

Proposta de trilhas de aprendizagem em gerenciamento de projetos para os servidores públicos do estado de Santa Catarina

Tácito Almeida de Lucca (EPROJ)¹

Gabriel Hertz Cabral (EPROJ)²

Vitor Santos Correa (EPROJ)³

Neri dos Santos (UFSC)⁴

Resumo

O gerenciamento de projetos, programas e portfólios tem como base os conhecimentos e habilidades de gerenciamento técnico de projetos, mas que tem se mostrado insuficientes diante do ambiente BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible*, em português Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível) em que estamos vivendo. No Estado de Santa Catarina, os treinamentos têm sido realizados com foco no gerenciamento técnico de projetos e heteronomia. No entanto, os servidores públicos necessitam de conhecimentos e habilidades adicionais de liderança, estratégia e de negócios para terem eficiência e eficácia neste novo cenário, bem como liberdade de escolha. O objetivo do trabalho foi propor trilhas de aprendizagem para servidores do Estado de Santa Catarina que atuam com gerenciamento de projetos. A pesquisa qualitativa teve como abordagem o estudo de caso no Estado de Santa Catarina somadas às técnicas de grupo focal e análise de conteúdo. Como resultado, obteve-se uma proposta de trilhas de aprendizagem em gerenciamento de projetos, baseado no Triângulo de Talentos do *Project Management Institute* (PMI) para três perfis de servidores que atuam no Estado de Santa Catarina: o gestor de portfólio, gestor NUPROJ e o especialista em gestão de projetos e o gestor de projetos. Portanto, a proposta de trilha de aprendizagem não apenas preenche uma lacuna na formação dos servidores públicos do Estado de Santa Catarina, como traz uma grande contribuição para a academia, dada a inexistência de publicações de estudos relacionados à temática da pesquisa.

Palavras-chave: Trilha de aprendizagem; Gerenciamento de projetos; Escritório de gerenciamento de projetos; Gerenciamento de projetos públicos.

1 Introdução

No Estado de Santa Catarina, a gestão de projetos está estruturada com um *Project Management Office* – PMO. (Escritório de Gerenciamento de Projetos) de Estado, o Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ SC) e PMOs distribuídos nas instituições do Estado, os Núcleos de Gestão de Projetos (NUPROJs). O EPROJ SC tem a função de desenvolver e promover a metodologia de gestão de projetos a ser adotada pelos NUPROJs. A equipe dos NUPROJs geralmente é composta por Gestor de Portfólio, Gestores NUPROJ e

¹ Gerente de Projetos, Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina – EPROJ, tacito@eproj.sc.gov.br

² Gerente de Projetos, Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina – EPROJ, eproj@eproj.sc.gov.br

³ Coordenador Geral, Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina – EPROJ, vcorrea@eproj.sc.gov.br

⁴ Professor Sênior do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, nerisantos@gmail.com

Especialistas em Gestão de Projetos. Outro profissional de destaque é o Gestor de Projeto, responsável pela condução de um ou mais projetos no Órgão.

O gerenciamento de projetos, programas e portfólios tem como base os conhecimentos e habilidades de gerenciamento técnico de projetos, mas que tem se mostrado insuficientes diante do ambiente BANI em que estamos vivendo. No Estado de Santa Catarina, os treinamentos têm sido realizados pelo EPROJ SC com foco no gerenciamento técnico de projetos e heteronomia. No entanto, os servidores públicos necessitam de conhecimentos e habilidades adicionais de liderança, estratégia e de negócios para terem eficiência e eficácia neste novo cenário, bem como liberdade de escolha para o seu desenvolvimento.

Freitas (2002) relata que concepções tradicionais de programas de formação adotam como referência a construção de grades de treinamento para promover o desenvolvimento profissional. As grades representam conjuntos de ações de aprendizagem, as quais devem ser submetidos, com orientação de obrigatoriedade, todos os empregados que desempenham certa função. Na busca pela concepção de estratégias de aprendizagem que considerem o indivíduo como parte de um contexto mais amplo, que extrapole as delimitações do cargo, surge, então, a noção de trilhas de aprendizagem como alternativa ao tradicional modelo de treinamento (FREITAS; BRANDÃO, 2005). A literatura recente sugere que a adoção das trilhas de aprendizagem como estratégia de capacitação proporciona uma série de vantagens às organizações.

O objetivo do estudo foi propor uma proposta de trilhas de aprendizagem para servidores que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina a partir das competências necessárias aos profissionais que atuam com gestão de projetos e do contexto da esfera estadual catarinense. Assim sendo, este trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: *“Como estruturar trilhas de aprendizagem para servidores que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina?”*.

O artigo é dividido em quatro seções: fundamentação teórica, métodos, resultados e discussão, e considerações finais. Na primeira seção são apresentados elementos importantes dos temas de trilha de aprendizagem e competências requeridas de profissionais que atuam com gerenciamento de projetos. Na parte subsequente são delineados os métodos empregados no estudo. Na penúltima seção são divulgados e analisados os resultados, estabelecendo ao final uma proposta de trilhas de aprendizagem para servidores que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina. Para concluir o artigo, no entanto não o objeto em pauta, são realizadas considerações finais e indicados possíveis desdobramentos da pesquisa.

2 Fundamentação teórica

2.1 Trilhas de aprendizagem

É crescente nas empresas a demanda por profissionais qualificados. As áreas de educação corporativa enfrentam o constante desafio de promover ações de capacitação que garantam elevados níveis de performance empresarial e atendam a legítima aspiração dos trabalhadores de desenvolver-se e avançar em suas carreiras. Nesse contexto, importante considerar que, por conta das exigências do mercado de trabalho, o conceito de qualificação profissional se ampliou em relação a seu sentido tradicional, levando as organizações a adotarem modelos mais eficazes de desenvolvimento profissional, especialmente a gestão por competências (ROMAN, 2021).

