



PAC
PLANO ANUAL
DE CAPACITAÇÃO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

FUNDAMENTOS E DIRETRIZES



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	1
PARTE I FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	
1 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES.....	2
2 ORIENTAÇÕES NORMATIVAS.....	3
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	4
4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	6
5 FUNDAMENTOS EDUCACIONAIS.....	7
PARTE II MODELAGEM DO SISTEMA DE CAPACITAÇÃO	
1. PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO	11
1 ÁREAS DO CONHECIMENTO DE INTERESSE DA JUSTIÇA ELEITORAL.....	12
2 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	12
3 SOLUÇÕES EDUCACIONAIS	14
4 DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA.....	14
5 PLANO DE MONITORAMENTO DO PAC.....	15
6 MODALIDADES DE AVALIAÇÃO.....	15
REFERÊNCIAS.....	17



APRESENTAÇÃO

O Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, instituído pela Resolução TSE n. 22.572/2007, é a principal referência para a gestão e o desenvolvimento da **educação corporativa** no Tribunal Superior Eleitoral - TSE.

É atribuição da Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP, como unidade gestora da educação corporativa, planejar, implementar, monitorar e avaliar as ações e os programas destinados à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo dos servidores do TSE.

A finalidade desse documento é apresentar os fundamentos e diretrizes que norteiam a elaboração anual dos planos e programas de capacitação das servidoras e dos servidores do TSE. Ele foi organizado em duas partes.

A primeira parte apresenta os fundamentos da educação corporativa nesta Corte, destacando seus princípios, diretrizes e normativos. A segunda parte apresenta os elementos balizadores que deverão ser observados na modelagem do sistema de capacitação, tais como as áreas de interesse do Tribunal, e as estratégias indicadas pelo Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento (Resolução n. TSE nº 22.572/2007). Essa parte apresenta também o sistema de avaliação das ações educacionais a serem implementadas.



PARTE I

FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

1 PRINCÍPIOS DE DIRETRIZES

Os princípios e diretrizes que orientam o desenvolvimento e a gestão da educação corporativa estão dispostos no Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral (Resolução TSE nº 22.572 de 2007).

São princípios da Educação Corporativa:

- I. A educação fundamentada em valores éticos, na prática da cidadania e no aperfeiçoamento da Gestão Pública que atenda às demandas da sociedade brasileira.
- II. O processo educativo fundamentado no repertório de conhecimentos e experiências do servidor, sujeito e parceiro na construção da aprendizagem.
- III. A educação tendo como objetivo o desenvolvimento integral do ser humano, que estimula o raciocínio, a consciência, a sensibilidade e uma visão crítica do ambiente.
- IV. A prática educacional que incentiva a inovação e a participação, assegurando a transferência efetiva do aprendizado e possibilitando o desenvolvimento de competências num processo de melhoria contínua.
- V. A criação de uma cultura de educação coletiva em que o conhecimento construído em conjunto passa a ser patrimônio de todos.

São diretrizes da Educação Corporativa:

- I. Otimizar os recursos orçamentários disponíveis para capacitação, buscando a adoção dos formatos, métodos, técnicas e soluções de aprendizagem, a fim de garantir a melhor relação custo-benefício para a Administração.



- II. Possibilitar o acesso de todos os servidores às ações de capacitação e desenvolvimento, oferecendo pelo menos uma oportunidade de aprendizagem em cada exercício.
- III. Proporcionar o envolvimento dos ocupantes de funções de natureza gerencial com o aprendizado, assegurando a realização de, pelo menos, 30 (trinta) horas de capacitação destinado à formação e ao desenvolvimento de gestores, a cada dois exercícios.
- IV. Avaliar, permanentemente, os resultados advindos das ações de capacitação e desenvolvimento.

2 ORIENTAÇÕES NORMATIVAS

Além da Resolução TSE nº 22.572/2007 que dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, o PAC tem outros balizadores importantes emanados do próprio Tribunal e do Conselho Nacional de Justiça – CNJ:

- Resolução CNJ nº 192/2014: Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário.
- Resolução CNJ nº 240/2016: Dispõe sobre a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário.
- Resolução CNJ nº 325/2020: Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026.
- Portaria TSE nº 497/2021: Institui o Plano Estratégico do TSE para o período 2021-2026.
- Resolução TSE nº 23.702 de 2022, que prevê a necessidade de alinhamento das contratações ao planejamento estratégico do Tribunal.
- Resolução-CNJ nº 347/2020, que dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas.



