e prestar suporte tecnológico e pedagógico.

6 RESULTADOS

Na trilha de aprendizagem “Assessoria de Ministros”, a competência a ser desenvolvida é “propor ao ministro julgador minutas de decisões monocráticas, relatórios, votos e ementas para os processos judiciais com jurisprudência firmada pelo STJ e STF ou compendiada em suas súmulas”.

A trilha ainda é um projeto e, a partir de reuniões entre os servidores do CEFOR e os curadores do conhecimento, se chegou a seguinte composição: tema, subtema (trilha) e trilhos, conforme demonstrado abaixo, nesta ordem.

Além disso, serão utilizados recursos de aprendizagem que envolvem diversas possibilidades pedagógicas e tecnológicas, como cursos a distância, *podcasts*, vídeo aulas, oficinas, apostilas (material produzido pelo próprio STJ), seminários, livros, entre outros.

Assessoria de Ministro

Recursos Especial	Hipóteses de cabimento de Recurso Especial Requisitos de Admissibilidade do Recurso Especial
Ações e Recursos na Competência Originária do STJ	Hipóteses de cabimento de Ações e Recursos na Competência Originária do STJ Requisitos de Admissibilidade Ações e Recursos Competência Originária do STJ
Recursos Repetitivos	Definir e Avaliar os temas recursais repetitivos Empregar técnicas de afetação, julgamento e replicação aos temas afetados/julgados
Sistema de Precedentes	Diferenciar os sistemas de precedentes das famílias do civil e do common law
Teoria Geral dos Recursos	Análise dos principais elementos teóricos e práticos da Teoria Geral dos Recurso
Pesquisa de Jurisprudência	Métodos e ferramentas da Pesquisa de Jurisprudência
Sistema Justiça Web	Triar processos Criar minutas Encaminhar á julgamento decisões monocráticas e colegiadas, publicações e rotinas de inclusão de pauta
Regimento Interno do STJ	Aspectos administrativos e procedimentais de natureza processual Estrutura e competência orgânica do STJ
Redação Jurídica	Correção gramatical e lógica Coesão, coerência, concisão e clareza adequadas às minutas jurídicas
Formação Comportamental	Condutas ético-procidimentais esperadas no desempenho das atribuições de Assessor

A fim de exemplificar como será organizado um trilho, segue um modelo que pode compor a trilha mencionada nesse trabalho.

Nome do Trilho: Requisitos de Admissibilidade do Recurso Especial.

Há uma previsão constitucional (Art. 105, inciso III. CF) que estabelece a competência do Superior Tribunal de Justiça de julgar, em recurso especial, as causas decididas, em única ou última instância, pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos TJ's.

Dessa forma, é imprescindível que um Assessor de Ministro conheça quais são os requisitos de admissibilidade do Recurso Especial.

Escopo:

Esse trilho vai abordar os conceitos relacionados ao Recurso Especial, bases históricas, objetivos e pressupostos de admissibilidade .

Objetivo:

Ao final desse trilho, o servidor será capaz de explicar as quais são os requisitos de admissibilidade do Recurso Especial.

Público-alvo:

Servidores querem se habilitar para a Assessoria de Ministro ou servidores que já atuam como Assessores e que desejam aprimoramento.

Orientações:

Recomendamos iniciar com a leitura do livro "Recurso Especial, Agravos e Agravo Interno" para ter um conhecimento sobre os principais conceitos acerca do tema. A Apostila "Programa de Formação para Gabinete - Análise Processual" também auxiliará nessa compreensão. Após isso, sugerimos realizar primeiramente o curso "Análise Processual: Recurso Especial e Agravo em RESP" que trará um conteúdo completo sobre Recurso Especial alinhado á pratica. E, por fim, a oficina "Estudo avanado das Súmulas de Admissibilidade do Recurso Especial" fornecerá um estudo mais avançado sobre as súmulas com momentos de discussão que enriquecerá o aprendizado.

Recursos de Aprendizagem:

Livro: Carneiro, Athos. Recurso Especial, Agravos e Agravo Interno. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2012.

- Capítulos I, II, III e IX.

Apostila: Programa de Formação para Gabinete - Análise Processual . Instrutores: Fabiano da Rosa Tesolin e Maximiliano Ferreira Tamer. Disponível no Banco de Saberes do CEFOR.

- Capítulo I.

Curso presencial: Análise Processual: Recurso Especial e Agravo em RESP. Curso ofertado frequentemente. Verificar disponibilidade.

Oficina: Estudo avanado das Súmulas de Admissibilidade do Recurso Especial. Curso ofertado frequentemente. Verificar disponibilidade.

Apesar da trilha de aprendizagem “Assessoria de Ministro” ainda não estar finalizada, já é possível perceber, durante o processo de construção, as vantagens que essa metodologia traz para o processo de desenvolvimento de competências e aprendizagem. Olhar para esse cargo em sua totalidade e discutir o que de fato é feito por quem o ocupa, traz como consequência a visão das competências necessárias para ter êxito nesse ofício.

Conforme esclarece Carbone (2018), as trilhas são compostas por trilhos que são caminhos obrigatoriamente estabelecidos pela organização, de curto prazo, a partir de conhecimentos e procedimentos específicos de interesse da organização e de ocupantes de cargos ou funções. Cada trilho é formado por conjunto definido de recursos de aprendizagem disponíveis e seus conhecimentos vinculados. Dessa forma, é possível orientar os servidores que irão participar da trilha de Assessoria de Ministro de acordo com o que é relevante para o STJ, na atuação em gabinetes.

A atuação dos curadores está sendo essencial na edificação das trilhas. Eles organizam o conhecimento para potencializar a aprendizagem, focam nos interesses e necessidades dos aprendizes e da organização, conforme foi salientado no referencial teórico deste trabalho.

Por fim, espera-se que com a conclusão desse projeto seja criada uma oportunidade de capacitação mais autônoma e flexível, tornando o processo de aprendizagem mais produtivo e motivador, sem perder de vista os interesses organizacionais.

7 POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Essa pesquisa pode contribuir para a Administração Pública no sentido de beneficiar todos os órgãos que desejam inovar a oferta de ações educacionais e implantar trilhas de aprendizagem. O resultado desse projeto pode servir de inspiração e modelo.

8 REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL: Trilhas de aprendizagem. UNIBB, fascículo Profi, ano V, n.24, 2019.

CARBONE, Pedro Paulo. Emergência e Performance do Capital Humano: um estudo de caso em banco de varejo. Tese (doutorado) - Universidade Católica de Brasília, 2012.

CARBONE, P. P. et al. Gestão por Competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARBONE, Pedro Paulo. Projeto [de] trilhas de aprendizagem [no] MCTIC. Brasília: Inteletto Consultoria, 2018.

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Rev. Para. Med.** (Impr.);23(3), jul.-set. 2009.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. IN: BORGES-ANDRADE, J. E. et al (orgs). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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. Instrução Normativa STJ/GP n. 23 de 5 dezembro de 2019. Manual da Organização do STJ. Brasília, DF, dez, 2019.