

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

**Trilha de Aprendizagem para gestores de contratos do Conselho Nacional  
de Justiça: como planejar contratações**

**Anali Figueiredo**

**Nível: Micro (Ensino e Aprendizagem em Educação a Distância)**

**Temática: Design Instrucional ou da aprendizagem**

Brasília, DF

2020

**Anali Figueiredo**

**Trilha de Aprendizagem para gestores de contratos do Conselho Nacional  
de Justiça: como planejar contratações**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola Nacional de Administração Pública como  
exigência para a obtenção de título de  
Especialista em Inovação e Tecnologias na  
Educação.

**Orientador:** Pedro Paulo Carbone

## **RESUMO**

As organizações precisam, cada vez mais, oportunizar de forma mais efetiva os seus processos de aprendizagem, ofertando ações de capacitação que agreguem valores institucionais e, ao mesmo tempo, valores pessoais aos seus servidores. As trilhas de aprendizagem têm sido um recurso apontado pela literatura como uma alternativa mais flexível de desenvolvimento profissional, acomodando diferentes estilos de aprendizagem e orientando o servidor em ações de aprendizagem mais eficazes. No Conselho Nacional de Justiça, por meio de uma auditoria interna, foi identificada uma lacuna nas ofertas de capacitação relacionadas ao planejamento de contratações públicas. Esse trabalho apresenta um plano de ação para atender esta demanda organizacional, entregando uma trilha sobre o tema para a capacitação interna de todos os gestores de contratos.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....  | 5  |
| 2. CONTEXTUALIZAÇÃO .....  | 7  |
| 3. OBJETIVOS .....   | 10 |
| 3.1 Objetivo geral.....  | 10 |
| 3.2 Objetivos específicos .....  | 10 |
| 4. REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 11 |
| 4.1 Impactos da globalização e da sociedade da informação na área de TD&E .....                | 11 |
| 4.2 Trilhas de Aprendizagem .....  | 12 |
| 5. METODOLOGIA .....   | 15 |
| 6. TRILHA DE APRENDIZAGEM SOBRE PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS.....                     | 18 |
| 6.1 Passo 1 – Tema e subtema(s).....   | 18 |
| 6.2 Passo 2 – Nome da trilha de Aprendizagem.....  | 19 |
| 6.3 Passo 3 – Escopo da trilha de Aprendizagem .....   | 19 |
| 6.4 Passo 4 – Objetivos .....  | 19 |
| 6.5 Passo 5 - Público-alvo .....   | 20 |
| 6.6 Passo 6 – Trilhos de Aprendizagem .....  | 20 |
| 6.7 Passos 7, 8 e 9 – Pesquisa e seleção das ações aprendizagem e construção dos trilhos ..... | 20 |
| 6.8 Passo 10 – Validação da Trilha .....   | 27 |
| 6.9 Passo 11 – Orientações sobre a trilha .....  | 27 |
| 6.9 Passo 12 – Avaliação de aprendizagem.....  | 27 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 28 |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 29 |

## 1 INTRODUÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça é órgão de controle interno do Poder Judiciário, criado para aperfeiçoar o sistema judiciário brasileiro, especialmente, no que fiz respeito ao controle e à transparência. A primeira e segunda instância do Judiciário, assim como os Tribunais Superiores, de todos os ramos da Justiça (Justiça estadual e federal, do trabalho, eleitoral e militar), estão subordinados às suas decisões.

Apesar da grande responsabilidade que o Conselho agrega para as devidas melhorias para a justiça no país e da sua abrangência nacional em relação a sua governança, ele é um órgão que possui um quadro de pessoal bem reduzido, apenas 298 servidores efetivos. Para desenvolver as suas diretrizes e políticas com magnitude, o CNJ teve que realizar diversos acordos com instituições, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais.

Tendo em vista a quantidade de contratos firmados pelo Conselho e o fato de representar um exemplo de respeito ao controle e à transparência administrativa para todo o Judiciário, foi realizado uma auditoria interna detalhada sobre a gestão de contratos em 2017.

O Relatório de Auditoria nº 2 de 2017 (BRASIL, 2017), apresentado pela Secretaria de Controle Interno, apontou diversos “Achados” (problemas) em relação ao Macroprocesso de Contratação e dos processos a ele relacionados no Conselho Nacional de Justiça. As análises realizadas pelo Controle Interno tiveram como fundamento as regras e as diretrizes previstas nos Acórdãos do Tribunal de Contas da União nº 2.622/2015 (BRASIL, 2015b) e nº 2.328/2015 (BRASIL, 2015a). Conforme o Relatório,

233. A implementação de modelo de contratação é fundamental para garantir o atingimento dos objetivos da organização de forma eficaz, econômica e padronizada, garantindo que todos os servidores saibam seus papéis e responsabilidades na execução das fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato. (BRASIL, 2017).

Cabe destacar que, segundo o TCU (BRASIL, 2014), pode-se dividir o Metaprocesso das aquisições públicas na Administração Pública em 3 fases<sup>1</sup>: planejamento (fase interna), seleção do fornecedor e gestão dos contratos.

Um dos Achados apresentados nesse Relatório trata da “**ausência de política de capacitação para gestores dos contratos**” (BRASIL, 2017). Foi feita consultada junto à Seção de Educação Corporativa (SEDUC) do órgão em relação ao assunto. A SEDUC apresentou uma listagem de diversas capacitações já promovidas para os servidores relacionadas ao tema “contratos administrativos”. A Secretaria de Controle Interno verificou que, na listagem indicada pela SEDUC, **não há treinamento específico sobre a elaboração e/ou avaliação de Estudos Preliminares, que contemplam a análise de viabilidade da contratação e o levantamento dos elementos essenciais que servirão para compor o Pedido de Aquisição de Material ou Serviço (PAM), o Projeto Básico (PB) ou o Termo de Referência (TR).**

O fato é que a fase de *planejamento* afeta todas as demais fases do contrato, facilitando a gestão contratual e fornecendo subsídios técnicos primordiais para o pleno atingimento dos objetivos estabelecidos na contratação. Identificado esse problema por meio de auditoria, a Secretaria de Controle Interno recomendou à Diretoria Geral do CNJ a realização, com urgência, de capacitações referentes à fase inicial (de planejar) da contratação.

Sendo assim, o problema a ser trabalhado, por meio desse plano de ação, refere-se à lacuna de ações educacionais à disposição dos servidores do Conselho Nacional de Justiça no que diz respeito à **elaboração e/ou avaliação de Estudos Preliminares (EP), de Pedido de Aquisição de Material ou Serviço (PAM), do Projeto Básico (PB) ou do Termo de Referência (TR).** Como solução institucional, foi programada a elaboração de uma trilha de aprendizagem que possibilite o desenvolvimento de competências que resolvam os problemas apresentados pela auditoria.

---

<sup>1</sup> Informações sobre o metaprocesso de aquisição definido pelo TCU: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça, como órgão de controle, é o “espelho” para os demais tribunais e zela, de forma criteriosa, pela transparência, efetividade e legalidade dos seus atos. Como modelo a ser seguido pela Justiça, é fundamental que o CNJ aja com eficiência, eficácia e efetividade, comprovando a legalidade e a legitimidade dos atos, sempre pautados pela ética e transparência, com o objetivo de garantir a economicidade dos recursos públicos.

