



Guia de Capacitação para Gestores Públicos

Programa Cidades Sustentáveis

CBJ Planejamento & Moderação

Coordenação Executiva *Marisa Rodrigues*

Coordenação Técnica *Cid Blanco Jr*

Especialista em Planejamento Urbano *Cláudia Pires*

Especialista em Educação *Solange Ferrarezi*

Especialista em Sistemas de Informação Georreferenciadas *Lyvia Chaves*

Especialista em Direito Urbanístico *Cristiane Benedetto*

Estagiário *João Carlos Gomes*

Revisão *Elen Cristina Souza Doppenschmitt*

SUMÁRIO

Introdução	1
1. Trilhas do Conhecimento	2
2. Etapas para a Organização da Atividade Formativa	4
2.1. Plano de Formação	5
2.2. Avaliação	7
2.3. Preparação das Atividades	8
3. Roteiro para Curso Básico de Elaboração de Planos Urbanos Integrados	13
3.1. Conteúdo Básico	13
3.2. Cidades Sustentáveis	14
3.3. Planejamento Urbano Integrado	15
3.4. Legislação	16
3.5. Etapas do Planejamento Urbano	16
Bibliografia	18
Anexos	19

INTRODUÇÃO

Este material foi elaborado com o objetivo de subsidiar o **Programa Cidades Sustentáveis (PCS)** na execução de atividades de capacitação que possibilitem um aprimoramento técnico e metodológico de gestores e funcionários públicos na condução das atividades necessárias para o planejamento urbano integrado, tendo como referência os princípios e as etapas descritas no **Guia de Introdução ao Planejamento Urbano Integrado**.

A estruturação deste material tomou como ponto de partida o conceito de **Trilhas do Conhecimento**, que orienta os processos formativos de equipes de trabalho focando-se nas demandas profissionais e no (re)conhecimento dos saberes, das experiências e das demandas do grupo e de cada indivíduo (*ver Capítulo 2*). Desse modo, o planejamento das atividades formativas deve ser precedido de uma boa análise dos conhecimentos e das habilidades necessários para um desempenho eficaz das tarefas exigidas por cada função e do perfil do grupo para o qual tais atividades se destinam.

Considerando a característica interdisciplinar do tema (planejamento urbano integrado), organizou-se o **Módulo Básico de Planejamento Urbano Integrado**, no qual os principais conceitos, os princípios norteadores e as etapas de trabalho podem ser compartilhados pelas equipes dos diversos setores que têm responsabilidade na execução do planejamento (*ver Capítulo 4*). No entanto, com base no conteúdo do **Guia de Introdução ao Planejamento Urbano Integrado**, foi possível desenvolver um programa de capacitação específico para cada uma das áreas, focado no aprimoramento de habilidades e no conhecimento técnico-científico específico de cada área e dos profissionais diretamente envolvidos.

A própria organização do **Módulo Básico de Planejamento Urbano Integrado** cumpre uma tarefa primordial, muitas vezes desafiadora: integrar diferentes setores da administração pública e revelar as dificuldades e as potencialidades dessa integração.

Ressalte-se ainda que, para o bom desenvolvimento do planejamento urbano integrado, recomenda-se a realização de atividades específicas de capacitação para membros da sociedade civil e lideranças, a fim de garantir condições favoráveis para o debate e formulação de propostas (*ver Capítulo 3*).

1. TRILHAS DO CONHECIMENTO

A construção de uma proposta de formação de equipes profissionais deve incorporar diferentes abordagens dentro do ambiente de trabalho que viabilizem a construção de conhecimento sobre o desempenho de determinadas funções, a cultura organizacional e as práticas de gestão, de modo a possibilitar as mudanças necessárias para a implementação de novas práticas e a estruturação de novas formas de gestão. O desafio é construir um processo que seja significativo para os participantes e, ao mesmo tempo, produza resultados práticos em curto prazo.

O conceito de **Trilhas do Conhecimento** tem sido utilizado em ambientes corporativos, uma vez que atende às demandas de desenvolvimento de competências de equipes com vistas a objetivos bem definidos, assegurando um processo continuado de aperfeiçoamento técnico e acadêmico aliado à alteração de posturas e à consolidação de novas práticas de gestão e relacionamento.

Como o nome indica, trata-se de um desenho de percurso de aprendizagem cujas etapas devem estar articuladas com os objetivos da instituição (ou de determinado programa/projeto) e com as lacunas de conhecimento observadas nas equipes. Trata-se, portanto, de uma sequência de atividades formativas, em configurações diversas (cursos, seminários, congressos, grupos de aprendizagem etc.), tendo como pressuposto as necessidades de formulação de conteúdos e de práticas que atendam aos objetivos institucionais e aos interesses e necessidades individuais.