Freitas (2002) relata que concepções tradicionais de programas de formação adotam como referência a construção de grades de treinamento para promover o desenvolvimento profissional. As grades representam conjuntos de ações de aprendizagem, as quais devem ser submetidos, com orientação de obrigatoriedade, todos os empregados que desempenham certa função. Na busca pela concepção de estratégias de aprendizagem que considerem o indivíduo como parte de um contexto mais amplo, que extrapole as delimitações do cargo, surge, então, a noção de trilhas de aprendizagem como alternativa ao tradicional modelo de treinamento (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

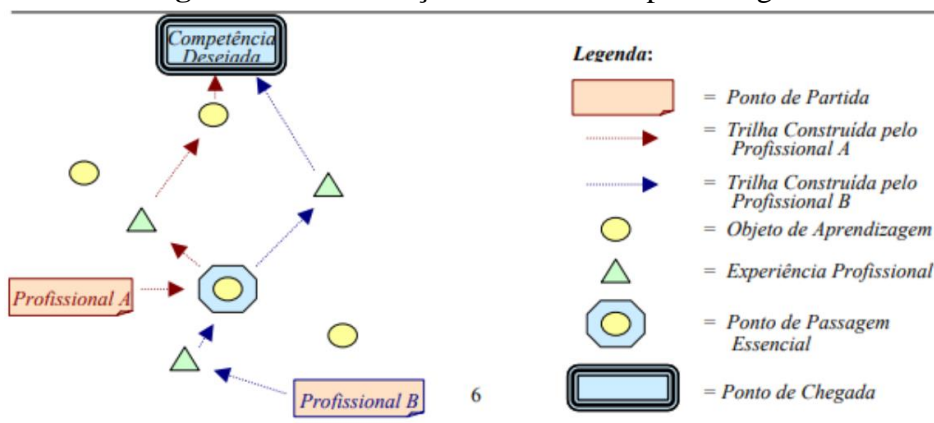
Não há apenas uma definição de trilhas de aprendizagem na literatura (LOPES; LIMA, 2019). A expressão correspondente em inglês *learning pathway* já aparecia nos EUA em artigos sobre educação nos anos 90 (JIH, 1996), referindo-se às escolhas de conteúdo de aprendizagem feitas pelos alunos em ambiente de e-learning (ELFAKI *et al.*, 2011). Embora atividades presenciais possam também compor uma trilha de aprendizagem, trata-se de um método de aprendizagem que ganhou difusão com as possibilidades trazidas pela educação on-line (ROMAN, 2021). Para Freitas (2002) trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas. Trilhas de aprendizagem também são referenciadas como: caminhos de aprendizagem, percurso de aprendizagem e na língua inglesa como *learning path*, *learning route*, *learning itineraries* (RAMOS *et al.*, 2015).

No âmbito corporativo, as trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por técnicos e curadores, organizadas por temática de interesse dos processos de trabalho ou das competências a serem desenvolvidas, contendo as mais diversas formas de aprendizagem. Tudo isso apresentado através de diferentes recursos educativos audiovisuais disponíveis no meio

web e presencial, tais como filmes, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos presenciais e à distância, *e-learning*, EAD, e-book, livros digitalizados, artigos de revista, papers, orientações metodológicas para transferência de conhecimento face-a-face, orientações de procedimentos escritas ou em vídeo, passo-a-passo de atividades, etc. (BANCO DO BRASIL, 2019).

As trilhas de aprendizagem oferecem oportunidades para o profissional administrar seu ritmo de estudo de acordo com sua vontade, disponibilidade, necessidade e capacidade. Freitas e Brandão (2005) adaptaram a imagem abaixo de Le Boterf (1999) que ilustra como é possível que dois profissionais (A e B) adquiram a mesma competência percorrendo diferentes trajetórias, ainda que tenham os mesmos interesses, reforçando a ideia de personalização, autonomia e conciliação de interesses:

Figura 1 - A construção de trilhas de aprendizagem



Fonte: Le Boterf (1999), com adaptações de Freitas e Brandão (2005).

As trilhas de aprendizagem trazem autonomia na busca de desenvolvimento. Cada um constrói as suas trilhas a partir de interesses pessoais, estilos de aprendizagem preferidos, conhecimentos anteriores, formação e experiência. As atividades previstas em uma trilha seguem uma complexidade crescente, permitindo construir o conhecimento de forma progressiva, partindo de conceitos mais básicos para os mais avançados. As trilhas mostram também o entrelaçamento entre os diversos conteúdos selecionados para a aprendizagem (ROMAN, 2021).

A adoção das trilhas de aprendizagem como estratégia de capacitação proporciona uma série de vantagens às organizações. O Banco do Brasil (2019) destaca:

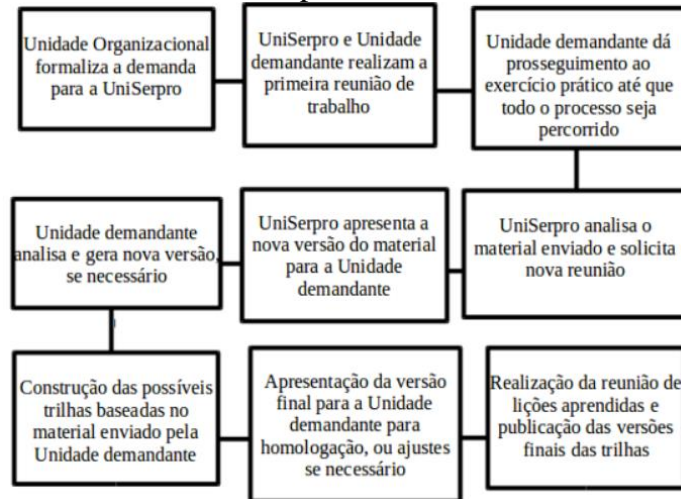
- Expande a oferta de ações de desenvolvimento para além da simples entrega de treinamentos;
- Sistematiza a capacitação a partir das competências necessárias ao trabalho;
- Estimula o compartilhamento de conhecimentos entre os funcionários;
- Incentiva a autonomia do funcionário quanto à iniciativa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

No Banco do Brasil, segundo Freitas (2002), o grupo de trabalho que ficou responsável pela operacionalização dos conceitos teóricos da construção de trilhas de aprendizagem para o uso prático no cotidiano dos funcionários daquela organização propôs a seguinte organização para a construção das suas trilhas a partir das necessidades da instituição e dos profissionais: Trilhas para aperfeiçoar o desempenho atual, Trilhas por Domínios Temáticos (interesse em ampliar conhecimentos em um tema específico), Trilhas por Aspiração Profissional e Trilhas por Direcionamento Estratégico. A construção de cada tipo dessas trilhas possui especificidades que foram relatadas por Freitas (2002).