Partindo da premissa de que a qualidade nos processos de análise, fiscalização, controle e avaliação proporcionam aos servidores públicos uma melhor aplicação do dinheiro público, torna-se imprescindível a atenção e o cumprimento aos princípios da legalidade, da eficiência e da economicidade daqueles que foram designados para gerir a execução dos contratos administrativos no âmbito do Conselho Nacional de Justiça.

A necessidade de melhorias nas atividades realizadas pelos gestores de contratos do Conselho foi diagnosticada e respaldada por meio de uma auditoria interna, tornando o problema uma questão prioritária para a alta administração do órgão. A qualidade na gestão dos contratos além de contribuir para melhorar a utilização pública de recursos, ela promove maior eficiência e efetividade dos serviços e dos bens contratados pelo órgão.

Resolver esse problema institucional envolverá um plano de ação voltado à capacitação de gestores, ou até mesmo de futuros gestores, que consiga desenvolver, de forma consistente, as competências relacionadas ao planejamento de contratações e que se adeque à realidade do órgão: poucos servidores, sobrecarga de trabalho e falta de recursos financeiros.

A trilha de aprendizagem é uma ferramenta que se enquadra ao contexto organizacional do CNJ, porque possibilita a construção de ações de desenvolvimento de competências mais contextualizadas, adaptando-se a realidade do órgão - em termos de estrutura, de quantitativo de pessoal e de recursos materiais e financeiros -, adequando interesses dos servidores aos interesses institucionais.

Conforme Carbone (2018), a trilha de aprendizagem é uma metodologia que permite “arquitetar” um ambiente de aprendizagem pródigo para o desenvolvimento profissional, por meio de caminhos alternativos e flexíveis que

possuem ações de aprendizagem formais e informais. Uma importante vantagem das trilhas de aprendizagem é que elas permitem o autodesenvolvimento, tornando o processo mais produtivo e motivador ao responsabilizar o servidor a decidir, entre diversos caminhos possíveis, o seu processo de aprendizagem.

É importante destacar também que, a escolha pela entrega de uma trilha de aprendizagem para o órgão em que atuo, como Trabalho de Conclusão da especialização, vai além dos benefícios em relação ao desempenho desses gestores, às melhorias dos serviços e dos bens contratados pelos CNJ, ao controle e à transparência no que tange os contratos administrativos do Conselho. O fato é que o Conselho carece completamente de servidores que saibam construir trilhas de aprendizagem. Sendo assim, será uma oportunidade de resolver dois problemas institucionais: de forma primária, resolver o problema do planejamento inadequado de contratos administrativos por parte de servidores e, de forma subjacente e indireta, capacitar um servidor que possa multiplicar essa metodologia educacional em outras situações que possam surgir.

Em relação ao enquadramento desse plano de ação conforme os critérios FINER (FONTELLES *et al.*, 2009):

- **Factível:** o plano de ação procura atender a uma questão pontual de capacitação do CNJ: desenvolver competências procedimentais daqueles que atuam em contratos administrativos. Sendo assim, o público-alvo para o qual será desenhada a trilha é muito específico, são apenas os gestores de contratos do órgão, ou futuro gestores. Ademais, o plano de ação não visa elaborar uma trilha de aprendizagem que trate sobre todo o macroprocesso de contratações do Conselho. Apenas atenderá ao problema encontrado pelo Controle Interno: a necessidade de melhorias na elaboração e/ou avaliação de Estudos Preliminares (EP), de Pedido de Aquisição de Material ou Serviço (PAM), do Projeto Básico (PB) ou do Termo de Referência (TR). Além disso, a escolha da solução para o problema institucional se adequa em termos financeiros: não exige contratações externas, material físico impresso, espaço físico para a sua realização. A trilha de aprendizagem será construída no Portal de Aprendizagem a distância do Conselho Nacional de Justiça.
- **Interessante:** a trilha de aprendizagem tem-se demonstrado como uma solução de desenvolvimento profissional que permite a autonomia e a flexibilidade, orientando o servidor, por meio de uma diversidade de percursos e formas de



aprendizagem, para o alcance das competências desejáveis. A metodologia tem uma perspectiva plural de ações de aprendizagem, que poderá capacitar os gestores de contratos de forma continuada, sempre adaptável a novas necessidades de desenvolvimento e permitindo que a aquisição de saberes sobre a temática se dê no tempo e na forma que os servidores desejarem.

- Inovador: o plano de ação trabalhará com uma metodologia inovadora de desenvolvimento humano corporativo, ainda pouco utilizada no setor público brasileiro. A trilha de aprendizagem se inova exatamente por não se restringir e por não se igualar a treinamentos, tão tradicionalmente utilizados por instituições públicas para fazer a gestão do conhecimento entre seus servidores. As trilhas vão além, incorporando as diversas e infinitas fontes de conhecimento existentes nos dias atuais, tais como blogs, *youtube*, filmes, etc.

- Ética: em relação ao cumprimento da Resolução do CNS 196 de 1996 (conforme considerações apresentadas por Fontelles *et al.*, 2009), percebe-se que a análise não aplica a esse plano de ação.

- Relevante: No que tange a relevância desse plano de ação, deve-se considerar dois níveis:

- Nível institucional: construir uma trilha de aprendizagem para capacitar gestores de contratos permite a eficiência e a eficácia das atividades conduzidas por esses gestores, gerando legalidade, economicidade e transparência aos serviços e produtos do CNJ, obtidos por meio de contratos administrativos. Há de se destacar, também, a possibilidade de um servidor se tornar multiplicador da metodologia de trilhas, auxiliando a área de capacitação interna sobre o tema.

- Nível societal/amplo: a qualidade, a eficiência, a eficácia e a transparência de contratos conduzidos pelo CNJ favorecem a legitimidade do próprio órgão para com a sociedade, além de propiciar o uso adequado de recursos públicos.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

O objetivo do plano de ação a ser desenvolvido é elaborar uma trilha de aprendizagem sobre planejamento de contratações públicas para os atuais e futuros gestores de contratos do Conselho Nacional de Justiça, de forma a permitir o desenvolvimento de competências necessárias para garantir que os serviços e os bens contratados pelo órgão sejam baseados na eficiência, eficácia e efetividade; no controle; e na transparência.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos do plano de ação são:

- Desenvolver uma capacitação inovadora sobre planejamento contratual que possibilite a adequada gestão de contratos por parte dos servidores do Conselho Nacional de Justiça;
- Elaborar uma trilha de aprendizagem que possa ser utilizada pelos atuais e pelos futuros gestores de contratos do CNJ;
- Desenhar ações de aprendizagem sobre a temática que se adequem à realidade institucional e que sejam motivadoras;
- Adquirir o conhecimento e as habilidades do método de trilhas de aprendizagem, para que ele possa ser replicado em outras situações de capacitação do CNJ.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Impactos da globalização e da sociedade da informação na área de TD&E

A partir do final década de 1970, o mercado, a globalização e a complexidade das relações comerciais desafiaram as empresas a mudarem a configuração de suas gestões, procurando alcançar, cada vez mais, vantagem competitiva. A sobrevivência e o sucesso das organizações dependem da capacidade organizacional de se adaptar, reaprender e se transformar de forma constante e rápida. Nesse contexto, as organizações precisam promover ações instrucionais que desenvolvam novos conhecimentos, habilidades e atitudes em seus administrados, de forma tal que o desempenho organizacional atenda às atuais transformações tecnológicas, sociais e econômicas.

