

CLAUDIA BOUDRINI VARGAS

**ESTUDO DE CASO SOBRE O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES
DE CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO ADOTADO PELA ESCOLA DO
LEGISLATIVO DO DISTRITO FEDERAL**

Coordenador Acadêmico: Pedro Paulo Carbone

Professor Orientador do TCC: Pedro Paulo Carbone

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão de Pessoas de Pós-Graduação
lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas
como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista

TURMA 5

Brasília - DF

2010

O Trabalho de Conclusão de Curso

**ESTUDO DE CASO SOBRE O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES
DE CAPACITAÇÃO E EDUCAÇÃO ADOTADO PELA ESCOLA DO
LEGISLATIVO DO DISTRITO FEDERAL**

elaborado por CLAUDIA BOUDRINI VARGAS e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em GESTÃO DE PESSOAS**, Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data de aprovação: ____ de _____ de ____

Coordenador Acadêmico: **Pedro Paulo Carbone**

Professor Orientador do TCC: **Pedro Paulo Carbone**

Resumo

Este estudo oferece uma abordagem qualitativa ao Levantamento de Necessidades de Capacitação e Educação (LNC) adotado pela Escola do Legislativo do Distrito Federal (ELEGIS/DF), unidade da Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) responsável pela implementação da Política de Capacitação e Educação dos Servidores da referida instituição. O objetivo principal é apresentar o atual modelo de LNC realizado pela ELEGIS/DF na CLDF e oferecer subsídios para o seu aprimoramento. Para tanto, realizou-se análise documental e observação participante na ELEGIS/DF. O estudo apresenta uma revisão teórica em três vertentes. Uma delas inicia-se com o LNC, compreendido como a primeira etapa do processo de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) no contexto de organizações de trabalho. O LNC tem influência decisiva nas etapas seguintes do processo de TD&E. Particularmente, destaca-se a relevância da análise de fatores ou variáveis do contexto interno e externo à organização antes da recomendação de ações de TD&E. A segunda vertente teórica dirige seu foco à competência. Assim, define-se competência e faz-se uma breve explanação sobre o desenvolvimento de competências nos modelos emergentes de gestão baseados em competência. Com base nisso, compara-se o LNC tradicional ao diagnóstico de competências. Na terceira vertente da teoria, apresenta-se o conceito de escolas do Legislativo como órgãos que acompanham a tendência atual à educação continuada, rompendo o paradigma do treinamento pontual. A ELEGIS/DF é tratada em particular. Descreve-se detalhadamente cada etapa do LNC na CLDF e seus desdobramentos nas fases posteriores do processo de TD&E. Na análise dos resultados, traça-se um paralelo entre a prática na CLDF e o que é recomendado na literatura pesquisada. Para propiciar efetividade ao processo de TD&E, sugerem-se duas alternativas de aprimoramento do LNC adotado pela ELEGIS/DF.

Palavras-chave: treinamento, desenvolvimento, educação, capacitação, competências, levantamento de necessidades de TD&E, Escola do Legislativo do Distrito Federal, Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Estudo de Caso sobre o Levantamento de Necessidades de Capacitação e Educação Adotado pela Escola do Legislativo do Distrito Federal

Claudia Boudrini Vargas

Introdução

Este estudo torna mais visíveis os frutos da dedicação à área de gestão de pessoas, paralelamente no âmbito teórico-acadêmico e na prática em um órgão público. Aborda o processo de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) realizado pela Escola do Legislativo do Distrito Federal (ELEGIS/DF), unidade da Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF) diretamente ligada à sua Mesa Diretora e oficialmente criada em novembro de 2007, quando extinto o Setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos da instituição.

As atividades de aprendizagem formal realizadas pela ELEGIS/DF¹ por meio de seu Núcleo de Educação Permanente têm como público-alvo, na prática, os servidores da CLDF, embora a norma pertinente (DISTRITO FEDERAL, 2007) inclua os parlamentares na clientela. Tais atividades têm como fonte um levantamento de necessidades de capacitação (LNC) anual aplicado aos servidores, diferentemente do que ocorre com o Núcleo de Projetos Especiais². O levantamento está previsto na Política de Capacitação e Educação da ELEGIS/DF (DISTRITO FEDERAL, 2008), na qual é denominado Levantamento de Necessidades de Capacitação e Educação, e constitui o foco deste estudo.

Tanto na literatura especializada quanto na prática das organizações de trabalho encontram-se variações nessa denominação, sendo o processo a que se refere comumente conhecido como levantamento de necessidades de treinamento; diagnóstico, avaliação ou análise de necessidades de aprendizagem, entre outros termos.

A escolha do tema justifica-se pela importância crítica do LNC, primeira etapa do processo de TD&E, por influenciar de maneira decisiva todas as demais (PILATI, 2006).

Soma-se a isso o fato de que a ELEGIS/DF está implementando um novo procedimento para o LNC das unidades administrativas da CLDF. Seus efeitos – alguns já

¹ Embora Cosson (2008) considere escolas do Legislativo em geral espaços de educação não formal, por funcionarem em ambientes não escolares.

² O Núcleo de Projetos Especiais é responsável por ações de educação no sentido amplo, voltadas à promoção de cidadania. Sua clientela por excelência é a comunidade do Distrito Federal, não os servidores da CLDF (embora sua participação, em geral, não seja vedada).

hoje visíveis -, merecem ser explorados em busca de efetividade nas ações de TD&E, com maior integração e interação entre as etapas do processo para que ele seja bem sucedido.

Como objetivo geral, pretende-se apresentar o atual modelo de LNC realizado pela ELEGIS/DF na CLDF e oferecer subsídios para o seu aprimoramento. Os objetivos específicos são: detalhar cada fase do LNC na CLDF e sua importância para o processo de TD&E; sugerir alternativas de aprimoramento no LNC da referida instituição.

O levantamento de necessidades de TD&E na literatura sobre treinamento, desenvolvimento e educação

Compreende-se TD&E como uma área da psicologia aplicada, estruturada com o crescimento das interfaces dos estudos sobre aprendizagem e instrução e “[...] interessada em desenvolver tecnologias para tornar mais eficiente o processo de aprendizagem nas organizações de trabalho.” (PILATI, 2006, p. 159).