Na empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), de acordo com Benedito (2015), o grupo de trabalho da Universidade Corporativa do Serpro (UniSerpro), que foi destacado para sistematizar a elaboração de trilhas por processo naquela organização, apresentou uma proposta de fluxo de criação de trilhas de aprendizagem no qual

a responsabilidade pela formalização do pedido de criação fica a cargo do gestor de cada processo conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 - Fluxo ilustrativo do processo de desenvolvimento de trilhas



Fonte: UniSerpro (2014 *apud* BENEDITO, 2015).

2.2 Competências requeridas de profissionais que atuam com gerenciamento de projetos

A pesquisa e a prática relacionadas à competência são tipicamente impulsionadas por aspirações de alcançar um desempenho superior e o potencial para, por sua vez, obter ganho econômico ou sucesso nos negócios (SPENCER; SPENCER, 1993). Um dos principais desafios na literatura de competência é que existem muitas definições de competência (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010). Termos como “habilidades”, “expertise” e “competência” estão todos inter-relacionados e às vezes são usados de forma intercambiável na literatura. Durand (2000) explica que competência é um conceito baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes - associando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho.

Para o *Project Management Institute* – PMI (2017), o conjunto ideal de competências requeridas dos profissionais que atuam com gerenciamento de projetos é uma combinação de experiência técnica, de liderança e de gestão estratégica e de negócios, batizado de Triângulo de Talentos do PMI® (Figura 3).

Figura 3 - Triângulo de Talentos do PMI®



Fonte: Adaptado de PMI (2017).

A competência em gerenciamento técnico de projetos envolve conhecimento, habilidades e comportamentos relacionados a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólio. São os aspectos técnicos do desempenho do trabalho/função. A competência de liderança trata-se do conhecimento, habilidades e comportamentos envolvidos na capacidade de guiar, motivar e/ou direcionar outros para atingir um objetivo. Está relacionada às habilidades interpessoais. A competência em gerenciamento estratégico e de negócios consiste no conhecimento e experiência das atribuições e processos da instituição, ajudando a alinhar a equipe de uma forma que aprimore a eficiência dos serviços prestados.

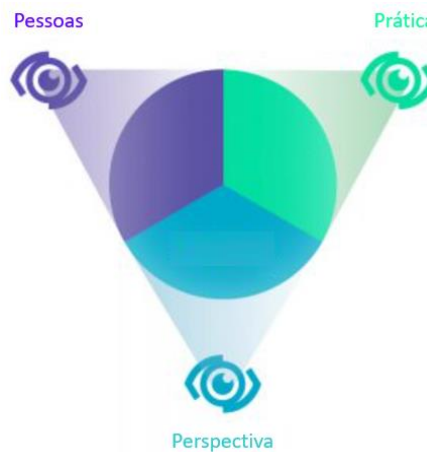
Para a *Association for Project Management - APM* (2018) as competências requeridas para um gerenciamento de projetos, programa e portfólio eficaz e escritório de gerenciamento de projetos (PMO) consistem em 27 competências baseadas em resultados que os profissionais que atuam com projetos precisam alcançar. O *APM Competence Framework* visa refletir tanto as boas práticas atuais quanto as necessidades futuras da profissão e fornece uma referência comum para todos os indivíduos e instituições envolvidas nas atividades do projeto.

Entre as competências sugeridas pelo modelo estão: 1 – Ética, compliance e profissionalismo; 2 – Gestão de equipes; 3 - Gestão de conflitos; 4 – Liderança; 5 – Compras; 6 – Gestão de contratos; 7 – Gestão de requisitos; 8 – Desenvolvimento de soluções; 9 – Gestão de cronograma; 10 – Gestão de recursos; 11 – Orçamento e controle de custos; 12 – Gestão de riscos e problemas; 13 – Gestão de qualidade; 14 – Planejamento consolidado; 15 – Gestão de transição; 16 – Gestão financeira; 17 – Planejamento de capacidade de recursos; 18 – Acordos de governança; 19 – Gestão de partes interessadas e comunicações; 20 – Estruturas e metodologias; 21 – Revisões; 22 – Controle de mudanças; 23 – Garantia independente; 24 –

Caso de negócios; 25 – Alocação de ativos; 26 – Desenvolvimento de capacidades; e 27 – Gestão de benefícios.

A *International Project Management Association* – IPMA (2017) apresenta o *Individual Competence Baseline* – ICB, tradução literal “Linha de Base de Competências Individuais”, como padrão de competência para gerentes de projetos, programas e portfólios. O ICB estabelece as competências para cada um desses domínios descrevendo 29 elementos de competência, organizados em 3 (três) áreas de competência (Figura 4): pessoas, prática e perspectiva.

Figura 4 - Linha de Base de Competências Individuais (ICB) do IPMA ®



Fonte: Adaptado de IPMA (2017).

A área de competência de pessoas consiste na interação com as pessoas ao redor delas e com elas mesmas. A área de competência de prática do trabalho está relacionada ao conhecimento e habilidades necessários aos projetos, programas e portfólios. Em relação a área de competência de perspectiva refere-se ao contexto das iniciativas e o link para o que precisa ser alcançado. O ICB não prescreve um método, metodologia ou processo específico. Pode-se usar o modelo de competência em qualquer contexto organizacional. O modelo não está relacionado a um campo específico (como tecnologia da informação, investimento, governo ou pesquisa). O modelo oferece uma linguagem clara, uma base para desenvolvimento e aprendizado, adequada para todos os gerentes de projeto, gerentes de programa e gerentes de portfólio.

3 Métodos

A pesquisa qualitativa teve como abordagem o estudo de caso no Estado de Santa Catarina utilizando técnicas de estudo de caso, grupo focal e análise de conteúdo. O método utilizado como guia desta pesquisa foi o estudo de caso. Yin (2001) explica que o estudo de caso consiste numa investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso assume-se como um dos métodos de investigação mais utilizados ao seguir uma abordagem qualitativa (YIN, 2014). Usando estudos de caso, os pesquisadores podem se concentrar em um fenômeno específico e descobrir conhecimentos cruciais (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). O caso estudado nesta pesquisa é o das trilhas de aprendizagem em gerenciamento de projetos para os servidores públicos do Estado de Santa Catarina. O estudo abrange o período de Fevereiro a Outubro de 2021, cronologia do desenvolvimento da proposta.