Conforme Carbone (2019):

É na perspectiva desse cenário que as empresas se confrontam com as crescentes demandas por ações de qualificação profissional. Na busca da efetivação do seu papel de “atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento”, as áreas de educação corporativa se veem às voltas com a necessidade de promover elevados níveis de performance empresarial, ao tempo em que os funcionários aspiram desenvolver-se e avançar em suas carreiras.

As tradicionais maneiras de fazer gestão do conhecimento não atendem mais a essa realidade. Historicamente, o desenvolvimento profissional nas organizações esteve associado a ações formais de treinamento, em grande parte desvinculadas às necessidades organizacionais e aos interesses dos próprios funcionários. Além disso, essas modalidades de ensino formais desconsideram outros modos de aprendizagem que podem, inclusive, emergirem dentro do contexto laboral, a partir dos desafios enfrentados no dia a dia de trabalho (LE BOTERF, 1999). Assim, os processos tradicionais utilizados para o desenvolvimento de competências em servidores, sempre estanques e lineares quanto às formas, às metodologias e às estratégias de ensino, não têm gerado mudanças em termos de desempenhos profissionais (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Ademais, ainda há o impacto gerado pelas transformações promovidas com a Sociedade da Informação e das Redes Sociais, no que diz respeito à organização e à gestão da informação e do conhecimento. A explosão informacional e

tecnológica propiciou uma grande quantidade e variedade de informações. E conseqüentemente esse cenário gerou mudanças também no campo educacional. Segundo Carbone (2019, p. 2), nos dias atuais, existe uma pluralidade de formas de aprender que se multiplicam cada vez mais, ao mesmo tempo em que a noção de qualificação está sendo substituída pela “competência evolutiva e capacidade de adaptação”.

Mas o ambiente inundado de informações alavancado pela *web* traz desafios para as áreas de capacitação das organizações. Exigem-se estratégias de aprendizagem que organizam o “transbordamento cognitivo” e reduzem a desorientação do usuário (LOPES; LIMA, 2019). É preciso organizar as informações existentes de forma que o administrado possa ser orientado nos diversos caminhos possíveis de desenvolvimento e que esses caminhos possuam aderência aos objetivos organizacionais.

As trilhas de aprendizagem surgem como alternativa muito apropriada a esse contexto, porque podem ser vistas como um ambiente de capacitação e gestão do conhecimento pródigo e plural de modalidades de aprendizagem, em que são construídos diversos percursos de profissionalização para que o indivíduo possa percorrer/navegar ao se desenvolver.

## **4.2 Trilhas de Aprendizagem**

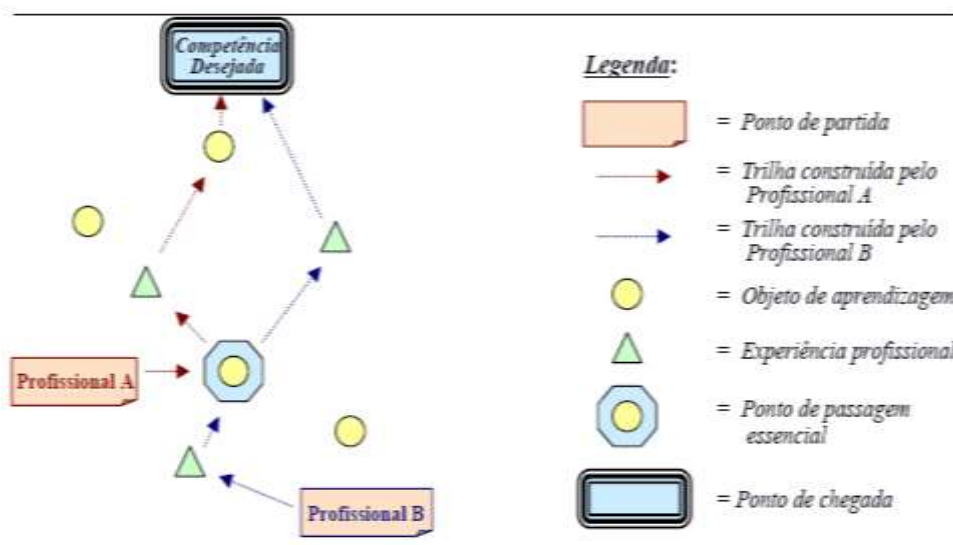
As mudanças geradas dentro do contexto empresarial reconfiguraram o gerenciamento do capital humano, colocando a inteligência das organizações no lugar de destaque. Assim, tornou-se fundamental renovar os conhecimentos e as competências dos trabalhadores de forma permanente e, para tanto, um ambiente de trabalho estimulador de aprendizagem é essencial.

Nesse sentido, Le Boterf (1999) salienta a importância da construção de uma ecologia organizacional favorável à aprendizagem e da existência de um modelo de gestão do desenvolvimento profissional baseado mais na pilotagem do que no controle. A proposição do autor de desenvolvimento profissional baseado na pilotagem traz a ideia de que o aperfeiçoamento laboral é um processo contínuo de aquisição de conhecimento, que leva em consideração o engajamento pessoal na aprendizagem. Como o autor destaca, é preciso compreender que o profissionalismo resulta de um investimento pessoal (LE BOTERF, 1999). A

profissionalização só é adquirida e desenvolvida quando as pessoas se engajam em projetos de desenvolvimento de competências. Mas o engajamento pessoal nos processos de aprendizagem profissionais deve ter pertinência e aderência com as necessidades organizacionais.

Le Boterf (1999) salienta a passagem da “engenharia da formação” (treinamentos tradicionais) para a “navegação profissional”. O autor propõe, então, a implementação de “projetos de percurso de profissionalização”, em que são construídas diversas trilhas (itinerários de profissionalização) em que o funcionário pode navegar para se desenvolver (LE BOTERF, 1999). Essas trilhas devem trazer uma perspectiva ampla de possibilidades de desenvolvimento de competências, de situações de treinamento e de modalidades de aprendizagem. As trilhas devem proporcionar um espaço motivador e prazeroso de captação de saberes, em que o próprio indivíduo pode escolher quais as opções de profissionalização são mais interessantes para si.

**Figura 1** – Modelo de construção de trilhas de aprendizagem de Le Boterf, com adaptações



**Fonte:** Brandão (2009, p. 69).

Segundo Carbone (2019), as trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis que permitem ao profissional escolher, dentre várias possibilidades de capacitação disponíveis, aquelas que melhor se adequam ao seu estilo de aprendizagem, tempo de dedicação, necessidades e interesses. Ela se configura como espaço amplo e plural de informação, de conhecimento e de formas

de aprendizagem, tais como filmes, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos, livros digitalizados, artigos, técnicas para transferência de conhecimento face-a-face (reunião), manuais, etc. Mas como atualmente existe uma variedade de recursos educativos disponíveis nas organizações e na sociedade, as trilhas aparecem como um recurso “curador” dessas informações, organizando e orientando a navegação do aprendiz em prol do aprimoramento pessoal e laboral.