- A Resolução-CNJ nº 211/2015, que institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).
- Resolução-CNJ nº 309/2020, que versa sobre as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário (DIRAUD-Jud).

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

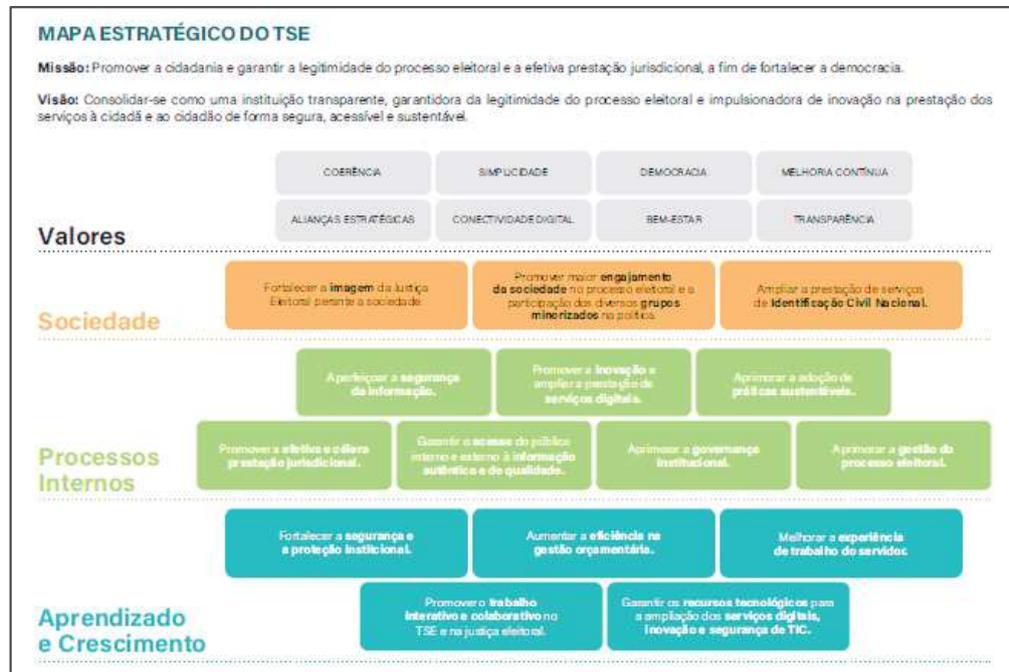
A Resolução TSE nº 22.572/2007 ao indicar os planos anuais de capacitação como instrumentos do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, observa que eles devem estar alinhados aos Planos de Gestão Estratégica dos Tribunais Eleitorais.

Por essa razão a educação corporativa é compreendida como um sistema estratégico, cujos esforços se alinham à missão, à visão de futuro, aos valores e aos objetivos do TSE, consolidando seu compromisso com a democracia e o cidadão.

Em 2014, por meio do inciso II do artigo 3º da Resolução nº 192, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) reforçou, como um dos princípios da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, a **integração permanente** da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário.



Conheça o Mapa estratégico do TSE



Mais recentemente, por meio da Resolução nº 325/2020, o CNJ determinou a necessidade de alinhamento do plano estratégico dos órgãos do Poder Judiciário à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, com a observância dos conteúdos temáticos dos Macrodesafios e das suas diretrizes.

O Macrodesafio *Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas*, relacionado à educação corporativa, apresenta o seguinte conteúdo: “conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de



competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho.”

4. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

As ações e os programas da educação corporativa têm como foco o desenvolvimento de **competências**. Entendida como a capacidade que o indivíduo tem de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar com eficiência e eficácia determinada situação. A competência é evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, agregando valor tanto às pessoas quanto à organização. Quando colocadas em prática as competências contribuem para a melhoria dos processos de trabalho e a realização dos objetivos da organização (BRANDÃO, 2007).