Para a coleta de dados foram utilizados o método de grupo focal e também foram coletados dados secundários. Em relação ao grupo focal, foi realizado para a coleta de dados exploratórios. Como destaca Kreuger (1988 *apud* GIBBS, 1997) “Os grupos focais podem ser usados nos estágios preliminares ou exploratórios de um estudo”. Neste primeiro momento, objetivou-se compreender quais os perfis de profissionais que atuam com gerenciamento de projetos no Estado e quais as competências necessárias para cada perfil. Assim, considerando que o compartilhamento de conhecimento e memória entre o grupo era relevante para a coleta de dados, a escolha pelo método do grupo focal se mostrou mais adequada, uma vez que ela deve ser utilizada, dentre outros motivos, quando a “visão coletiva é mais importante que a visão agregada” (DILSHAD; LATIF, 2013).

Duas reuniões de grupo focal mostraram-se suficientes. Ela foi realizada de forma online (devido à pandemia mundial do covid19) e participaram 6 integrantes do time do EPROJ SC com a moderação de um dos autores da pesquisa. Como elemento auxiliar aos dados coletados na entrevista de grupo focal, foram coletados alguns dados secundários que serviram para melhor compreensão para estruturação da proposta de trilhas de aprendizagem, a citar: instrumentos legais do Estado tais como leis e decretos, artigos científicos de relevância na temática e publicações de entidades referência em gerenciamento de projetos. Todos os documentos passaram por uma análise de conteúdo minuciosa para seleção apenas do material relevante para a pesquisa.

4 Resultados e discussão

4.1 Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ SC)

O Decreto nº 1289 de 5 de setembro de 2017 instituiu o Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ SC) no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo estadual, com o objetivo de ampliar e otimizar as ações governamentais na execução de projetos e programas. O instrumento legal define que o EPROJ SC é a estrutura organizacional central que padroniza e modela os processos governamentais relacionados a projetos, bem como facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas, oferecendo suporte aos Núcleos de Gestão de Projetos (NUPROJs). O artigo 3º do referido decreto determina que são atribuições do EPROJ SC:

- I - acompanhar, analisar, orientar, planejar, monitorar e avaliar a execução dos portfólios e projetos estruturantes;
- II - disseminar e promover a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos;
- III - administrar e manter ferramentas de gerenciamento de projetos;
- IV - fomentar capacitações em gerenciamento de projetos e áreas afins para os órgãos e as entidades do Poder Executivo estadual;
- V - apoiar a implantação dos NUPROJs nos órgãos e nas entidades do Poder Executivo estadual;
- VI - oferecer suporte aos NUPROJs na aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos;
- VII - manter atualizados a base histórica, o banco de projetos e os ativos organizacionais de projetos;
- VIII - buscar o alinhamento dos programas e projetos com o Plano de Governo e o planejamento estratégico estadual; e
- IX - promover a visibilidade e a transparência das informações relativas aos projetos e portfólios do EPROJ SC.

Mais recentemente o Decreto nº 632 de 2 de junho de 2020 regulamentou o Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ SC) da Administração Pública Estadual do Poder Executivo. Em 2022, o EPROJ SC passou a integrar a Secretaria de Estado de Administração (SEA) conforme lei Estadual Complementar nº 789 de 29 de dezembro de 2021 que alterou a Lei Complementar nº 741 de 12 de junho de 2019, que dispunha sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo. O EPROJ SC está localizado no Centro Administrativo do Estado de Santa Catarina, na cidade de Florianópolis, capital do Estado. O escritório conta atualmente

com um time de 21 (vinte e um) profissionais com as mais diversas formações, mas que convergem em experiência e especialização em gerenciamento de projetos.

4.2 Núcleos de Gestão de Projetos (NUPROJs)

O Decreto nº 1289 de 5 de setembro de 2017 determina que os NUPROJs consistem em estruturas organizacionais que atuam no gerenciamento de seus projetos com o suporte do EPROJ SC e que compõem a Rede de Projetos SC. O parágrafo 2º do artigo 4º define como atribuições dos NUPROJs:

- I - realizar o planejamento e gerenciar os projetos dos órgãos e das entidades do Poder Executivo estadual aos quais estão vinculados;
- II - utilizar e disseminar a metodologia e as ferramentas de gerenciamento de projetos definidos pelo EPROJ SC;
- III - executar, apoiar e monitorar a gestão dos projetos sob sua responsabilidade; e
- IV - fornecer todas as informações solicitadas pelo EPROJ SC.

Estas entidades são Escritórios de Gerenciamento de Projetos dos Órgãos. Atualmente, o Estado de Santa Catarina conta com 27 (vinte e sete) NUPROJs estabelecidos em Portaria e outros 4 (quatro) em vias de serem formalizados. São mais de 150 (cento e cinquenta) profissionais atuantes nos NUPROJs, entre gestores de portfólio, gestores NUPROJ e especialistas em gestão de projetos, criando uma extensa rede de projetos.

Diante deste contexto, a partir da análise da literatura de trilha de aprendizagem e do conhecimento coletivo do grupo focal foram estabelecidas as seguintes etapas para a construção das trilhas de aprendizagem:

Tabela 1 - Etapas para a construção das trilhas de aprendizagem

#	Etapa
1	Definição do público-alvo
2	Diagnóstico das competências profissionais
3	Definição do escopo das trilhas de aprendizagem
4	Concepção dos módulos (trilhos de aprendizagem) obrigatórios
5	Definição dos objetos de aprendizagem
6	Análise fazer ou comprar (make or buy)
7	Definição dos recursos necessários
8	Prazo de realização
9	Validação do patrocinador
10	Implantação

Fonte: Autores (2021).