Para Carbone (2019), a trilha resolve um problema de desenvolvimento de competência que possibilita ao funcionário a atuar com desenvoltura no ambiente de trabalho. Ela abarca os interesses e as necessidades de aprendizagem individuais, coletivas e profissionais ao mesmo tempo. Ela é utilizada para atender uma demanda de capacitação de médio e de longo prazo.

Para desenvolver as trilhas, é preciso considerá-las como temas que tratam de conteúdos e conhecimentos específicos que são relevantes ao interesse do serviço e que têm relação direta com competências necessárias aos profissionais da organização. Elas podem ser compostas em subtemas: desdobramentos temáticos que atuam como norteadores dos percursos de capacitação.

Carbone (2019) destaca ainda que cada trilha possui diversos trilhos (caminhos) que organizam os recursos didáticos sobre o tema (ou subtema), direcionando o desenvolvimento para o domínio de conhecimentos e procedimentos específicos de interesse da organização e/ou de ocupantes de cargos e funções. O trilho trabalha com um problema específico de processo de trabalho e tem um resultado objetivo a ser alcançado. Sendo assim, nos trilhos observa-se as rotinas e as operações cotidianas, devendo ser monitorado por meio de testes de conhecimento. Com os trilhos, obtém-se uma formação imediata, de curto prazo.

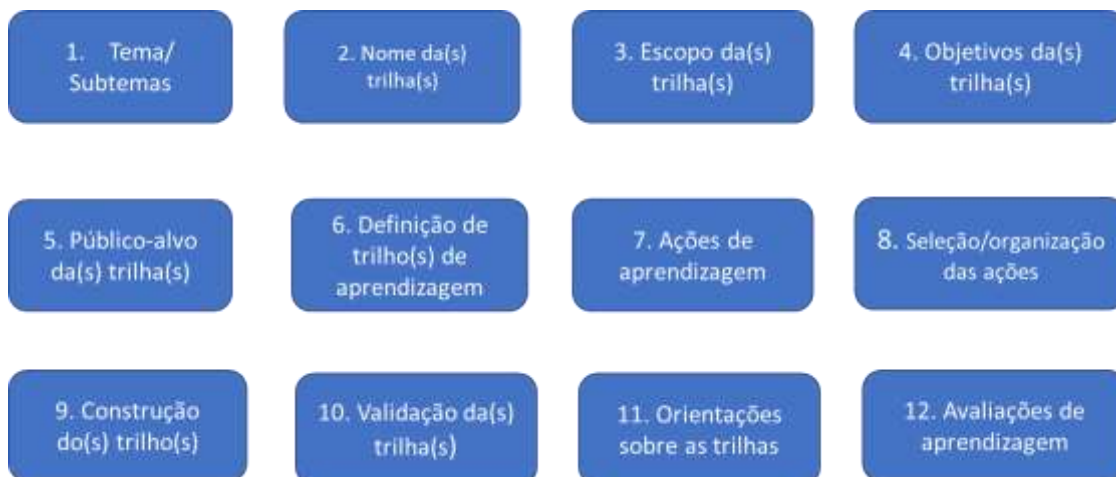
## 5 METODOLOGIA

O objetivo dessa pesquisa é aplicar uma metodologia utilizada na construção de trilhas de aprendizagem para o atendimento de demandas de capacitação no âmbito do Conselho Nacional de Justiça. Não serão realizadas análises comparativas entre metodologias de trilhas de aprendizagem, considerando dados qualitativos e quantitativos sobre essas metodologias. A finalidade desse plano de ação é demonstrar como uma técnica de trilhas de aprendizagem é empregada, desenvolvendo passo a passo as etapas necessárias.

De certa forma, a aplicação do plano de ação permitirá uma validação sobre a metodologia de elaboração de trilhas de aprendizagem escolhida. Com a elaboração da trilha por meio de um método específico, poder-se-á verificar a sua eficiência e efetividade, podendo ser replicada em diversas ações de aprendizagem institucionais.

A metodologia de trilhas de aprendizagem trabalhado nesse plano de ação foi desenvolvida por Pedro Paulo Carbone e compõe as seguintes etapas:

**Figura 2** – Etapas da metodologia de construção de trilhas de aprendizagem.



**Fonte:** Imagem criada pela autora, baseado na metodologia de Pedro Paulo Carbone (2019).

No primeiro passo da trilha, o foco é a análise e compreensão do problema de capacitação que será objeto da trilha de aprendizagem. De início, elabora-se um tema, relacionado ao problema de capacitação, e nele se analisa possíveis aspectos de generalidade, ambiguidade e qualquer nexos relacionados ao tema que possa ser prejudicado. Após essa breve análise, o problema de capacitação é

retomado e verifica-se se o tema pode ser expandido ou redefinido. De um tema geral, pode-se desenvolver subtemas ou pode-se desenhar mais de uma trilha de aprendizagem, a depender do problema de capacitação que se pretende atender. Por exemplo, “liderança” é um tema muito abrangente e pode gerar diversas subtemas: tipos de liderança, gestão de desempenho, feedback, gestão estratégica, gestão de conflitos, comunicação institucional, etc. Sendo assim, tema não é a trilha, mas o problema de capacitação que se deseja resolver.

Definido o tema e, em algumas situações, identificados os subtemas, tendo como foco prioritário o problema de capacitação que se pretende resolver, é preciso dar um nome à trilha de aprendizagem, no segundo passo da metodologia. Com o tema e o nome escolhidos, no terceiro passo deve-se traçar o escopo da trilha. Nessa etapa, é preciso definir qual(is) o(s) conteúdo(s) deverá(ão) estar contido(s) nessa trilha, explicando qual a abrangência, em termos de conteúdo, que estará abarcada pela trilha. No quarto passo, são estabelecidos os objetivos de aprendizagem da trilha, explicitando o que se pretende alcançar no que diz respeito ao desenvolvimento profissional.

No quinto passo, é identificado o público-alvo da trilha, ou seja, quais são as pessoas para as quais está se elaborando a trilha. Nesse caso, o público pode ser uma unidade de uma organização, pode ser o grupo de colaboradores que atuam em cargos específicos (por exemplo, gestores/alta administração/equipe técnica), um grupo de colaboradores que atuarão num projeto específico, etc.

No sexto passo da metodologia, é preciso definir os trilhos de aprendizagem. A trilha trouxe os temas/subtemas que serão abordados. Os trilhos trazem a perspectiva dos processos e das atividades e do domínio de conhecimentos relacionados a eles, que exigem uma capacitação de curto prazo. Nesse momento, é preciso se preocupar com os pormenores do que é que deverá ser “aprendido” pelo público-alvo em cada trilho. Uma trilha pode ter vários trilhos de aprendizagem.

No sétimo passo, é feita uma pesquisa de todas as ações de aprendizagem ou recursos educacionais disponíveis que possibilitam desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes em relação aos objetivos de cada trilho. É importante destacar que o diferencial da metodologia de trilhas de aprendizagem é que não são utilizados apenas recursos tradicionais da capacitação, tais como treinamentos nos moldes “cursos presenciais, a distância e híbridos”. Nos trilhos, deve ser considerado o potencial educativo advindo de livros, manuais, artigos, filmes,



documentários, blogs, vídeos do *youtube*, atuação em grupos de discussão ou grupos de trabalho (desenvolvimento em situações de trabalho).