As três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAs:

- O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas pelo indivíduo requeridas para o desempenho de alguma atividade. É a dimensão relacionada ao Saber.
- A habilidade está associada ao Saber fazer, ou seja, à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido. Ela possui cunho psicomotor ou cognitivo.
- A atitude é a dimensão do Querer fazer. Diz respeito aos aspectos sociais e afetivos na relação pessoa-contexto-organização.

Atualmente, no TSE, as competências são classificadas em:

Técnicas: Conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao servidor na realização de suas **tarefas**.

Transversais: Conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a todos os servidores.

Gerenciais: Conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a todos os gestores.



5 FUNDAMENTOS EDUCACIONAIS

Toda prática pedagógica deve estruturar suas ações em sólidos fundamentos relacionados aos processos cognitivos e de educação. No TSE, os planos e programas da educação corporativa, possuem como fundamentos educacionais:

- A visão de educação expressa nos “Quatro Pilares da Educação” integrantes do relatório da Comissão Internacional sobre Educação no Século XXI da UNESCO (2010);
- A abordagem de Peter Senge sobre as “Cinco Disciplinas” (SENGE, 1990);
- Os princípios da Andragogia, disseminados por Knowles (1980).

Os Quatro Pilares da Educação, traduzem a necessidade de uma aprendizagem ao longo de toda vida, que são, concomitantemente, do conhecimento e da formação continuada. Essa visão de educação que abrange o indivíduo em sua totalidade, atende ao conceito de competência.

Aprender a conhecer – É necessário tornar prazeroso o ato de compreender, descobrir, construir e reconstruir o conhecimento para que não seja efêmero, e para que valorize a curiosidade, a autonomia e a atenção permanentemente. É preciso também pensar o novo, reconstruir o velho e reinventar o pensar.

Aprender a fazer – A rápida evolução por que passa o mundo do trabalho, pede que as pessoas estejam aptas para enfrentarem novas situações e a trabalhar em equipe, desenvolvendo espírito cooperativo. Ter iniciativa e intuição, gostar de certa dose de risco, saber comunicar-se e resolver conflitos e ser flexível.

Aprender a conviver – No mundo atual, este é um importantíssimo aprendizado por ser valorizado quem aprende a viver com os outros, a compreendê-los, a desenvolver a percepção de interdependência, a administrar conflitos, a participar de projetos comuns, a ter prazer no esforço comum.

Aprender a ser – É importante desenvolver sensibilidade, sentido ético e estético, responsabilidade pessoal, pensamento autônomo e crítico, imaginação,



criatividade, iniciativa e crescimento integral da pessoa em relação à inteligência. A aprendizagem precisa ser integral, não negligenciando nenhuma das potencialidades de cada indivíduo.

Já para Peter Senge (1990) existem cinco disciplinas do aprendizado, as quais contribuem para o pensamento estratégico e ajudam as organizações a desenvolverem a capacidade de aprendizagem, enfatizando a importância de se utilizar o pensamento planejado visando um propósito, bem como o benefício do trabalho em equipe.

Visão compartilhada: envolve a formulação de uma visão convincente para criar compromisso entre um grupo de indivíduos, para prever o futuro de um problema ou até de uma organização. O risco, quando não ocorre a visão compartilhada, é que cada área ou até cada pessoa tenha sua própria visão de alguma realidade, estudada pela equipe de trabalho.

Modelos mentais: diz respeito aos valores, preconceitos, pressupostos e expectativas que determinam a forma como as pessoas pensam e se comportam. São necessárias ferramentas para garantir que os colaboradores trabalhem juntos, a fim de se transformar a visão em realidade. A tomada de decisão é racional e emocional, principalmente porque cada um de nós tem seus próprios valores, preconceitos, pressupostos e expectativas.

Domínio pessoal: implica estabelecer medidas para fortalecer a autoconsciência, percebendo como pensamos, tiramos conclusões, tomamos decisões e gerenciamos conflitos, bem como a forma como gerenciamos e fortalecemos relacionamentos. Nessa categoria, o pressuposto básico da capacidade de aprender é nos conhecermos, sabendo como pensamos e como tomamos decisões, aumentando a percepção de nós mesmos, desenvolvendo nosso potencial e nosso autoconhecimento.