Pode-se também entender TD&E como um processo da área de gestão de pessoas. Nesse sentido, Pilati (2006, p. 163), propõe que “[...] o campo de produção científica e tecnológica em TD&E pode ser organizado nos três subsistemas desse processo nas organizações.”, mencionados a seguir.

Borges-Andrade (1996 apud PILATI, 2006, p. 163) nomeia o processo de TD&E simplesmente como sistema de treinamento, com partes ou componentes interdependentes. O primeiro componente é a avaliação de necessidades de capacitação, que se define “[...] como o levantamento sistemático de conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis organizacional, das tarefas e individual”. O segundo é o planejamento e execução do treinamento, que tem a característica básica da “[...] aplicação de técnicas e estratégias para proporcionar a aquisição sistemática dos conhecimentos, habilidades e atitudes”. O último é a avaliação do treinamento, que consiste no “[...] levantamento controlado e sistemático de informações sobre o sistema de treinamento como um todo.”, retroalimentando os dois componentes anteriores. Vargas e Abbad (2006) concordam com essa divisão ternária.

Outros autores (ARAÚJO, 2006; BARRETO, 1995; CASTRO, 1999; DAVIES, 1976; FONTES, 1977; GOLDSTEIN, 1991 apud SILVEIRA, DEL MAESTRO FILHO e DIAS, 2007) afirmam serem quatro as etapas ou subsistemas do processo clássico de treinamento, desdobrando em dois o segundo subsistema descrito no parágrafo anterior: planejamento, execução.

Dessa maneira, é consenso na literatura pesquisada que o LNC ou avaliação de necessidades, foco deste estudo, é a primeira etapa do processo de TD&E – conforme mencionado anteriormente.

Neste ponto, é preciso esclarecer que:

necessidades de treinamento são descrições de lacunas de competências ou nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs³) no trabalho. Avaliações de necessidades objetivam diagnosticar ou prognosticar necessidades de TD&E, de modo que as mesmas, transformadas em objetivos instrucionais, facilitem o desenho de ações de aprendizagem para atendê-las. (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 231).

Tais necessidades podem ser avaliadas no nível da organização (macro), dos grupos e equipes (meso) e dos indivíduos (micro), sendo este último, normalmente, o mais abordado.

Os tipos básicos de situações que geram necessidades de TD&E são: mudanças provocadas por fatores externos à organização; mudanças internas; lacunas de competências ou desvios de desempenhos, observados nos funcionários nas atividades atuais (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006). As necessidades mais enfocadas em TD&E relacionam-se a lacunas de competência ou desvios de desempenho que ocorrem pela falta de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas diferentes situações determinam as ações de TD&E a serem adotadas.

Até aqui, discorreu-se predominantemente sobre a expressão TD&E. Entretanto, quando empregados separadamente, os termos *treinamento*, *desenvolvimento* e *educação*, em ambientes de trabalho, referem-se a diferentes tipos de ações de indução de aprendizagem ou ações de aprendizagem formal. Vargas e Abbad (2006) reconhecem a existência de cinco tipos dessas ações, tendo como critérios de diferenciação basicamente sua complexidade, abrangência e duração: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento, educação (do tipo mais simples ao mais complexo). Entretanto, a informação pode apoiar uma estratégia de aprendizagem informal no trabalho. Os demais tipos de ações mencionados compreendem quatro processos distintos e complementares.

O termo capacitação não é mencionado na classificação proposta por Vargas e Abbad (2006), porém é utilizado na literatura especializada por outros autores, a exemplo de Pacheco et al. (2005). A CLDF faz uso do termo em suas normas referentes à ELEGIS/DF, cabendo a esta última “implementar a Política de Capacitação e Educação dos Servidores da Câmara Legislativa do Distrito Federal” (DISTRITO FEDERAL, 2008), que, por sua vez, inclui o LNC, conforme mencionado anteriormente.

³ Abreviatura de conhecimentos, habilidades e atitudes: dimensões ou recursos da competência individual.

Sabe-se que nas décadas recentes tem ocorrido “[...] o enfraquecimento das fronteiras entre os conceitos das diferentes ações educacionais [...]” (VARGAS e ABBAD, 2006, p. 146). *Treinamento, educação e desenvolvimento* têm sido, por excelência, objetos de discussão sobre a conceituação de ações de aprendizagem formal em organizações de trabalho, destacando-se uma generalização do uso do termo treinamento para toda a variedade de ações ou eventos dessa natureza.

Pacheco et al. (2005, p. 35-36) mencionam a atual tendência ao “[...] treinamento de empregados para o conceito de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento.”, com a substituição dos treinamentos para qualificação específica “[...] por programas permanentes de aperfeiçoamento, independentemente de questões pontuais demandadas pela organização [...]”. Sobre os treinamentos para qualificação específica, esclarece-se que “[...] esse tipo de treinamento deve ocorrer, mas não se configura suficiente para as exigências atuais”.

A importância dos fatores de contexto no levantamento de necessidades de TD&E

Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 233) apontam a existência de diversas evidências empíricas de que variáveis do contexto organizacional influenciam resultados de treinamento - sobretudo na aplicação da aprendizagem ao trabalho -, concluindo que “a análise de fatores do contexto é muito importante para garantir o sucesso de programas de TD&E” em termos de efetividade. Assim, esses autores enfatizam a importância da inclusão de variáveis do contexto interno e externo da organização na avaliação de necessidades de TD&E, destacando suas principais implicações práticas:

- Além de identificar quem necessita de treinamento (perfil da clientela) e em que (descrição dos CHAs), o profissional do TD&E precisa identificar previamente as condições necessárias para que os efeitos desejados sejam obtidos após os eventos de TD&E.
- É preciso utilizar e construir instrumentos de medida relacionados ao contexto para identificar eventuais restrições situacionais que ameacem a efetividade das ações de TD&E em organizações. [...]
- O diagnóstico ou prognóstico de necessidades de TD&E deve conter recomendações sobre como resolver problemas relativos ao contexto (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 242).

Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 233) afirmam que a abordagem tradicional de avaliação de necessidades de treinamento envolve os níveis: “[...] organizacional (onde e quando treinar), tarefas (quais conhecimentos, habilidades e atitudes treinar), pessoal ou individual (quais pessoas treinar) [...]”, e não inclui variáveis de contexto. Esses autores mencionam o modelo de McGehee e Thayer (1961 apud ABBAD, FREITAS e PILATI,

2006), que coleta informações somente sobre onde e quando programas de treinamento são necessários.

Algumas consequências possíveis da exclusão de variáveis de contexto são:

- Indicação de soluções de TD&E incompatíveis com a natureza do problema [...].
- [...] desenhos instrucionais incompatíveis com o contexto (materiais, exemplos, exercícios que não simulam a realidade), o que diminui a sua aplicabilidade. Escolha de situações de aprendizagem que não estimulam generalização e transferência [...].
- [...] critérios de avaliação incompatíveis com os e feitos esperados pela organização no desempenho do egresso do evento de TD&E.
- Insatisfação do cliente com os resultados em todos os níveis de avaliação e nenhum efeito visível e de valor para a organização.
- Diminuição do suporte gerencial ao treinamento para todas as fases e descrença na capacidade do sistema de produzir resultados de valor para a organização (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 237).

As variáveis de contexto são tratadas em três perspectivas de análise, relacionando contexto e desempenho: “[...] contexto como *oportunidade* ou *restrição*, contexto com *influência distal* ou *proximal* e contexto como fator *antecedente* ou *conseqüente* ao desempenho humano no trabalho.” (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 233). Antes de discorrer sobre essas perspectivas, faz-se necessário destacar que “[...] uma mesma variável possui um caráter de restrição ou dificuldade para algumas pessoas e de apoio ou estímulo para outras” (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 235).

Na perspectiva oportunidade - restrição, as variáveis estão ligadas a mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, demográficas, ecológicas, políticas e outras que funcionam como estímulo ou restrição ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de aprendizagens para o trabalho.

Fatores de influência proximal ao desempenho estão no ambiente de trabalho: unidade, grupo ou equipe, e afetam diretamente o seu desempenho. São observados antes, durante e após a ação de TD&E. Referem-se ao apoio gerencial à avaliação de necessidades, suporte psicossocial (de gerentes, pares, colegas) ao desempenho, à aprendizagem e à transferência de treinamento. Já entre os fatores de influência distal, destacam-se variáveis de suporte organizacional. Trata-se da distribuição de recursos na organização, práticas de gestão de desempenho e de valorização das contribuições. Esses fatores estão relacionados ao nível de análise da organização e relacionam-se de modo menos contínuo e contingente ao desempenho cotidiano.

Por fim, na perspectiva temporal, variáveis do ambiente podem ser antecedentes ou consequentes ao desempenho. Antecedentes são as condições que precedem o desempenho, enquanto os fatores consequentes são efeitos ou consequências do desempenho. Ambos

podem servir como oportunidade ou como restrição ao desempenho. Exemplos de consequentes são: elogios, reprimendas, aumento ou redução de salário.

Faz-se necessário definir cinco conceitos mencionados que se referem a fatores do contexto interno da organização. Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 243), suporte organizacional “[...] refere-se a crenças ou percepções globais desenvolvidas pelos trabalhadores sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar [...]”. Assim, o conceito diz respeito a crenças sobre o comprometimento da organização para com o trabalhador. Percepção de suporte à transferência, conceito correlato ao primeiro, “[...] exprime a opinião do participante a respeito do nível de apoio ambiental à participação em atividades de treinamento e ao uso eficaz, no trabalho, das novas habilidades adquiridas por meio de eventos instrucionais.”, enfocando condições necessárias à transferência de aprendizagem.

Já o suporte à transferência (ABBAD, 1999; SALLORENZO, 2001; ABBAD e SALLORENZO, 2001 apud ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 243) é um construto medido por três dimensões: “[...] a primeira é relacionada ao contexto pré-treinamento, o *apoio gerencial ao treinamento*, e as demais, ao contexto pós-treinamento, *suporte psicossocial à transferência* e *suporte material à transferência* [...]”. O suporte material inclui o ambiente físico do trabalho.

Quanto às restrições situacionais, Peters e O’Connor (1980 apud ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 243) levantaram oito conjuntos de variáveis: “[...] *informação relacionada ao trabalho, ferramentas e equipamentos, materiais e suprimentos, suporte orçamentário, serviços requeridos e ajuda de outros, preparação para a tarefa (treinamento, educação), disponibilidade de tempo e ambiente de trabalho (aspectos físicos)*”.

Finalmente, o suporte à aprendizagem contínua é definido como “[...] a percepção do trabalhador sobre a ocorrência de condições favoráveis à aprendizagem contínua no grupo de trabalho.” (FREITAS e PANTOJA FREITAS, 2005 apud ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 245).

O conceito de restrições situacionais é o único cuja presença representa ameaça ao desempenho e à motivação. Com os demais, ocorre o oposto: sua presença é oportunidade.

O desenvolvimento de competências nos modelos de gestão baseados em competência

Diversos autores (CARBONE et al., 2006; PACHECO et al., 2005) destacam a importância crescente do foco em competências no processo de TD&E.

O termo *competência*, em gestão organizacional, adquiriu diversas conotações. Neste estudo, adota-se uma definição abrangente, sendo a competência vista

[...] não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de realizações decorrentes da mobilização e aplicação [...] no trabalho (CARBONE et al., 2006, p. 43).

O desenvolvimento de competências ocorre por meio de aprendizagem. Sob a ótica de modelos de gestão baseados em competências, ele pode ser definido como uma das suas etapas. Segundo Carbone et al. (2006, p. 70), a utilização de modelos de gestão baseados no conceito de competência produz impactos relevantes na condução dos processos de gestão de pessoas, que se integram “[...] em torno do processo de aquisição das competências necessárias à organização, seja agindo diretamente no desenvolvimento delas, seja induzindo esse processo”. Tais autores mostram como promover o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional, partindo da estratégia e do diagnóstico de competências organizacionais para chegar ao desempenho.