Depois de pesquisar e selecionar as opções de aprendizagem, é preciso avaliar e estabelecer quais destas opções estarão em cada trilho, verificando a necessidade de ampliar ou reduzir o leque de ações de aprendizagem. Este é o oitavo passo.

No nono passo, são construídos os trilhos de aprendizagem. Nessa etapa, se organiza toda a estrutura do trilho, conforme as informações obtidas nos passos anteriores. Em cada trilho devem ser apresentados os objetivos de aprendizagem, as ações de aprendizagem disponíveis e as orientações de navegação juntos às ações de aprendizagem. Essas orientações podem ser o período que aquela ação de aprendizagem estará disponível ao servidor, podem ser orientações de como acessar a ação. É fundamental lembrar que a flexibilidade que a trilha traz na condução do desenvolvimento profissional é requisito necessário, pois essa característica possibilita um processo de aprendizagem mais agradável. Então, nas orientações, é essencial manter essa flexibilidade no processo de desenvolvimento.

Após a elaboração dos trilhos, no décimo passo, é feita uma validação por meio do compartilhamento da trilha com os especialistas no tema, possibilitando que sejam feitos ajustes e aprimoramentos prévios antes da sua aplicação em âmbito organizacional. No décimo primeiro passo, devem ser apresentadas as orientações gerais sobre a navegação da trilha, como por exemplo, questões sobre certificação. Por fim, no décimo segundo passo, são elaboradas questões ou atividades sobre cada trilho desenvolvido.

É essencial destacar que durante o desenvolvimento da trilha sobre planejamento de contratações foram realizadas diversas entrevistas e reuniões com servidores especializados da Secretaria de Administração (SAD) do órgão. Também foram realizadas reuniões com a Seção de Educação Corporativa e a Seção de Seleção e Desempenho do CNJ, para que as ações de aprendizagem apresentadas na trilha tivessem alinhamento com a plano de capacitação institucional e com o modelo de gestão por competências adotado.

## 6 TRILHA DE APRENDIZAGEM SOBRE PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

### 6.1 Passo 1 – Tema e subtema(s)

O termo “Contratos Administrativos” não possui ambiguidade, mas é amplo demais, uma vez que o assunto “contratos administrativos” pode abarcar uma diversidade de subtemas, como por exemplo, tipos de contratos, fases da contratação pública e fiscalização da contratação. Então, é preciso especificar um pouco melhor essa temática para encontrar a trilha de aprendizagem necessária.

Conforme o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014), o macroprocesso de contratação pública envolve 3 fases: planejamento da contratação, seleção do fornecedor e a gestão de contratos. A indicação dessas fases também está contida na Instrução Normativa CNJ nº 82 de 2020, que “dispõe sobre regras e diretrizes para as aquisições no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)”:

[...]

Art. 7º As aquisições devem ser realizadas observando-se as seguintes fases:

I – planejamento;

II – seleção do fornecedor;

III – gestão do contrato. (BRASIL, 2020).

Tendo em vista essa divisão do processo de contratação, tem-se a seguinte árvore temática:

**Figura 3 –** Árvore temática sobre contratos administrativos



**Fonte:** Imagem criada pela autora, baseado na metodologia de Pedro Paulo Carbone (2019).

## 6.2 Passo 2 – Nome da trilha de Aprendizagem

Para definir qual será a trilha a ser desenvolvida, é necessário retomar o problema de capacitação que o CNJ enfrenta em relação à temática. Como já foi destacado, segundo o Controle Interno do CNJ, o principal problema observado em relação à gestão de contratos, no que tange às ofertas de capacitação institucionais, refere-se à ausência de ações de aprendizagem que tratem de forma específica e satisfatória o planejamento de contratações.

Sendo assim, considerando o problema de capacitação organizacional apontada por uma auditoria, **a trilha trata de planejamento de contratações.**

## 6.3 Passo 3 – Escopo da trilha de Aprendizagem

Segundo a Auditoria do Conselho, não há treinamento específico sobre a elaboração e/ou avaliação de Estudos Preliminares, que contemplam a análise de viabilidade da contratação e o levantamento dos elementos essenciais que servirão para compor o Pedido de Aquisição de Material ou Serviço (PAM), o Projeto Básico (PB) ou o Termo de Referência (TR). No item 144 do Relatório de Auditoria (BRASIL, 2017, p. 41), o Controle Interno questionou a Diretoria-Geral do Conselho Nacional de Justiça se os gestores de contratos estavam sendo capacitados para as seguintes atribuições relacionadas à etapa de planejamento da contratação:

- elaboração ou avaliação dos Estudos Preliminares;
- análise de risco;
- elaboração de Projeto Básico ou Termo de Referência;
- definição do valor estimado da contratação.

Considerando a necessidade de desenvolvimento nestas atribuições, a trilha aborda conteúdos relacionados ao planejamento de contratações, contendo ações de aprendizagem que versem sobre estudos preliminares, termo de referência/projeto básico, estimativas de valores, análise de risco e sustentabilidade.

## 6.4 Passo 4 – Objetivos

Pretende-se que as ações educacionais ofertadas na trilha desenvolvam os gestores de contratos nas seguintes competências:

1. Planejar contratações públicas de forma eficiente e eficaz, atendendo aos princípios da legalidade e economicidade;
2. Elaborar Estudos Preliminares, Termos de Referência, Projetos Básicos conforme os modelos e os manuais disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça;
3. Identificar os potenciais riscos que podem afetar o andamento da contratação e a qualidade do serviço/bem a ser obtido;
4. Analisar a viabilidade da contratação, que atendam à necessidade organizacional, considerando requisitos sustentáveis e os objetivos estratégicos.

### 6.5 Passo 5 - Público-alvo

Gestores e futuros gestores de contratos do CNJ.

### 6.6 Passo 6 – Trilhos de Aprendizagem

**Tabela 1 – Tópicos dos trilhos de aprendizagem**

| <b>Trilhos</b>  | <b>Tópicos</b>   |
|---|--|
| 1. Contratos Administrativos - Introdução                     | 1.1 Conceito, características e princípios<br>1.2 Principais tipos contratos administrativos   |
| 2. Etapas e documentos integrantes do processo de contratação | 2.1 Fluxograma processual de contratações<br>2.2 Estudos Preliminares<br>2.3 Termo de Referência/ Projeto Básico<br>2.4 Modelos institucionais |
| 3. Elementos importantes da contratação                       | 3.1 Análise de Riscos<br>3.2 Sustentabilidade em contratações<br>3.3 Estimativa de preço   |

Fonte: Criação da autora.

### 6.7 Passos 7, 8 e 9 – Pesquisa e seleção das ações aprendizagem e construção dos trilhos

A pesquisa e a escolha das ações de aprendizagem para a trilha basearam-se em 3 requisitos: o material instrucional tinha que ser aberto, ou seja, a sua utilização

não gerasse custos para a organização; o alto nível de aplicabilidade dos conhecimentos apresentados pelo material; e, por fim, o material didático deveria estar o mais atualizado possível. Cabe acrescentar que o processo de seleção dos recursos didáticos contou com a orientação de servidores que atuam na Secretaria de Administração do CNJ, que é a unidade responsável pela avaliação da etapa de planejamento de uma contratação.