Aprendizagem em equipe: envolve equipes trabalhando juntas para revisar situações e ganhar entendimento mútuo dos objetivos que esperam atingir. Ajuda a se



ver como as coisas progrediram e como os membros do grupo trataram eventos inesperados e não planejados. Ou seja: as pessoas devem trabalhar juntas para registrar as lições aprendidas e estabelecer novas e melhores práticas. Saber ouvir o outro, valorizar outros pontos de vista e não colocar nosso ego no trabalho de equipe ajuda a se ter uma organização que pratica a aprendizagem em grupo, o que sem dúvida é um diferencial competitivo.

Pensamento sistêmico: ajuda os membros da equipe a reconhecerem os fatores interconectados e as diversas forças que influenciam ou impactam os eventos. Os mesmos eventos são analisados para que se entendam os desafios entrelaçados e as diversas contribuições de pessoas e metodologias, identificando as maneiras de alavancar as oportunidades e mitigar os desafios.

Uma vez que estamos falando de educação de adultos, os princípios da andragogia disseminados por Knowles (1980), também constituem fundamentos dos planos e programas da educação corporativa do TSE.

São seis os princípios da andragogia, segundo Knowles:

- **Necessidade de saber:** Adultos precisam saber por que precisam aprender algo e qual o ganho que terão no processo.
- **Autoconhecimento do aprendiz:** adultos são responsáveis por suas decisões e por sua vida, portanto querem ser vistos e tratados pelos outros como capazes de se autodirigir.
- **Papel das experiências:** Para o adulto suas experiências são a base de seu aprendizado. As técnicas que aproveitam essa amplitude de diferenças individuais serão mais eficazes.
- **Prontidão para aprender:** o adulto fica disposto a aprender quando a ocasião exige algum tipo de aprendizagem relacionada a situações reais de seu dia a dia.



- **Orientação para aprendizagem:** O adulto aprende melhor quando os conceitos apresentados estão contextualizados para alguma aplicação e utilidade.
- **Motivação:** adultos são mais motivados a aprender por valores intrínsecos: autoestima, qualidade de vida, desenvolvimento pessoal e ou coletivo.



PARTE II

MODELAGEM DO SISTEMA DE CAPACITAÇÃO

1. PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO

O Plano Anual de Capacitação do TSE (PAC) possui vigência anual e tem como finalidade apresentar a previsão das ações educacionais a serem implementadas ao longo do ano.

No TSE, a elaboração do PAC possui 3 ciclos bem demarcados: planejamento, execução, monitoramento e avaliação. Esses ciclos integram um processo sistêmico que visa garantir o desenvolvimento de atividades de aprendizagem de forma organizada e alinhada ao contexto social e institucional do TSE.

O **ciclo do planejamento** envolve processos e atividades de preparação, provisão de recursos, análise de necessidade de capacitação, definição de temas e metodologias a serem utilizadas na implementação das ações educacionais. Envolve ainda definição de metas, indicadores e a sistematização dos processos de monitoramento e gestão de resultados.

O **ciclo da execução** concentra-se na implementação das ações educacionais planejadas. Nessa fase, são realizadas todas as atividades necessárias para o desenvolvimento das propostas pedagógicas, que são desenhadas para suprir lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA) essenciais ao desempenho eficaz dos servidores em suas funções.

A identificação de lacunas de competências ou novas demandas de trabalho é o ponto de partida para o reconhecimento da necessidade de capacitação. No entanto, é importante destacar que nem todas as deficiências de desempenho decorrem da ausência de CHA. Muitas vezes, essas deficiências estão relacionadas a condições inadequadas de trabalho ou a baixos níveis de motivação. Nesses casos, ações de capacitação podem não ser a solução mais adequada.



Por fim, o **ciclo de monitoramento e avaliação** tem como foco a análise dos resultados das ações educacionais realizadas e a identificação de oportunidades de melhoria. Essa etapa inclui o acompanhamento dos indicadores estabelecidos no planejamento para medir o impacto das ações, promover o aprimoramento contínuo e ajustar estratégias para o próximo ano.