Sinteticamente, a gestão por competências é um processo contínuo que envolve as seguintes etapas (CARBONE et al., 2006): (1) formulação da estratégia da organização, com a definição de sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos; (2) definição de indicadores de desempenho e de metas no nível organizacional; (3) diagnóstico das competências essenciais à organização (para concretizar o desempenho esperado); (4) diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e humanas), com a identificação do *gap* ou lacuna entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e aquelas disponíveis na organização, para o planejamento das ações da etapa seguinte; (5) ações de desenvolvimento de competências internas (no nível individual, por meio de aprendizagem e, no organizacional, de investimento em pesquisa) e/ou de captação de competências externas, ambos buscando minimizar a lacuna de competências; (6) formulação de planos operacionais e de gestão; (7) definição dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e de indivíduos; (8) acompanhamento e avaliação (mecanismo de *feedback* ou retroalimentação numa abordagem sistêmica, comparando-se os resultados alcançados ao final do processo aos esperados no início).

Nesse contexto, Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006, p. 218) afirmam ser fundamental um diagnóstico criterioso de competências, visto que ele fornece subsídios para a definição da estratégia organizacional e para as decisões de investimento em TD&E.

A respeito do *gap* ou lacuna entre as competências existentes internamente e aquelas necessárias à consecução dos objetivos da organização, Brandão e Bahry (2005 apud BRANDÃO, 2009, p. 22) afirmam: “na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, essa lacuna tende a crescer [...]”. Entretanto, sabe-se que ações de TD&E “[...] não solucionam todos os tipos de problemas de desempenho ou hiatos de competências, apenas aqueles que representam claramente falta de CHAs.” (ABBAD, FREITAS e PILATI, 2006, p. 242).

Por ser mais econômico e rápido, o desenvolvimento de competências internas é preferível à captação de competências externas, mas há situações em que é necessário o segundo tipo de ação ou ambos, visto que não são mutuamente excludentes.

Relações entre diagnóstico de competências e levantamento de necessidades de TD&E

Existem semelhanças e diferenças entre o diagnóstico ou mapeamento de competências e a avaliação de necessidades de treinamento tradicional. Como principais semelhanças, ambos os métodos:

- a) pressupõem a coleta e análise de informações nos diversos níveis organizacionais (organização como um todo, unidades organizacionais, equipes e indivíduos) e a vinculação com a estratégia e os objetivos organizacionais;
- b) remetem, no nível individual, ao mesmo composto do conceito de competência, como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) (GUIMARÃES, BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2006, p. 218).

Já as diferenças relacionam-se aos propósitos: o diagnóstico de competências tem múltiplas saídas para os subsistemas de gestão de pessoas – tais como seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração -, e a avaliação de necessidades objetiva fundamentalmente subsidiar ações de TD&E. Assim, revela-se claramente uma maior abrangência nos objetivos do diagnóstico de competências que nos da avaliação de necessidades de treinamento.

Escolas do Legislativo: acompanhando uma importante tendência

No século XXI, vários autores têm ressaltado a mudança do paradigma de treinamento para educação corporativa (LOPES, 2004) ou para aprendizagem corporativa, caracterizada por uma visão mais abrangente de aprendizagem do que aquela que se referia exclusivamente à “[...] instrução e transmissão de informações técnicas, de natureza imediatista, no qual a capacitação tinha caráter puramente finalista.” (PACHECO et al., 2005, p. 21). Lopes (2004,

p. 141) afirma que a educação corporativa “[...] objetiva ampliar o conhecimento de funcionários, clientes, fornecedores e da própria comunidade. Essa abordagem transcende as fronteiras da própria organização [...]”. Esta última autora destaca a transformação das organizações em empresas do conhecimento, com o estabelecimento de uma nova dinâmica na aprendizagem que requer uma postura proativa dos funcionários na busca por aprender.

As escolas do Legislativo seguem essa tendência à valorização crescente da educação: “[...] têm em comum o fato de estruturarem suas atividades em torno de três grandes objetivos: treinamento e desenvolvimento, prioritariamente de servidores do Legislativo; produção e divulgação de conhecimento sobre o Legislativo, e promoção da educação para a democracia ou aproximação do Parlamento com a sociedade.” (COSSON, 2008, p. 69).

De acordo com a Associação Brasileira do Legislativo em seu Estatuto, no art. 1º, parágrafo único,

as escolas do Legislativo integram um sistema de órgãos educacionais do Parlamento brasileiro, envolvendo não apenas as casas legislativas, mas também os tribunais de contas, como órgãos auxiliares do Legislativo, por meio de suas escolas de contas. (COSSON, 2008, p. 69).

Na obra de Cosson (2008, p. 69), escolas do Legislativo são consideradas “[...] órgãos educacionais que levam esse nome nas assembleias legislativas estaduais e câmaras municipais”. A primeira escola desse tipo a surgir no Brasil foi a Escola do Legislativo de Minas Gerais, instalada em 1993.

A Escola do Legislativo do Distrito Federal

A ELEGIS/DF foi criada pela Resolução nº 230, de 2007, da CLDF (DISTRITO FEDERAL, 2007) e instalada por sessão solene no dia 17 de março de 2008. Antes da sua existência, o processo de TD&E na CLDF era atribuição do Setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, então extinto. Na estrutura da CLDF, a ELEGIS/DF é diretamente ligada à Mesa Diretora, enquanto o Setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos fazia parte da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Primeira Secretaria.

Hoje filiada à Associação Brasileira das Escolas do Legislativo e de Contas (ABEL) e à Rede Nacional de Escolas de Governo, a ELEGIS/DF surgiu, basicamente, com a intenção de ampliar o escopo e a clientela dos eventos ou ações de aprendizagem. A idéia era oferecer educação para a cidadania e para a democracia, com a proposta de promover a aproximação entre a população e o Poder Legislativo local.