4.3 Definição do público-alvo

O Decreto nº 632 de 2 de junho de 2020 que regulamentou o Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina (EPROJ SC) da Administração Pública Estadual do Poder Executivo estabelece 3 (três) perfis de profissionais que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina. O primeiro deles é o gestor de portfólio, que consiste no servidor vinculado ao NUPROJ, designado pelo respectivo órgão ou pela respectiva entidade para atuar no gerenciamento de um ou mais portfólios. Este profissional possui uma visão mais estratégica do gerenciamento de projetos. O segundo perfil profissional é o que atua a nível tático do gerenciamento de projetos, como especialista em Escritório de Gerenciamento de Projetos, neste caso destacamos dois profissionais, o Gestor NUPROJ e o Especialista em Gestão de Projetos, ambos compõem a equipe do NUPROJ que atua no suporte ao gerenciamento dos projetos, dando apoio aos gestores de projetos quanto a metodologia e ferramentas. O terceiro perfil é o do gestor de projetos, que atua no nível operacional do gerenciamento de projetos, sendo designado pelo respectivo órgão ou pela respectiva entidade para atuar no gerenciamento de um ou mais projetos.

4.4 Diagnóstico das competências profissionais

As competências necessárias aos profissionais que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina foram identificadas, baseadas no triângulo de talentos do *Project Management Institute* (PMI) para os três perfis de servidores que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina: o gestor de portfólio (nível estratégico), gestor NUPROJ e especialista em gestão de projetos (nível tático) e o gestor de projetos (nível operacional).

Os 3 (três) modelos de competências de profissionais de gerenciamento de projetos identificados convergem quanto à necessidade de competências técnicas, habilidades interpessoais e conhecimento do negócio. Além da simplicidade, requisito para o setor público, e atendimento a estas 3 (três) competências, a escolha do modelo de competências do triângulo de talentos do PMI se deu diante da relevância da entidade, sendo a principal organização destinada a profissionais de gerenciamento de projetos no mundo e por conta do Termo de Cooperação n. 003/2021, firmado entre EPROJ SC e a Seção SC – Brasil do *Project Management Institute* (PMI-SC), cujo objeto é o estabelecimento de mútuas ações para apoio à disseminação da cultura de gestão de projetos no setor público do Estado de Santa Catarina.

Chiavenato (2014) ensina que quando o treinamento é focado em competências, baseia-se na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências

necessárias à instituição, a cada unidade organizacional ou ao trabalho das pessoas. Neste sentido, as reuniões realizadas pelo grupo focal permitiram identificar e propor os principais conhecimentos e habilidades necessários para cada perfil de profissional que atua com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina.

Para o gestor de portfólio, o grupo identificou que para a competência técnica em gerenciamento de projetos é necessário que o profissional tenha conhecimentos sobre os fundamentos do gerenciamento de projetos, como conceito e definição de projeto, categorias de projetos, como nascem os projetos, subprojeto, programa e portfólio, diferença entre projeto e processo, gerenciamento de projetos, por que gerenciar projetos, principais causas de fracassos, fatores críticos de sucesso, ciclo de vida de projetos e boas práticas. Além disso, que também tenha conhecimento sobre as principais ferramentas Gestão de Projetos e Planejamento - GPP e Projeta SC. Em relação ao GPP, é necessário o conhecimento do fluxo do processo no sistema (Em Iniciação, Em Planejamento, Em Andamento e Concluído); acesso ao sistema (site, cadastro, login); consulta a um projeto; criando um novo projeto; campos (identificação do projeto, indicadores, partes interessadas, localização, riscos, portfólio, ocorrências, cronograma, fonte de recursos, desembolso, integrações, mídias, relatório, documentos do projeto). Em relação a ferramenta “Projeta SC” é essencial o entendimento sobre a visão do cidadão (visão geral, consulta geral, abrir um projeto de exemplo) e visão de usuário (login, abrir um projeto de exemplo), *dashboards*. Também é importante que o gestor de portfólio tenha conhecimento sobre o que é um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), os benefícios e serviços de um PMO, tipos de PMO (setorial e institucional), escopo de atuação de um PMO (operacional x tático x estratégico), processo de estruturação de um NUPROJ e principais rotinas de um NUPROJ. Também é importante o conhecimento sobre os fundamentos do gerenciamento de portfólio, como a definição de gerenciamento de portfólio, objetivos dos portfólios, benefícios da visão de portfólio, relacionamento entre portfólio, programas, projetos e operações, processos do gerenciamento de portfólio, métricas e indicadores de portfólio de projetos e o papel do NUPROJ na gestão do portfólio. Também é importante o conhecimento sobre metodologias de gerenciamento de portfólio, implementação de um portfólio de projetos e práticas de monitoramento do portfólio.

Em relação às habilidades interpessoais, é importante que o gestor de portfólio conheça a definição de liderança, a diferença entre chefe e líder, as competências necessárias ao bom líder, os estilos de liderança, trabalho em equipe, feedback e como motivar seus liderados. Também é importante que neste campo, o gestor de portfólio saiba se comunicar, os elementos da comunicação, ruídos de comunicação, formas de comunicação com a equipe e

preparação para apresentações e reuniões. Outro ponto importante é o conhecimento sobre conflito e negociação, estratégias e planejamento da negociação, táticas e técnicas de negociação, habilidades interpessoais na negociação e negociação no setor público. Faz-se também necessário o conhecimento sobre o que é ética, princípios da administração pública, a lei nº 12.813 de 16 de Maio de 2013 de conflito de interesses e exemplos práticos no setor público.

Por fim, na competência sobre gerenciamento estratégico e de negócios é fundamental que o gestor de portfólio tenha conhecimento sobre estratégia, construção dos indicadores, lógica de gestão e reuniões de avaliação. Também é importante o domínio na ferramenta SGP-e - Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos. Outros conhecimentos importantes são políticas públicas e planejamento governamental, ciclo orçamentário e Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA. Faz necessário também o conhecimento sobre as principais fontes de recursos, transferências voluntárias (convênio), operações de crédito, emendas parlamentares, fundos públicos (Ex: Reconstituição de Bens Lesados – RFBL) e elaboração de projeto para captação.

Tabela 2 - Conhecimentos e habilidades necessários ao gestor de portfólio

Competência do Triângulo de Talentos	Conhecimentos e Habilidades Necessários
Gerenciamento Técnico de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos do Gerenciamento de Projetos - Oficina Projeta SC e GPP - (R)estruturação de Núcleo de Gestão de Projetos (NUPROJ) - Fundamentos do gerenciamento de portfólio
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia de gerenciamento de portfólio - Liderança no gerenciamento de projetos <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação com a equipe - Negociação e gestão de conflitos - Ética em projetos - Modelo de gestão do estado de SC
Gerenciamento estratégico e de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - SGP-e - Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos - Instrumentos de planejamento: PPA, LDO e LOA - Captação de recursos

Fonte: Autores (2021).