2 ÁREAS DO CONHECIMENTO DE INTERESSE DA JUSTIÇA ELEITORAL

A Resolução TSE nº 22.572/2007, sinaliza em seu artigo 3º, que as áreas de interesse da Justiça Eleitoral deverão ser observadas na organização dos programas e ações do Plano de Capacitação dos servidores:

Parágrafo único. São consideradas áreas de interesse da Justiça Eleitoral aquelas necessárias ao cumprimento da missão institucional, relacionadas, prioritariamente, aos serviços de processamento de feitos; análise e pesquisa de legislação, de doutrina e de jurisprudência nos vários ramos do Direito; estudo e pesquisa do sistema judiciário brasileiro; organização e funcionamento dos órgãos judiciais e as inovações tecnológicas introduzidas; elaboração de pareceres jurídicos; gestão estratégica de pessoas, de processos, de projetos, de informação e de conhecimento; gestão da qualidade; material e patrimônio; controle interno e auditoria; tecnologia da informação; comunicação; saúde; segurança; engenharia e arquitetura, bem como aquelas que venham a surgir no interesse e no âmbito de cada Tribunal Eleitoral.

3 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

De acordo com o artigo 9º da Resolução 22.572, as estratégias para o desenvolvimento da educação corporativa que influenciam diretamente a modelagem do sistema de capacitação do TSE são:

- Inserir e ambientar o novo servidor, favorecendo a assimilação da cultura, do sistema de valores e dos padrões gerais de conduta da Organização.
- Desenvolver atitudes e comportamentos favoráveis à adequada atuação do servidor em seu ambiente de trabalho.
- Aquisição, atualização e aperfeiçoamento de competências técnicas fundamentais ao exercício das atividades do Tribunal, com o propósito de assegurar os melhores níveis de desempenho funcional.



- A formação e desenvolvimento de lideranças com a finalidade de assegurar uma linguagem gerencial única, focada na gestão
-

estratégico do capital humano, intelectual, tecnológico, patrimonial e financeiro da Justiça Eleitoral.

- À reciclagem de conhecimentos e habilidades específicas para o exercício da atividade de Polícia Judicial.

Dessa forma, considerando essas estratégias e visando uma gestão pedagógica e administrativa mais eficiente o PAC TSE é subdividido em:

- **Plano Anual de Capacitação Geral (PAC Geral):** suas ações educacionais têm por objetivo o desenvolvimento de competências transversais, essenciais a todos os servidores e servidoras para que possam desenvolver suas atividades nos diferentes contextos do TSE de forma inovadora, colaborativa, pautadas por comportamentos e valores éticos, independentemente de especificidade técnica, área de atuação e nível hierárquico. Embora seu público-alvo prioritário seja o corpo de servidores do TSE, suas ações podem ser estendidas aos Tribunais Regionais Eleitorais, como forma de colaboração e integração estratégica da Justiça Eleitoral.
- **Plano Anual de Capacitação Setorial (PAC Setorial):** suas ações educacionais têm por objetivo atender às demandas setoriais mapeadas pelas unidades com o apoio da equipe educacional da SGP. Destaca-se que as demandas educacionais da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), Secretaria de Polícia Judicial (SPJ) e Secretaria de Auditoria (SAU), que exigem observâncias normativas específicas, estão previstas dentro da estrutura do PAC Setorial.
- **Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG):** o objetivo é o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências gerenciais das lideranças, atendendo ao artigo 5º da Lei 11.416/2006. Os titulares de funções comissionadas devem participar, a cada dois anos, de cursos de desenvolvimento gerencial com carga mínima de 30 horas, conforme estipulado pela Resolução TSE n. 22.572/2007, artigo 6º, inciso III.



- **Programa de Ambientação de Novos Servidores (AmbientTSE):** Considera-se novo servidor aquele que ainda está nos primeiros seis meses de atuação, período compreendido entre sua nomeação e a primeira avaliação do estágio

probatório, realizada ao final do sexto mês de exercício. As ações educacionais desse programa são voltadas a facilitar a adaptação do servidor à cultura organizacional, promover sua integração à equipe de trabalho e desenvolver as competências técnicas essenciais para o desempenho de suas funções.