Ao ser imaginada como um sistema aberto, a ELEGIS/DF pode ser percebida em relação com seus supersistemas: a CLDF, o Distrito Federal (instituições parceiras e outras, comunidade local), o país (sobretudo outras escolas do Legislativo, por exemplo, por meio da Rede de Escolas de Governo).

A estrutura organizacional da ELEGIS/DF constitui-se de: Conselho Escolar, Diretoria, Núcleo de Educação Permanente, Núcleo de Projetos Especiais, Secretaria (DISTRITO FEDERAL, 2007).

A Política de Capacitação e Educação dos Servidores da CLDF (DISTRITO FEDERAL, 2008) deve ser implementada pela ELEGIS/DF por meio dos instrumentos: Programação de Capacitação e Educação dos Servidores, Programação de Desenvolvimento Gerencial, Relatório Anual de Atividades e Sistema de Informações Gerenciais. As ações de capacitação e educação oferecidas variam quanto à modalidade (eventos internos e externos), duração (ações de curta, média e longa duração) e custeio (com ônus ou sem ônus).

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória. De acordo com Gil (2009, p. 27), “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”. O estudo de caso é o delineamento de pesquisa adotado. Yin (2005 apud Gil, 2009, p. 58) define-o como “[...] estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. Já Godoy (1995, p. 25) ressalta que o estudo de caso como estratégia de pesquisa “não deve ser confundido com o ‘método do caso’, que constitui uma estratégia de ensino [...]”.

O público-alvo deste estudo constitui-se por interessados no campo de TD&E, especialmente em LNC, que poderão encontrar aqui subsídios para a prática no trabalho e para novos estudos sobre o tema.

Desde dezembro de 2009 até agosto de 2010, foi realizada observação participante e análise documental na ELEGIS/DF, com foco nos objetivos deste estudo. Esse longo período de coleta de dados foi possível devido ao fato de a pesquisadora ser membro da ELEGIS/DF, além de ex-integrante do Setor de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, precursor da ELEGIS/DF na CLDF.

A análise documental teve como principal fonte o Diário da Câmara Legislativa do Distrito Federal, onde foram publicados documentos relevantes ao funcionamento da Escola. Também foram consultados documentos eletrônicos disponíveis na *intranet* da CLDF e/ou nos computadores da ELEGIS/DF em rede na instituição. Memorandos circulares e memorandos comuns recebidos constituíram-se em importante fonte de atualização sobre ações desenvolvidas em outras unidades da CLDF ligadas às atividades de TD&E, como meio de visão sistêmica dos processos nos quais se insere a ELEGIS/DF.

A observação do trabalho na ELEGIS/DF abrangeu a sua diretora e todos os integrantes da equipe, ocupantes de cargos diversos: consultor legislativo, consultor técnico-legislativo, técnico legislativo e assistente legislativo. O foco da observação foi o LNC, bem como as fases subsequentes do processo de TD&E, sobretudo as mudanças adotadas em 2009 e 2010.

O Levantamento de Necessidades de Capacitação e Educação realizado pela Escola do Legislativo na Câmara Legislativa do Distrito Federal

O LNC é um processo de suma importância na CLDF, pois fundamenta a elaboração das programações do Núcleo de Educação Permanente: Programação de Capacitação e Educação dos Servidores e Programação de Desenvolvimento Gerencial. Além delas, há uma novidade: a Programação para Novos Assessores Parlamentares, que não foi prevista na Política de Capacitação e Educação (DISTRITO FEDERAL, 2008) e visa especificamente à capacitação dos novos assessores parlamentares quando de seu ingresso na instituição em 2011, por conta das eleições.

Dessa maneira, os públicos-alvo do LNC são definidos de acordo com a programação pertinente a cada cargo na CLDF: servidores em geral; gestores, assessores e substitutos. Excepcionalmente, em 2010 não foi realizado o processo com os assessores parlamentares, considerando-se que em breve, com a mudança da legislatura atual, eles deixarão a CLDF.

O novo LNC adotado este ano, em caráter experimental, estreita a parceria entre a ELEGIS/DF e a Seção de Apoio ao Planejamento, da Coordenadoria de Planejamento e Elaboração Orçamentária da CLDF. Tal parceria tem sido viabilizada na prática vinculando-se os eventos de aprendizagem solicitados no formulário do LNC às metas e respectivas ações descritas no Plano Setorial de cada unidade administrativa, este último a cargo da Seção de Apoio ao Planejamento.

A seguir, descreve-se a sequência das etapas do LNC aplicado em 2010, contextualizado no processo de TD&E como um todo, em conformidade com a literatura. Esse formato possibilita a visualização dos desdobramentos do LNC, inclusive na legislação, caracterizando sua importância. Em última instância, os dados colhidos no LNC deste ano serão traduzidos em oferta de eventos de aprendizagem a serem executados no ano de 2011.

I. Levantamento de Necessidades de Capacitação e Educação (LNC)

1. Planejamento do processo

Inicialmente, ocorreu o seguinte:

- sincronização das etapas do LNC e dos Planos Setoriais em uma agenda comum, com o estabelecimento do cronograma de acordo com prazos fixados pela Seção de Apoio ao Planejamento.
- Preparação dos agentes de planejamento para coordenar a realização do LNC nas unidades administrativas da CLDF. Houve uma reunião dos agentes com integrantes da ELEGIS/DF e membros da Coordenadoria de Planejamento e Elaboração Orçamentária, no contexto da Gestão de Planejamento Integrado (GPI), quando foram fornecidas orientações sobre o preenchimento do formulário de LNC.

2. Aplicação dos instrumentos

Nessa etapa, foram realizadas as ações a seguir:

- Disponibilização, via *intranet*, do formulário de LNC e seus guias, bem como do formulário de Plano Setorial, para utilização pelas unidades administrativas. O procedimento explicado em reunião com os agentes de planejamento foi: vincular os eventos de aprendizagem solicitados no formulário do LNC às metas e respectivas ações descritas no Plano Setorial de cada unidade, tornando cada solicitação uma necessidade de capacitação para a realização de ações.
- Recebimento dos formulários de LNC preenchidos e enviados pelas unidades administrativas. Era necessário preencher os dois instrumentos e salvá-los, enviando-os por *e-mail* institucional à ELEGIS/DF e à Seção de Apoio ao Planejamento.