Para o gestor de Projetos NUPROJ e Especialista em Gestão de Projetos, o grupo identificou que para a competência técnica em gerenciamento de projetos é necessário que estes profissionais tenham além dos conhecimentos sobre as principais ferramentas Gestão de Projetos e Planejamento - GPP e Projeta SC e sobre estruturação de escritório de gerenciamento

de projetos, é importante que eles tenham um conhecimento aprofundado em relação aos domínios de desempenho de projetos, as abordagens de desenvolvimento e ciclo de vida, gerenciamento de escopo, gerenciamento de cronograma e gerenciamento de custos. Também devem ter domínio do método *Project Model Canvas* e conhecer os modelos de maturidade, fundamentos do Modelo Prado-MMGP, avaliação da maturidade setorial, análise dos resultados e da favorabilidade, diagnóstico simplificado, escolha da estratégia de crescimento e elaboração do plano de crescimento.

Em relação às habilidades interpessoais para estes dois profissionais, o grupo focal entendeu que eles devem também ter conhecimentos e habilidades em relação a liderança no gerenciamento de projetos, comunicação com a equipe, negociação e gestão de conflitos e ética em projetos.

Quanto às competências sobre gerenciamento estratégico e de negócios, além dos conhecimentos e habilidades sobre o modelo de gestão do estado de SC, Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos - SGP-e, instrumentos de planejamento: PPA, LDO e LOA e captação de recursos, que também tenha conhecimento sobre noções gerais, princípios, modalidades de licitação, fases de licitação e atos de dispensa e inexigibilidade de licitação pública, bem como os elementos essenciais ao termo de referência, edital e contrato.

Tabela 3 - Conhecimentos e habilidades necessários ao gestor de projetos NUPROJ e especialista em gestão de projetos

Competência do Triângulo de Talentos	Conhecimentos e Habilidades Necessários
Gerenciamento Técnico de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos do Gerenciamento de Projetos - Gerenciamento de escopo, tempo e custo <ul style="list-style-type: none"> - Oficina <i>Project Model Canvas</i> - Oficina Projeta SC e GPP - (R)estruturação de Núcleo de Gestão de Projetos (NUPROJ) <ul style="list-style-type: none"> - Maturidade em GP
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança no gerenciamento de projetos <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação com a equipe - Negociação e gestão de conflitos - Ética em projetos - Modelo de gestão do estado de SC - SGP-e - Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos
Gerenciamento estratégico e de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de planejamento: PPA, LDO e LOA <ul style="list-style-type: none"> - Captação de recursos - Licitação - Termo de Referência, Editais e Contrato

Fonte: Autores (2021).

Para o gestor de projetos, o grupo identificou que para a competência técnica em gerenciamento de projetos é necessário que este profissional tenha conhecimento e habilidades sobre fundamentos do gerenciamento de projetos, gerenciamento de escopo, tempo e custo e as ferramentas GPP e Projeta SC, mas também devem ter domínio do método *Project Model Canvas*.

Em relação às *softskills* para este profissional, o grupo focal entendeu que é importante também ter conhecimentos e habilidades em relação a liderança no gerenciamento de projetos, comunicação com a equipe, negociação e gestão de conflitos e ética em projetos. Quanto às competências sobre gerenciamento estratégico e de negócios, faz-se necessário conhecimentos e habilidades sobre o Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos - SGP-e, e noções gerais, princípios, modalidades de licitação, fases de licitação e atos de dispensa e inexigibilidade de licitação pública, bem como os elementos essenciais ao termo de referência, edital e contrato.

Tabela 4 - Conhecimentos e habilidades necessários ao gestor de projetos

Competência do Triângulo de Talentos	Conhecimentos e Habilidades Necessários
Gerenciamento Técnico de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos do gerenciamento de projetos - Gerenciamento de escopo, tempo e custo <ul style="list-style-type: none"> - Oficina <i>Project Model Canvas</i> - Oficina Projeta SC e GPP
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança no gerenciamento de projetos <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação com a equipe - Negociação e gestão de conflitos - Ética em projetos
Gerenciamento estratégico e de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - SGP-e - Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos <ul style="list-style-type: none"> - Licitação - Termo de Referência, Editais e Contrato

Fonte: Autores (2021).

4.5 Definição do escopo das trilhas de aprendizagem

Os conhecimentos e habilidades necessários aos profissionais que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina foram agrupados em 18 (dezoito) módulos, sendo 8 (oito) módulos na competência de Gerenciamento Técnico de Projetos (Figura 5), 4 (quatro) módulos na competência de liderança (Figura 6) e 6 (seis) módulos da competência de Gerenciamento estratégico e de negócios (Figura 7).

Figura 5 - Módulos de Competências em Gerenciamento Técnico de Projetos

Módulo T1	• Fundamentos do gerenciamento de projetos
Módulo T2	• Gerenciamento de escopo, tempo e custo
Módulo T3	• Oficina Project Model Canvas
Módulo T4	• Oficina Projeta SC e GPP
Módulo T5	• (R)estruturação de Núcleo de Gestão de Projetos (NUPROJ)
Módulo T6	• Maturidade em gerenciamento de projetos
Módulo T7	• Fundamentos do gerenciamento de portfólio
Módulo T8	• Metodologia de gerenciamento de portfólio

Fonte: Autores (2021).

Figura 6 - Módulos de Competências em Liderança

Módulo L1	• Liderança no gerenciamento de projetos
Módulo L2	• Comunicação com a equipe de projeto
Módulo L3	• Negociação e gestão de conflitos
Módulo L4	• Ética em projetos

Fonte: Autores (2021).