4 SOLUÇÕES EDUCACIONAIS

No TSE os principais meios utilizados para produção e acesso ao conhecimento são:

- Cursos de formação continuada, de curta e média duração: ocorrem na modalidade presencial ou a distância, realizados *in company* ou por instituições parceiras.
- Cursos de pós-graduação lato e stricto sensu: o Tribunal possibilita e incentiva que servidores busquem programas de pós-graduação, realizados por instituições de ensino superior parceiras.
- Eventos científicos: o TSE promove e incentiva a participação dos servidores em eventos científicos, nas mais diversas áreas do conhecimento, em todo o Brasil.
- Trilhas de aprendizagem.
- Rodas de conversa.
- Tecnologias educacionais (vídeos, e-books, folhetos, tutoriais).

5. DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA

Conforme §5º do art. 7º da Resolução-TSE nº 22.572/2007, o planejamento orçamentário para o PAC é um prognóstico sobre os recursos financeiros necessários ao atendimento das demandas, constituindo-se numa proposta para o exercício. O valor é definido pela SGP, em conjunto com a Secretaria Financeira e Orçamentária



(SOF), levando-se em consideração a disponibilidade do orçamento para o próximo exercício e os resultados da execução do PAC em anos anteriores.

6 PLANO DE MONITORAMENTO DO PAC

O monitoramento é uma atividade essencial para o gerenciamento eficaz do Plano Anual de Capacitação (PAC). Ele tem como objetivo acompanhar continuamente indicadores-chave, fornecendo informações sobre a execução do PAC e permitindo a adoção de medidas corretivas para aprimorar sua operacionalização.

Os principais indicadores de monitoramento do Plano Anual de Capacitação do TSE são:

1. Número de ações educacionais ofertadas
2. Carga horária total disponibilizada
3. Número de vagas disponibilizadas
4. Número de vagas ocupadas (total de inscritos)
5. Número de servidores(as) certificados(as)
6. Percentual de servidores(as) certificados(as)
7. Média de carga horária de treinamento por servidor
8. Execução orçamentária/investimento total efetuado
9. Investimento médio por servidor(a) certificado(a)
10. Investimento total efetuado em cada unidade administrativa
11. Número total de servidores capacitados por unidade administrativa

7 MODALIDADES DE AVALIAÇÃO

A avaliação sistemática das ações educacionais e o monitoramento do sistema educacional como um todo são ferramentas fundamentais na gestão da educação corporativa. Espera-se que os programas e ações educacionais resultem na satisfação dos participantes, no aprendizado de novas habilidades e, principalmente, na



transferência desse aprendizado para o contexto das equipes e da organização, contribuindo para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade.

No TSE, o sistema de avaliação das ações educacionais é estruturado em três níveis:

Avaliação de Reação: Essa técnica mede a satisfação dos participantes em relação ao evento de capacitação. O objetivo é obter feedback imediato sobre a qualidade, relevância e eficácia do treinamento. A avaliação de reação permite que os participantes compartilhem suas percepções sobre o conteúdo, a metodologia e a condução do treinamento, identificando aspectos a serem melhorados. No TSE, também se avalia o desempenho dos instrutores, proporcionando um panorama completo sobre a experiência do participante.

Avaliação de Aprendizagem: Esta avaliação tem como finalidade investigar o desempenho dos alunos durante a realização da ação educacional. O parecer sobre o aprendizado dos participantes é de responsabilidade do instrutor. A avaliação de aprendizagem verifica se os participantes adquiriram as competências e habilidades previstas para o treinamento, sendo um indicador essencial da eficácia da ação educacional.

Avaliação de Impacto: Consiste na análise e medição dos resultados e impactos de um programa ou ação de treinamento no ambiente de trabalho. O objetivo é identificar se houve transferência das competências desenvolvidas durante a capacitação para as atividades diárias do servidor.



REFERÊNCIAS

BRANDÃO, HUGO P. Competência no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. Disponível em <https://www.scielo.br/j/epsic/a/M6mKhjCcWBQZ9jKZhxC4jzN/?format=pdf&lang=pt> Acesso em Dez 2022.

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON, Elwood F.; SWANSON, Richard. Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Tradução: Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Eselvier, 2011.

SENGE, Peter. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

UNESCO. Educação um Tesouro a Descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Brasília: 2010.