3. Programações

Essa etapa envolve três passos:

- 1º passo (junho de 2010) - elaboração e aprovação prévia das programações: realizou-se análise comparativa entre as solicitações feitas nos formulários de LNC e as metas e ações descritas no Plano Setorial de cada unidade, para elaboração das versões

preliminares das programações, que serviram como subsídio à Proposta Orçamentária da CLDF para 2011.

- 2º passo (previsto para setembro a outubro de 2010) – revisão das programações para ajuste: as programações alimentarão a Lei Orçamentária Anual (LOA). Só então serão especificados os valores dos eventos de aprendizagem, confirmando-se ou não as metas e ações vinculadas às necessidades de capacitação previstas na primeira versão das programações.
- 3º passo (previsto para dezembro de 2010) – aprovação definitiva das programações: ocorrerá quando a LOA for votada e aprovada. A aprovação será direta pelo Gabinete da Mesa Diretora e pela Mesa Diretora.

Pode-se situar o LNC propriamente dito até o item 2, com o recebimento dos formulários preenchidos, ou até o primeiro passo do item 3, com a consolidação das solicitações em versões preliminares das programações da Escola. Porém, conforme descrito, somente no terceiro passo do item 3 ocorrerá a aprovação das programações.

II. Planejamento e execução dos eventos de aprendizagem

O ponto de partida do planejamento é a confecção de projeto básico para cada evento, por consultores da equipe da Escola, a partir de reuniões com os instrutores. Posteriormente, a divulgação dos eventos é feita por meios diversos: *internet* (portal da CLDF), quando o evento for aberto à comunidade; *intranet* (página da Escola no portal da CLDF); cartazes; sistema de áudio e, eventualmente, memorandos.

III. Avaliação dos eventos de aprendizagem

Aqui, chega-se à etapa final do processo de TD&E na CLDF. As avaliações dos eventos variam de acordo com a sua modalidade. Em geral, nos cursos de curta duração – que têm o maior número de participantes -, há avaliação docente e discente, sendo a última apenas nas modalidades de reação e de aprendizagem.

O Relatório Anual de Atividades da ELEGIS/DF propicia avaliação do processo de TD&E, por exemplo, fornecendo informações para comparação entre as ações executadas e as programações anteriormente publicadas.

Análise dos resultados

Vantagens relevantes do LNC atual em relação aos anteriores foram identificadas na análise documental: (1) aprovação das programações da ELEGIS/DF mais rapidamente, imprimindo agilidade ao processo de TD&E; (2) elaboração da programação como um todo

com base em valores reais, de acordo com as necessidades de TD&E apresentadas, e não mais a adequação das necessidades a um orçamento previamente estipulado à ELEGIS/DF; (3) tratamento do LNC como parte do planejamento institucional, para atender às metas setoriais e institucionais. Em relação à primeira vantagem, não será mais necessário o envio das programações para apreciação e aprovação pelo Conselho Escolar, sendo possível a execução dos eventos a partir de janeiro de 2011, após a publicação da Lei Orçamentária Anual.

Os dados sobre os eventos de TD&E realizados em 2010 vêm sendo encaminhados mensalmente à Coordenadoria de Planejamento e Elaboração Orçamentária, para acompanhamento do programa de trabalho Capacitação de Recursos Humanos, que constará no Relatório Analítico de Acompanhamento da Execução Orçamentária. Posteriormente, eles serão consolidados no Relatório de Atividades 2010 da ELEGIS/DF. Tal documento ainda não foi elaborado, visto que o ano de 2010 está em andamento. Por esse motivo, não é possível realizar, neste estudo, um cotejamento entre as necessidades apontadas no LNC de 2009 e os eventos efetivamente realizados em 2010.

Entretanto, nos dados preliminares sobre eventos realizados no primeiro semestre de 2010, destaca-se uma discrepância preocupante: a maioria dos servidores que solicitaram cursos de curta duração no LNC de 2009 não se inscreveram de fato quando surgiu a oportunidade; complementarmente, muitos servidores inscritos não haviam solicitado os cursos. Isso ocorreu, por exemplo, com os cursos de Créditos Adicionais, Contabilidade Pública, Excel Básico, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Gramática Avançada, Atendimento ao Público e Noções de Secretariado, que totalizaram 142 inscritos. Uma vez que esses cursos foram divulgados da maneira usual, descrita neste estudo, é possível que isso indique falta de efetividade do LNC, seja como processo ou como instrumento.

É necessário ressaltar que a CLDF atualmente representa um contexto de múltiplas mudanças, com fatores ou variáveis relevantes para o processo de TD&E, desde o LNC. Estes são alguns dos principais fatores de contexto no nível interno, identificados na análise documental e na observação participante:

- desarticulação entre os processos de gestão de pessoas (recursos humanos), em outras palavras, entre as unidades organizacionais pertinentes, com a falta de visão e de funcionamento sistêmico de TD&E na CLDF.
- Instituição do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores da CLDF, por meio da Lei do Distrito Federal nº 4.342, de 22 de junho de 2009 (DISTRITO FEDERAL, 2009), destacando-se: concessão de Adicional de Qualificação, necessidade de readequação funcional dos ocupantes do cargo de auxiliar legislativo

por terceirização, progressão por mérito como mecanismo de desenvolvimento funcional na carreira legislativa.

- Constituição do Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (COPEI) para formulação e implantação do Planejamento Estratégico Institucional na CLDF (DISTRITO FEDERAL, 2010), renovando a necessidade de alinhamento das ações de TD&E e da área de gestão de pessoas como um todo à estratégia (missão, visão e objetivos da CLDF), bem como às competências organizacionais.
- Eleições próximas e nova legislatura no início do ano de 2011, com mudanças dos ocupantes de cargos de chefia e assessoramento, certamente resultando em algum nível de descontinuidade nos trabalhos atuais. Esse fator localiza-se também no contexto externo à organização.

O Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (DISTRITO FEDERAL, 2009) traz vários desdobramentos. Em primeiro lugar, aparentemente, a instituição do Adicional de Qualificação vem incrementando a demanda por eventos de aprendizagem. Muitos servidores que se inscrevem nos cursos de curta duração têm verbalizado o interesse no aumento do seu Adicional de Qualificação. A contagem dá-se pelo número de horas de treinamento certificadas, não por avaliação de desempenho dos servidores após a conclusão.

Em relação aos auxiliares legislativos, vai haver o remanejamento das categorias que forem terceirizadas. Nesse caso, as categorias que hoje fazem jus a adicional de periculosidade não mais o receberão. Algumas pessoas nessa situação têm relatado diminuição da motivação para o trabalho, por tal motivo. A mudança nas atividades das pessoas remanejadas traz demandas específicas para a ELEGIS/DF de oferta de eventos de aprendizagem de curta duração, visando à qualificação dos servidores para suas novas tarefas, com o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Os eventos foram especificados recentemente pela Diretoria de Recursos Humanos.

Ainda em referência aos desdobramentos do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (DISTRITO FEDERAL, 2009), a Diretoria de Recursos Humanos iniciou uma pesquisa por amostragem randômica para mapear indicadores culturais da CLDF, visando à produção de um instrumento de gestão de desempenho individual e coletivo adequado à realidade da instituição. A pesquisa está em fase de tabulação dos resultados. O instrumento produzido futuramente poderá ser aproveitado nos passos que serão sugeridos neste estudo para a inclusão da análise de variáveis de contexto no LNC.

Quanto às eleições, por um lado, podem ser um fator gerador de insegurança para a equipe da ELEGIS/DF e para os servidores da CLDF em geral, pela esperada descontinuidade

dos trabalhos ora realizados na instituição. Por outro lado, são uma oportunidade singular para a divulgação daquilo que se realiza na instituição aos novos deputados e servidores. Como foi relatado, será implementada a Programação para Novos Assessores Parlamentares, que poderá ser utilizada nessa divulgação e conscientização.

Ampliando-se o foco dos fatores de contexto para o ambiente externo à CLDF, é possível planejar o incremento da atuação da ELEGIS/DF no contexto nacional, fomentando-se parcerias interessantes à complementação de ações de TD&E, por exemplo:

- recentemente, houve a participação de três membros da equipe no VIII Encontro Nacional de Escolas de Governo, promovido em julho de 2010 pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que proporcionou a discussão dos *Desafios para as Escolas de Governo no Século XXI* com colegas de outras escolas de governo e abriu espaço para a participação em encontros vindouros.
- Está prevista a participação da equipe no próximo encontro da referida Rede, em outubro de 2010, sobre educação a distância (EaD), oportunidade de aquisição de conhecimentos para estudar-se a viabilidade de um projeto de EaD direcionado às clientelas da ELEGIS/DF.
- Deve-se fortalecer as parcerias existentes com instituições do Poder Legislativo, viabilizando a participação de servidores da CLDF em eventos com qualidade reconhecida, como cursos de pós-graduação.

Conclusão e sugestões

Para que o processo de LNC apresente resultados mais precisos, refletindo a complexidade do contexto em que se insere, recomenda-se a análise de fatores do contexto interno e externo à organização, de acordo com a categorização descrita neste estudo. Os fortes argumentos de Abbad, Freitas e Pilati (2006) mencionados são alicerce para esse ponto de vista. Essa proposta significa um aprimoramento do LNC atual, conforme os objetivos propostos por este estudo. Evidentemente, ao ampliar-se o nível de abrangência do LNC, aumentará o trabalho envolvido na sua realização; porém, seus resultados serão mais confiáveis.

O Planejamento Estratégico Institucional, cujo Comitê (DISTRITO FEDERAL, 2010) deve submeter plano de trabalho em breve à Mesa Diretora, é oportunidade para realizar-se a análise dos fatores do contexto interno e externo que afetam os trabalhos na CLDF em geral. Porém, o método aqui proposto dirige-se especificamente ao processo de TD&E, dadas as

perspectivas de análise descritas. Assim, por exemplo, no contexto interno, é necessário considerar os conceitos de: restrições situacionais, suporte organizacional, suporte gerencial à transferência, clima ou suporte à transferência, suporte à aprendizagem contínua, conforme definidos.

A equipe da ELEGIS/DF deve estar atenta também ao contexto externo, ao planejar suas ações. Sendo filiada à Rede Nacional de Escolas de Governo, sugere-se que a ELEGIS/DF passe a alimentar o Sistema Mapa de Ofertas de Capacitação das Escolas de Governo, propiciando assim visibilidade nacional aos eventos de aprendizagem a serem realizados. Isso só faz sentido se houver a ampliação da oferta de cursos abertos aos servidores públicos de outros órgãos ou à comunidade em geral. A semente já foi lançada, com o sucesso do Curso de Legislação Eleitoral realizado em 2010 pelo Núcleo de Projetos Especiais da ELEGIS/DF, que teve demanda superior às vagas oferecidas.

Os passos sugeridos para a análise de contexto direcionada ao LNC, tendo em vista a situação atual, são: (1) pesquisar e selecionar instrumentos adequados à realidade da CLDF para identificar e mensurar variáveis do contexto que afetam o desempenho dos servidores; (2) se necessário, adaptar o(s) instrumento(s), e aplicá-lo(s) em momento oportuno; (3) com os resultados da aplicação, concluir pela existência ou não de necessidades de ações de TD&E e/ ou remoção de restrições situacionais ao desempenho competente, para tornar o ambiente de trabalho mais suportivo a novas competências; (4) paralelamente, pesquisar estratégias a serem utilizadas pelos egressos de eventos de TD&E para identificar e remover obstáculos à aplicação do que aprenderam; (5) após participações de servidores em eventos de TD&E, aplicar avaliação de desempenho; (6) utilizar os resultados da avaliação para retroalimentar o sistema de TD&E e o planejamento (estratégia) organizacional.