As ações de aprendizagem escolhidas foram:

➤ **Trilho 1: Contratos Administrativos – Introdução**

**Objetivo:** no trilho 1, você gestor de contratos fará uma breve revisão sobre a temática “contratos administrativos”, lembrando aspectos básicos, mas relevantes sobre o assunto. Serão abordados os conceitos, as características dos contratos e os princípios que os regem. Pelo trilho será possível, também, rever noções gerais sobre contratos administrativos previstos na Lei n. 8.666 de 1993 (que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências). Recordar é viver!

**Orientações gerais:** você poderá navegar no trilho com autonomia, conforme a necessidade de aprendizagem, escolhendo aqueles(s) recurso(s) didático(s) que seja(m) mais interessante(s). Mas lembre-se de que os preceitos normativos devem sempre atendidos nas contratações e, por essa razão, é obrigatória a leitura dos documentos apresentados no tópico “Normativos”.

| Recurso | Trilho 1  |
|---------|---|
| Cursos  | *Curso Básico de Licitações - Enfrentando (e vencendo) Tabus.<br>Modalidade EAD / 60h / Certificador: ENAP<br>Disponível em: <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/186">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/186</a><br>*Noções Introdutórias de Licitação e Contratos Administrativos<br>Modalidade EAD/ 30h /Certificador: TCE/RJ<br>Disponível em: <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/136">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/136</a> |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Livros                       | <p>*FIGUEIREDO, A. <b>Contratos Administrativos</b>: introdução. Brasília: CNJ, 2020.</p> <p>*MEIRELLES, H. L. <b>Direito Administrativo Brasileiro</b>. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.</p> <p>*Furtado, L. R. <b>Curso de Licitações e Contratos Administrativos</b>. 7. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017.</p> <p>*BITTENCOURT, S. <b>Licitação Passo a Passo</b>: comentando todos os artigos da Lei nº 8.666/93 totalmente atualizada. 10. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.</p>  |
| Artigos                      | <p>*NOVO, B. N. Contratos Administrativos. <b>Âmbito Jurídico</b>, São Paulo, v. 21, n. 175, ago. 2018. Disponível em: <a href="https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/contratos-administrativos/">https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/contratos-administrativos/</a>. Acesso em: 20 out. 2020.</p> <p>*SORAES NETO, P. B. O. O Contrato Administrativo: introdução conceitual. <b>Conteúdo Jurídico</b>, Categoria Direito Administrativo, Brasília, 21 dez. 2017. Disponível em: <a href="https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/51161/o-contrato-administrativo-introducao-conceitual">https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/51161/o-contrato-administrativo-introducao-conceitual</a>. Acesso em: 20 out. 2020.</p> |
| Vídeos e palestras           | <p>*Saber Direito - Licitações e Contratos Administrativos. TV Justiça Oficial. Aula 1. Duração: 57:11. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=28Qb94YLH3s">https://www.youtube.com/watch?v=28Qb94YLH3s</a></p> <p>* Contratos administrativos – características. Luciana Correa. Duração: 4:18. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Hcjqv4AGZiU">https://www.youtube.com/watch?v=Hcjqv4AGZiU</a></p>  |
| Blogs e sites especializados | <p>*Blog da Zênite - Disponível em: <a href="https://www.zenite.blog.br/category/categoria-contratos-administrativos/">https://www.zenite.blog.br/category/categoria-contratos-administrativos/</a></p> <p>*Jacoby Fernandes -Disponível em: <a href="https://jacoby.pro.br/site/">https://jacoby.pro.br/site/</a></p> <p>*Portal L&amp;C Licitação e Contrato - Disponível em: <a href="http://www.licitacaocontrato.com.br/">http://www.licitacaocontrato.com.br/</a></p> <p>*Site Edu Guimarães - Disponível em: <a href="https://www.eduguimaraes.com/">https://www.eduguimaraes.com/</a></p> <p>*Licitação Online - Portal de Aprendizagem de Licitação - Disponível em: <a href="https://licitacao.online">https://licitacao.online</a></p>   |
| Normativos                   | <p>*BRASIL. <b>Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993</b>. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm</a>. Acesso em: 20 out. 2020.</p> <p><b>Apenas a parte “Das Disposições Gerais”.</b></p>   |

➤ **Trilho 2: Etapas e documentos integrantes do processo de contratação**

**Objetivo:** o trilho 2 tem a finalidade de instruir a respeito dos aspectos processuais em relação à tramitação interna dos contratos administrativos, apresentando quais os documentos devem ser produzidos na fase de planejamento, segundo modelos institucionais pré-elaborados, e quais as diferenças existentes entre esses documentos. Os recursos didáticos do trilho também mostraram o quanto a qualidade das informações contidas nesses documentos pode afetar diretamente todo o processo da contratação, acarretando prejuízos significativos para a organização e para a entrega do produto ou do serviço.

**Orientações gerais:** você poderá navegar no trilho com autonomia, conforme a necessidade de aprendizagem, escolhendo aqueles(s) recurso(s) didático(s) que seja(m) mais interessante(s). Porém, recomenda-se a escolha de pelo menos 4 diferentes ações de aprendizagem do trilho, pois a produção de documentos da fase de planejamento é etapa obrigatória para o tramite processual da contratação no CNJ, e, você gestor de contrato, é responsável pela elaboração destes documentos.