Figura 7 - Módulos de Competências em Gerenciamento Estratégico e de Negócios

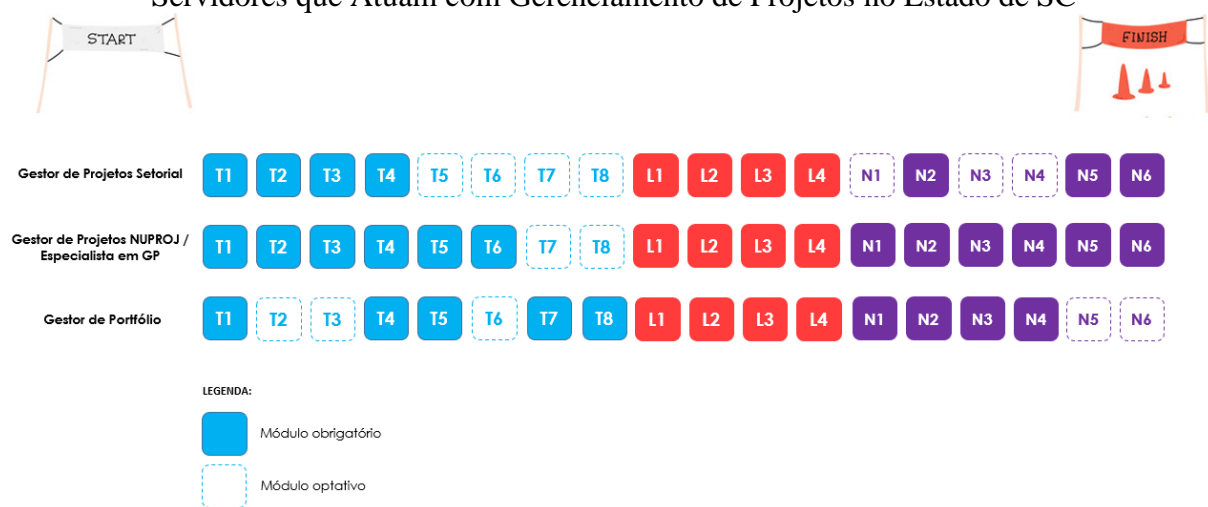
Módulo N1	• Modelo de gestão do estado de SC
Módulo N2	• SGP-e - Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos
Módulo N3	• Instrumentos de planejamento: PPA, LDO e LOA
Módulo N4	• Captação de recursos
Módulo N5	• Licitação
Módulo N6	• Termo de Referência, Editais e Contrato

Fonte: Autores (2021).

4.6 Concepção dos módulos (trilhos de aprendizagem) obrigatórios

Considerando as competências básicas necessárias elencadas pelo grupo focal e a fim de possibilitar uma formação flexível a partir dos interesses dos servidores, foram ofertados os demais módulos de modo optativo, originando-se assim a proposta de trilhas de aprendizagem em gerenciamento de projetos, baseada no Triângulo de Talentos do *Project Management Institute* (PMI) para os três perfis de servidores que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina, conforme indicado na Figura 8.

Figura 8 - Proposta de Trilhas de Aprendizagem em Gerenciamento de Projetos para Servidores que Atuam com Gerenciamento de Projetos no Estado de SC



Fonte: Autores (2021).

4.7 Definição dos objetos de aprendizagem

A proposta da modalidade é que as trilhas de aprendizagem tenham caráter híbrido, sendo parte desenvolvida presencial e outra na web (síncrono e assíncrono). Para a etapa presencial serão necessários o canvas impresso, post-its e as ferramentas de gerenciamento de projetos do Estado: Módulo GPP e Projeta SC. Na etapa online serão oferecidas vídeo-aulas, guias, manuais, e-book, livros digitalizados, artigos científicos, grupos de discussão, questionários e jogos para gamificação.

4.8 Análise fazer ou comprar (*make or buy*)

Avaliando o escopo das trilhas de aprendizagem e as competências dos integrantes do EPROJ SC, observa-se a carência de conhecimento teórico e prático em alguns módulos a serem ofertados, necessitando a contratação de consultor ou docente para suprir essa lacuna e garantir a estruturação das trilhas de aprendizagem. Entre os itens do escopo a ser terceirizado

estão: Módulo T7 - Fundamentos do gerenciamento de portfólio, Módulo T8 - Metodologia de gerenciamento de portfólio, Módulo L1 - Liderança no gerenciamento de projetos, Módulo L2 - Comunicação com a equipe de projeto, Módulo - L3 - Negociação e gestão de conflitos, Módulo L4 - Ética em projetos, Módulo N2 - SGP-e - Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos, Módulo N4 - Captação de recursos e Módulo N6 - Termo de Referência, Editais e Contrato. Além do conhecimento indicado, toda a infraestrutura virtual deverá ser terceirizada.

No Estado de Santa Catarina a instituição que detém a expertise para a operacionalização de treinamentos é a Fundação Escola de Governo - ENA, cujo objetivo é oferecer serviços de formação, capacitação e aperfeiçoamento contínuo aos servidores e empregados públicos. Logo, toda a terceirização das trilhas de aprendizagem será realizada via esta entidade. A tratativa é iniciada via requerimento de contratação de treinamento, indicando objetivo, público-alvo, conteúdo programático, carga-horária, entre outros.

4.9 Definição dos recursos necessários

Entre os recursos necessários para a estruturação da trilha de aprendizagem estão: sala de aula com computador e projetor; equipamentos para gravação de aulas (câmera, microfone, luz e acessórios); plataforma para a construção de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA); computador conectado à internet para os servidores; bem como orçamento junto a Secretaria de Estado da Administração (SEA) a qual o EPROJ SC está vinculado para a contratação dos serviços da ENA.

4.10 Prazo de realização

O prazo definido para implantação das trilhas de aprendizagem para os servidores que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina foi definido para julho de 2022 diante de outras ações e projetos prioritários do EPROJ SC.

4.11 Validação do patrocinador

Após a estruturação das trilhas de aprendizagem foi realizada uma reunião com o patrocinador, o coordenador geral do Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina, para coletar sugestões de melhorias e validação final.

4.12 Implantação

Esta etapa consiste em operacionalizar as trilhas de aprendizagem e não faz parte do escopo da pesquisa.