Como instrumento, o LNC também pode ser aprimorado, pois trata-se de uma tabela eletrônica, com guias avulsos que apenas listam áreas de conhecimento e finalidades predefinidas. Vários servidores apresentaram dúvidas no preenchimento, mesmo com as orientações fornecidas aos agentes de planejamento durante reunião.

Com a chegada dos formulários já preenchidos de LNC e de Plano Setorial ao *e-mail* da ELEGISDF, ser feita uma análise que vai além de considerar as metas previstas no Plano Setorial de cada unidade administrativa. Conforme a literatura, ao final do LNC, deve-se acrescentar à descrição dos *gaps* de competências e do público-alvo a origem das lacunas: falta de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos pelo trabalho; problemas motivacionais da clientela; restrições situacionais no contexto interno ou extraorganizacional.

Com base nisso, será possível indicar condições e ações necessárias à aplicação eficaz no trabalho da aprendizagem realizada nos eventos de TD&E.

O atual modelo de LNC na CLDF está focado nas competências necessárias ao desempenho nos cargos atuais dos servidores, em consonância com os Planos Setoriais das unidades administrativas. Porém, o desenvolvimento de competências na CLDF não está inserido num processo mais amplo e contínuo, completamente direcionado por competências. Por esse motivo, não se pode afirmar que a instituição adota um modelo de gestão por competências, nos moldes do descrito neste estudo.

Portanto, outra alternativa para o LNC da CLDF, de implementação mais complexa e a longo prazo, é realizar diagnóstico (mapeamento) de competências para todos os cargos da instituição, ampliando-se os objetivos do LNC tradicional, conforme esclarecido neste estudo. Trabalhos anteriores já ofereceram o mapeamento de competências dos assessores técnico-legislativos da Unidade de Controle Externo, da Assessoria de Fiscalização e Controle da CLDF (CARDOSO FILHO, 2003), bem como dos assessores parlamentares (ALBUQUERQUE, 2009). Porém, é necessário inserir o mapeamento no contexto de implantação gradual de um modelo de gestão baseado em competências, nos moldes do descrito. É recomendável a realização prévia de pesquisa sobre a cultura organizacional para verificar as crenças e valores dos servidores da CLDF relacionados a tal modelo de gestão.

Tal cuidado é imprescindível, pois

teorias e modelos organizacionais diferenciados, quando mal aplicados, podem transformar-se em uma armadilha, modismo ou mesmo em um risco para as organizações, principalmente quando a cultura instalada for contrária às premissas básicas dos modelos a serem implementados. [...] Entretanto, se implantado gradativamente, com o devido cuidado e atenção à realidade organizacional em questão, certamente não estaremos replicando teorias e modelos, e sim construindo um modelo adequado ao nosso contexto, em seus diversos estágios de evolução. (PACHECO et al., 2005, p. 34-35).

Seja qual for a solução adotada para aprimorar o LNC atual, uma divulgação mais abrangente do processo fomentaria a sua compreensão e a participação mais ampla dos servidores. Por exemplo, é possível informar o início e andamento do LNC diretamente a cada servidor, pelo *e-mail* institucional. Isso é recomendável mesmo pressupondo-se que os agentes de planejamento divulgam e coordenam o LNC em suas unidades administrativas.

Finalmente, até aqui discorreu-se sobre o LNC das unidades da CLDF em geral. Porém, no outro lado da moeda, o LNC dos membros da equipe da ELEGIS/DF pode também ser aprimorado, desenvolvendo-se o foco na sinergia das competências individuais para facilitar o alcance das metas do Plano Setorial. Na prática, isso pode ocorrer com a troca de

informações e discussão entre os membros da equipe sobre os eventos pretendidos, em busca de uma boa composição para o trabalho do grupo.

Referências

- ABBAD, G. da S.; FREITAS, I. A. de; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto alegre: Artmed/Bookman, 2006. cap. 12, p. 231-254.
- ALBUQUERQUE, M. dos R. S. **Competências do assessor parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal**. 2009. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão da Educação Corporativa) – Universidade Gama Filho, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 172 p. (Gestão de pessoas).
- CARDOSO FILHO, J. C. **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal**. 2003. 168 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- COSSON, R. **Escolas do legislativo, escolas de democracia**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2008. 210 p. (Série Colóquios de Excelência, n. 1).
- DISTRITO FEDERAL (Brasil). Câmara Legislativa. Ato da mesa diretora nº 84, de 2010. Constitui Comitê de Planejamento Estratégico Institucional (COPEI) para formulação e implantação do Planejamento Estratégico Institucional na Câmara Legislativa do Distrito Federal. **Diário da Câmara Legislativa**, Brasília, DF, 27 ago. 2010, p. 3.
- _____. Ato da mesa diretora nº 98, de 2008. Dispõe sobre a Política de Capacitação e Educação dos Servidores da Câmara Legislativa do Distrito Federal e dá outras providências. **Diário da Câmara Legislativa**, Brasília, DF, 15 dez. 2008, p. 6-13.
- _____. Resolução nº 230, de 2007. Cria a Escola do Legislativo do Distrito Federal e dá outras providências. Anexo único: Regimento Interno da Escola do Legislativo do Distrito Federal. **Diário da Câmara Legislativa**, Brasília, DF, 14 nov. 2007, p. 2-4.
- DISTRITO FEDERAL (Brasil). Lei nº 4.342, de 22 de junho de 2009. Institui o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores da Câmara Legislativa do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, DF, 24 jun. 2009, p. 1-11.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GUIMARÃES, T. de A.; BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto alegre: Artmed/Bookman, 2006. cap. 11, p. 216-230.

LOPES, N. V. Treinamento e educação corporativa. In: BAYMA, F. (Org.). **Educação corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 140-143.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 140 p. (Gestão de pessoas).

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto alegre: Artmed/Bookman, 2006. cap. 8, p. 159 – 176.

SILVEIRA, V. N. S.; DEL MAESTRO FILHO, A.; DIAS, D. V. Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do *People Capability Maturity Model* (P-CMM). In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. da S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006. cap. 7, p. 137-158.