| Recurso | Trilho 2  |
|---------|---|
| Cursos  | <p>*Elaboração de Termos de Referência para Contratação de Bens e Serviços.<br/>Modalidade EAD/ 14h/Certificador: ENAP.<br/>Disponível em: <a href="https://suap.ena.gov.br/portaldoaluno/curso/336/">https://suap.ena.gov.br/portaldoaluno/curso/336/</a></p> <p>*Elaboração de Termo de Referência e Projeto Básico.<br/>Modalidade EAD/ 160h/ Certificador: eCursos Oline Grátis. Disponível em:<br/><a href="https://www.ecursosonlinegratis.com.br/curso_termo_referencia_projeto_basico.php">https://www.ecursosonlinegratis.com.br/curso_termo_referencia_projeto_basico.php</a></p>   |
| Livros  | <p>*SANTANA, J. E.; CAMARÃO, T.; CHRISPIM, A. C. D. <b>Termo de Referência: o impacto da especificação do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos.</b> 6. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.</p>   |
| Artigos | <p>*CAMARÃO, T.; BRITO, I. Maturidade e Qualificação da Etapa de Planejamento das Contratações Públicas. <b>Zênite</b>, Curitiba, 26 mar. 2020. Disponível em: <a href="https://www.zenite.blog.br/maturidade-e-qualificacao-da-etapa-de-planejamento-das-contratacoes-publicas/">https://www.zenite.blog.br/maturidade-e-qualificacao-da-etapa-de-planejamento-das-contratacoes-publicas/</a>. Acesso em: 20 out. 2020.</p> <p>*CAMARÃO, T; DANIEL, F. A. S. M. A fase interna da licitação: distinções entre PB e TR. <b>JusBrasil</b>, [s. l.], 2013. Disponível em: <a href="https://professoratianacamarao.iusbrasil.com.br/artigos/417314156/a-fase-interna-da-licitacao-distincoes-entre-projeto-basico-e-termo-de-referencia">https://professoratianacamarao.iusbrasil.com.br/artigos/417314156/a-fase-interna-da-licitacao-distincoes-entre-projeto-basico-e-termo-de-referencia</a>. Acesso em: 20 out. 2020.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Vídeos e palestras</b></p>           | <p>*ENAP Entrevista - Tatiana Camarão - Compras Públicas. ENAP. Duração: 18:53. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NsQ9IX33YB8&amp;t=625s">https://www.youtube.com/watch?v=NsQ9IX33YB8&amp;t=625s</a></p> <p>*Existe diferença entre o Termo de Referência e o Estudo Técnico Preliminar?. Excelência Educação - Tatiana Camarão. Duração: 1:41. Disponível: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XYbvK-VmNAk">https://www.youtube.com/watch?v=XYbvK-VmNAk</a></p> <p>*O que é Projeto Básico?. Magna Licitações. Duração: 3:38. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=4Y82cwn1-2o">https://www.youtube.com/watch?v=4Y82cwn1-2o</a></p>  |
| <p><b>Blogs e sites especializados</b></p> | <p>*Blog da Zênite - Disponível em: <a href="https://www.zenite.blog.br/category/categoria-contratos-administrativos/">https://www.zenite.blog.br/category/categoria-contratos-administrativos/</a></p> <p>*Jacoby Fernandes - <a href="https://jacoby.pro.br/site/">https://jacoby.pro.br/site/</a></p> <p>*Portal L&amp;C Licitação e Contrato - Disponível em: <a href="http://www.licitacaocontrato.com.br/">http://www.licitacaocontrato.com.br/</a></p> <p>*Site Edu Guimarães - Disponível em: <a href="https://www.eduguimaraes.com/">https://www.eduguimaraes.com/</a></p> <p>*Licitação Online - Portal de Aprendizagem de Licitação - Disponível em: <a href="https://licitacao.online">https://licitacao.online</a></p>   |
| <p><b>Normativos/ Manuais</b></p>          | <p>*BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. <b>Instrução Normativa nº 82, de 18 de agosto de 2020.</b> Dispõe sobre regras e diretrizes para as aquisições no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <a href="https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3424">https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3424</a>. Acesso em: 20 out. 2020. <b>Apenas os Capítulos I a IV.</b></p> <p>*BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. <b>Manual de Aquisições do CNJ. Apenas os capítulos Introdução e Planejamento da Aquisição (págs. 2 a 9)</b></p> <p>*BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. <b>Resolução nº 182, de 17 de outubro de 2013.</b> Dispõe sobre diretrizes para as contratações de Solução de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos submetidos ao controle administrativo e financeiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Brasília: CNJ, 2013. Disponível em: <a href="https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1874">https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1874</a>. Acesso em: 20 out. 2020.</p> <p>*BRASIL. <b>Decreto nº 10.024, 20 de setembro de 2019.</b> Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm</a>. Acesso em: 20 out. 2020. <b>Apenas Capítulo V - Do Planejamento da Contratação.</b></p> |
| <p><b>Modelos de documentos</b></p>        | <p>*BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. <b>Manual de Aquisições do CNJ. Planejamento da Aquisição (págs. 14 a 18)</b></p> <p>*Exemplos de Estudos Preliminares elaborados corretamente (apresentação de um <i>case</i> institucional)</p>   |



|  |  |
|--|--|
|  | *Exemplo de TR-PB elaborados corretamente (apresentação de um <i>case</i> institucional) |
|--|--|

➤ **Trilho 3: Elementos importantes da contratação**

**Objetivo:** no trilho 3, serão destacados elementos fundamentais que estão presentes no processo de planejamento de uma contratação. O objetivo é trazer conhecimentos mais aprofundados sobre a análise de riscos em contratações, fatores de sustentabilidade em licitações e estimativa de preços. Esses elementos têm sido o “calcanhar de Aquiles” das contratações públicas e são requisitos previstos em normativos gerais e do próprio CNJ. Então, muita atenção aos assuntos abordados no trilho!

**Orientações gerais:** você poderá navegar no trilho com autonomia, conforme a necessidade de aprendizagem, escolhendo aqueles(s) recurso(s) didático(s) que seja(m) mais interessante(s). Porém, recomenda-se a escolha de pelo menos 4 diferentes ações de aprendizagem do trilho, devido à importância dos temas para a qualidade, sustentabilidade e economicidade dos contratos.

| Recurso | Trilho 3   |
|---------|--|
| Curso   | <p><b>*Curso Licitações Sustentáveis</b><br/>           Modalidade EAD/ 28h/ Certificador: TCU<br/>           Disponível em: <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/253">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/253</a></p>   |
| Livros  | <p>*FORTINI, Cristiana (coord.). <b>Registro de Preços:</b> análise crítica do Decreto Federal nº 7.892/13, com as alterações posteriores. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.</p> <p>*GUIMARÃES, E.; NIEBUHR; J. DE M. <b>Registro de Preços:</b> aspectos práticos e jurídicos. Belo Horizonte: Fórum, 2013.</p>   |
| Artigos | <p>*COMPRAS Públicas Ecológicas. <b>GesData Blog</b>, [s. l.], 29 set. 2020. Disponível em: <a href="https://gesdata.blog/2020/09/29/compras-publicas-ecologicas/">https://gesdata.blog/2020/09/29/compras-publicas-ecologicas/</a>. Acesso em: 20 out. 2020.</p> <p>*SOUZA, C. O. de. <b>Compras públicas sustentáveis:</b> um estudo de caso do processo decisório em órgãos federais do Rio de Janeiro. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <a href="http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17642/Disserta%3%a7%c3%a3o_vers%3%a3o%20pos%20banca_13dez.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17642/Disserta%3%a7%c3%a3o_vers%3%a3o%20pos%20banca_13dez.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>. Acesso em: 7 out. 2020.</p> <p>*OLIVEIRA, B. C. S. C. M.; SANTOS, L. M. L. Compras públicas como</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>política para o desenvolvimento sustentável. <b>Revista de Administração Pública</b>, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 189-206, jan./fev. 2015.</p> <p>Disponível em:<br/> <a href="http://www.spell.org.br/documentos/ver/34316/compras-publicas-como-politica-para-o-desenvolvimento-sustentavel-">http://www.spell.org.br/documentos/ver/34316/compras-publicas-como-politica-para-o-desenvolvimento-sustentavel-</a>. Acesso em: 20 out. 2020.</p>  |
| <p><b>Vídeos e palestras</b></p>           | <p>* IN 73/2020 ME. Professor Jacob. Duração: 9:45. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Vx1Hs_bl1Zk&amp;t=4s">https://www.youtube.com/watch?v=Vx1Hs_bl1Zk&amp;t=4s</a></p> <p>*Live: Estimativa de Preços - IN 73/2020: Repercussão no Pregão. Professor Jacob. Duração: 1:30. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1qAQ1Zcgago&amp;t=1035s">https://www.youtube.com/watch?v=1qAQ1Zcgago&amp;t=1035s</a></p> <p>*Identificando Riscos na Gestão de Contratos (Aula 02). Grupo JML. Duração: 43:52. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Q2xIARrK8Hc">https://www.youtube.com/watch?v=Q2xIARrK8Hc</a></p> <p>*Critérios sustentáveis nas licitações e contratos: obrigatoriedade. Professor Jacob. Duração: 3:59. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NjeenZw5pEQ">https://www.youtube.com/watch?v=NjeenZw5pEQ</a></p> <p>*O que são "licitações Sustentáveis"? Professor Jacob. Duração: 4:24. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=luGaCTX0SNg">https://www.youtube.com/watch?v=luGaCTX0SNg</a></p> <p>*Economicidade das Contratações Públicas - Licitação com Edu Guimarães. Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=4MzMDRFHm3I">https://www.youtube.com/watch?v=4MzMDRFHm3I</a></p> |
| <p><b>Blogs e sites especializados</b></p> | <p>*Blog da Zênite - Disponível em: <a href="https://www.zenite.blog.br/category/categoria-contratos-administrativos/">https://www.zenite.blog.br/category/categoria-contratos-administrativos/</a></p> <p>*Jacoby Fernandes -Disponível em: <a href="https://jacoby.pro.br/site/">https://jacoby.pro.br/site/</a></p> <p>*Portal L&amp;C Licitação e Contrato - Disponível em: <a href="http://www.licitacaocontrato.com.br/">http://www.licitacaocontrato.com.br/</a></p> <p>*Site Edu Guimarães - Disponível em: <a href="https://www.eduguimaraes.com/">https://www.eduguimaraes.com/</a></p> <p>*Licitação Online - Portal de Aprendizagem de Licitação - Disponível em: <a href="https://licitacao.online">https://licitacao.online</a></p>   |
| <p><b>Normativos/ Manuais</b></p>          | <p>*BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. <b>Manual de Aquisições do CNJ. Planejamento da Aquisição (pgs. 10 a 12)</b></p> <p>*BRASIL. Tribunal de Contas da União. <b>RCA: Riscos e Controles nas Aquisições</b>. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <a href="http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnline.htm">http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnline.htm</a>. Acesso em: 1 fev. 2020. <b>Parte referente ao planejamento.</b></p> <p>*BRASIL. Ministério da Economia. <b>Instrução Normativa nº 73, 5 de agosto de 2020</b>. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <a href="https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/">https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/</a></p>  |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | <a href="#">/instrucao-normativa-n-73-de-5-de-agosto-de-2020-270711836.</a><br>Acesso em: 20 out. 2020               |
| <b>Modelos de documentos</b> | <b>* BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Manual de Aquisições do CNJ. Planejamento da Aquisição (pgs. 14 a 18)</b> |