5 Considerações finais

O processo de desenvolvimento de competências, como destacado por Freitas e Brandão (2005), deve considerar não apenas as expectativas da empresa em relação ao desempenho profissional, mas também ritmos e estilos de aprendizagem, aspirações e preferências pessoais. Embora ainda não existam evidências empíricas que comprovem a superioridade de um modelo em relação ao outro, as trilhas de aprendizagem parecem ajustar-se melhor à lógica das competências, por conferir certa autonomia às pessoas, diferentemente do modelo tradicional de aprendizagem.

O presente trabalho teve como principal ganho o relato da experiência piloto de construção de trilhas de aprendizagem para servidores que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina. Espera-se que este estudo tenha oferecido contribuições de ordem prática para outras entidades da Administração Pública e instituições privadas. Do ponto de vista acadêmico, espera-se ter contribuído para o debate teórico, bem como estimulado a realização de pesquisas sobre o tema.

Portanto, a proposta de trilha de aprendizagem não apenas preenche uma lacuna na formação dos servidores públicos do Estado de Santa Catarina, como também visa melhorar a qualidade dos serviços públicos entregues à população, assim como traz uma grande contribuição para a academia, dada a inexistência de publicações de estudos relacionados à intersecção dos temas da pesquisa envolvidos. Como estudo adicional, recomenda-se avaliar a necessidade da inclusão de uma nova competência neste arcabouço de talentos: a competência digital para os servidores públicos que atuam com gerenciamento de projetos no Estado de Santa Catarina.

Algumas limitações podem ser destacadas no estudo. Em primeiro lugar, a forte natureza empírica do trabalho. A pesquisa baseou-se, em partes, nos conhecimentos teóricos e práticos dos integrantes do grupo focal aplicado ao contexto do poder executivo do Estado de Santa Catarina. Outros servidores utilizando-se de seus conhecimentos e experiências aplicados ao mesmo contexto podem apresentar outros resultados e interpretações para o objeto em estudo. Outra restrição é a indisponibilidade de profissionais no EPROJ e no Estado com conhecimento em alguns dos temas propostos para compor a programação das trilhas de aprendizagem. Diante disso, iniciou-se uma parceria com a Fundação Escola de Governo - ENA, cujo objetivo é oferecer serviços de formação, capacitação e aperfeiçoamento contínuo aos servidores e empregados públicos.

Sugere-se, por fim, considerando o bem-comum e o baixo nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor público brasileiro de 2,80 (PRADO; OLIVEIRA, 2022), disponibilizar as trilhas de aprendizagem, quando implantadas, para os demais entes da comunidade de gerenciamento de projetos do setor público, sejam eles do nível municipal, estadual ou federal, bem como dos poderes executivo, legislativo e judiciário. Destaca-se que as taxas de sucesso dos projetos estão diretamente relacionadas ao nível de maturidade gerenciamento de projetos das instituições, logo, contribuindo para este aumento teremos projetos mais bem-sucedidos e conseqüentemente melhores resultados para a população.

Referências

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT - APM. **APM Competence Framework**. Buckinghamshire: APM, 2018. Disponível em: <https://www.apm.org.uk/news/using-apm-s-competence-framework-just-got-easier/>. Acesso em: 01 de jul. 2021.

BANCO DO BRASIL. **Trilhas de aprendizagem**. Banco do Brasil: Universidade Corporativa, 2019.

BENEDITO, Márcio de Araújo. **Construção de trilhas de aprendizagem por processo 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.

BRASIL. Lei Federal n. 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, ano 150, n. 94, p. 1, 17 mai. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

DILSHAD, Rana Muhammad.; LATIF, Muhammad Ijaz. Focus group interview as a tool for qualitative research: An analysis. **Pakistan Journal of Social Sciences**, v. 33, n. 1, p. 191-198, 2013.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, 127, p.84-102, 2000.

ELFAKI, Abdelrahman Osman *et al.* Towards representation and validation of knowledge in students' learning pathway using variability modeling technique. **International Journal of Computer Science Issues**, v. 8, n. 2, p. 30-35, 2011.

FREITAS, Isis Aparecida. Trilhas de Desenvolvimento Profissional: Da teoria à prática. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isis Aparecida.; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de competências. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 29., 2005, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2005.

GIBBS, Anita. Focus groups. **Social Research Update**, v. 19, n. 8, p. 1-8, 1997.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION - IPMA. **Building bridges worldwide between people and competences**. London: IPMA, 2017.

JIH, Hueyching Janice. The impact of learners' pathways on learning performance in multimídia Computer Aided Learning. **Journal of Network and Computer Applications**, v. 19, n. 4, p. 367-380, 1996.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.

LOPES, Patrícia. LIMA, Gercina Angela. Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 165-195, 2019.

MITCHELMORE, Siwan; ROWLEY, Jennifer. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, pp. 92-111, 2010.

PRADO, Darci; OLIVEIRA, Warlei. **Maturidade em gerenciamento de projetos - Brasil. Relatório pesquisa 2021: "Relatório Geral" Parte A: Indicadores de Desempenho**. Belo Horizonte: Maturity Research, 2022.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2017). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK**. 6 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

RAMOS, David Brito *et al.* trilhas de aprendizagem em ambientes virtuais de ensino-aprendizagem: uma revisão sistemática da literatura. *In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO*, 26., 2015, Maceió. **Anais [...]**. Porto Alegre: SBIE, 2015. p. 338-347.

ROMAN, Artur. **E-book: Trilhas de Aprendizagem**. 1. ed. Brasília: Inteletto, 2021.

SANTA CATARINA. Decreto n. 1289, de 5 de setembro de 2017. Institui o Escritório de Gestão de Projetos do Poder Executivo Estadual e Estabelece Outras Providências. **Diário Oficial do Estado**: Florianópolis, ano 83, n. 20.612, p. 8-9, 6 set. 2017.

SANTA CATARINA. Decreto n. 632, de 2 de junho de 2020. Regulamenta o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) da Administração Pública Estadual do Poder Executivo e estabelece outras providências. **Diário Oficial do Estado**: Florianópolis, ano 86, n. 21.821, p. 1-3, 2 jun. 2020.

SANTA CATARINA. Lei Estadual Complementar n. 741, de 12 de junho de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública

Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. **Diário Oficial do Estado**: Florianópolis, ano 83, n. 21.035, p. 1-29, 12 jun. 2019.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. New York: Pearson education, 2009.

SPENCER, Lyle Manly; SPENCER, Signe Magnuson. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 5 ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.