### 6.8 Passo 10 – Validação da Trilha

A trilha foi elaborada em conjunto com áreas especializadas do CNJ, envolvendo 4 seções internas do CNJ: Seção de Elaboração de Editais e Seção de Compras - são seções que fazem parte da estrutura da Secretaria de Administração -, Seção de Educação Corporativa e Seção de Seleção e Desempenho – são seções que fazem parte da estrutura da Secretaria de Gestão de Pessoas.

### 6.9 Passo 11 – Orientações sobre a trilha

A trilha foi organizada em três trilhos cujos conteúdos seguem uma lógica necessária para uma aprendizagem completa e efetiva sobre planejamento de contratações. Ao acessar a trilha no Portal de Ensino a Distância, os trilhos estarão organizados em módulos e cada ação de aprendizagem possui um hiperlink, fornecendo acesso direto aos recursos didáticos. Na lateral direita de cada trilho, possui um bloco de notas para que sejam feitas suas anotações. Você poderá baixar essas anotações e salvar no seu computador. Lembre-se de que ao final da trilha você terá exercícios de reforço e aplicação do aprendizado.

### 6.9 Passo 12 – Avaliação de aprendizagem

Ao final da trilha, há um questionário com 20 questões objetivas, voltadas para a aplicação do conteúdo apresentado nos trilhos. Para ter a certificação, você precisará acertar, pelo menos, 15 questões.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse plano de ação teve como objetivo utilizar e analisar a aplicação de uma metodologia específica para a construção de trilhas de aprendizagem com vistas ao desenvolvimento profissional de servidores, no que tange ao planejamento de contratações públicas. A escolha da temática “planejamento de contratações” advém de um ponto crítico indicado por auditoria interna do Conselho Nacional de Justiça, no que diz respeito à oferta de capacitação para gestores de contratos do órgão.

A metodologia utilizada segue uma estrutura em etapas bem definidas e de fácil de aplicação, que pode ser implementada para capacitações mais efetivas e não exigem muitos recursos públicos. Além disso, a trilha possibilitará que o gestor de contrato utilize o tempo para sua capacitação conforme a sua disponibilidade. A navegação nos trilhos ensejará autonomia do servidor na condução do seu aprendizado, escolhendo as ações de aprendizagem que são mais interessantes para ele e que possa ter mais relevância, tendo em vista o seu conhecimento prévio no assunto.

A uso da trilha ainda depende de aprovação da alta administração do CNJ e a previsão é que em 2011 ela seja requisito obrigatório para os servidores do órgão que pretendem atuar como gestores de contratos.

## REFERÊNCIAS

BENEDITO, M. A. **Construção de trilhas de aprendizagem por processos como suporte para o desenvolvimento de competências no SERPRO**. 2015 Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível**. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Instrução Normativa nº 82, de 18 de agosto de 2020**. Dispõe sobre regras e diretrizes para as aquisições no âmbito do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original232642202008215f40583287b3e.pdf>. Acesso em: 21 out. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Secretaria de Controle Interno. **Relatório de Auditoria nº 2/2017**: macroprocesso de contratação. Brasília: CNJ, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996**. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/1996/Reso196.doc>. Acesso em 1 fev. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.328/2015. Relator: Ministro Augusto Sherman Cavalcanti. Processo nº TC 017.599/2014-8. Ata nº 37/2015 – Plenário. Data da Sessão: 16/9/2015. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 152, n. 187, p. 169-170, 30 set. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.622/2015. Relator: Ministro Augusto Nardes. Processo nº TC 025.068/2013-0. Ata nº 42/2015 – Plenário. Data da Sessão: 21/10/2015. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 152, n. 206, p. 97-98, 28 out. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **RCA: Riscos e Controles nas Aquisições**. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>. Acesso em: 1 fev. 2020.

CARBONE, P. P. A gestão estratégica do capital humano nas organizações contemporâneas. In: CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CARBONE, P. P. **Trilhas de Aprendizagem**. 2019. Texto baseado no fascículo Profi “Trilhas de Aprendizagem” do Banco do Brasil, ano V, n.24.

CARBONE, P. P. **Trilhas de Aprendizagem e Curadoria do Conhecimento: a nova face da educação corporativa**. Palestra apresentada na Enap. Brasília:

Enap, 2018. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/CqceEnap/palestra-1-trilhas-de-aprendizagem-e-curadoria-do-conhecimento-prof-carbone>. Acesso em: 20 out. 2020.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, Belém, v. 23, n. 3, jul./set. 2009.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2005.

LE BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LOPES, P.; LIMA, G. A. Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem: uma revisão sistemática da literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 165-195, abr./jun. 2019.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. Tradução de M. H. C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2008.