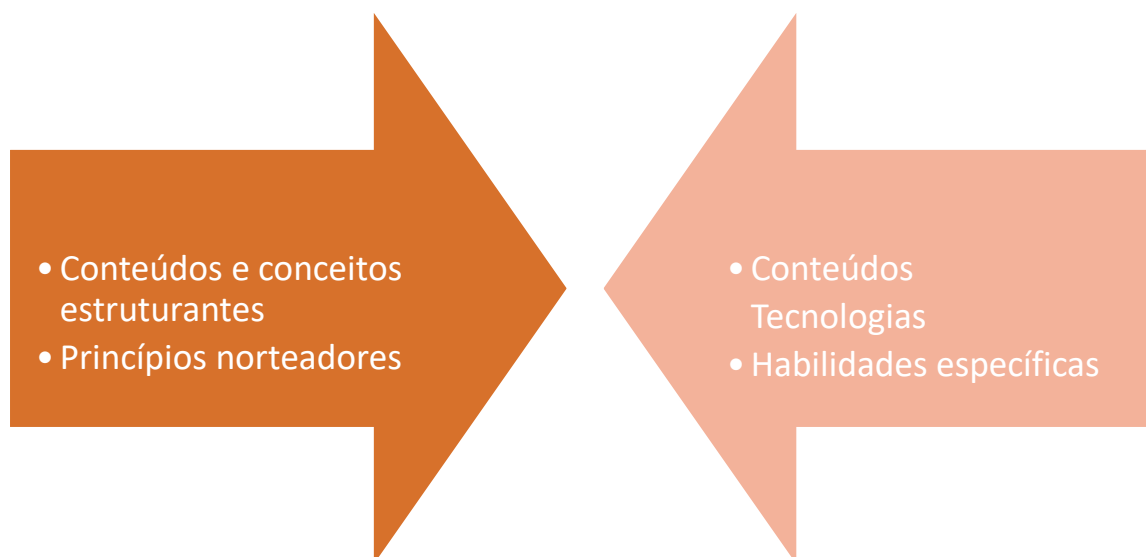
O diferencial desta proposta é que, uma vez estabelecidos os princípios de um conhecimento comum necessário ao desenvolvimento de determinado processo (ou de mudanças nos modelos de gestão), são disponibilizadas oportunidades de educação com uma base comum e um aprofundamento técnico específico. Assim, a construção dessa trilha deve considerar: (i) os objetivos institucionais; (ii) os conteúdos básicos e as competências e habilidades necessárias para alcançar esses objetivos; (iii) as demandas específicas de desenvolvimento

ou de aprimoramento de competências; e (iv) os conhecimentos e aspirações dos membros da equipe.

A concepção de competências, nesse contexto, está associada a um conjunto de saberes que os(as) profissionais envolvidos devem ter, como saber agir, articular, formular, relacionar, elaborar estratégias etc., não se limitando a um conhecimento específico (Le Boterf, 1995).

Tomemos como exemplo o foco deste trabalho, que é a implementação do planejamento urbano integrado tendo como princípios orientadores o direito à cidade, a participação e a inclusão social e a integração das diferentes áreas da gestão municipal. Entendemos que a maioria dos municípios não costuma atuar segundo esses princípios e que a horizontalidade nos processos de gestão e de tomada de decisão exigidos por este projeto tornam essenciais para o seu êxito os processos de capacitação das equipes técnicas e de gestores. Dado o seu caráter inovador, a elaboração de um plano de capacitação deve considerar os momentos de formação conjunta (diferentes equipes) e as demandas de cada área por formações específicas.

Figura 1. Demandas de formação



2. ETAPAS PARA A ORGANIZAÇÃO DA ATIVIDADE FORMATIVA

“A educação problematizadora se faz, assim, um esforço permanente através do qual os homens vão percebendo, criticamente, como estão sendo no mundo com que e em que se acham”.

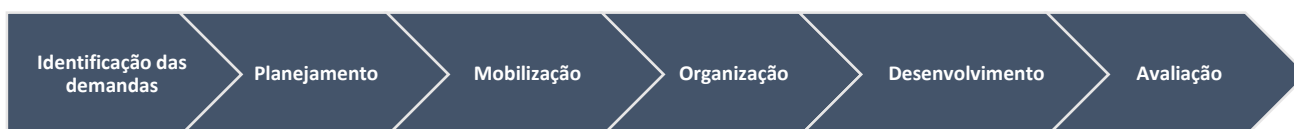
Paulo Freire (1991)

O objetivo deste capítulo é indicar alguns aspectos essenciais na organização de processos e de atividades formativas, sempre alertando para os eventuais ajustes necessários, a depender dos objetivos, do perfil do público e das condições disponíveis para a sua execução.

A elaboração deste material ocorreu durante a incidência da pandemia mundial de covid-19, o que exigiu uma reflexão sobre as possibilidades de processos formativos a distância, assegurando o alcance dos objetivos e o acesso do público-alvo. Dentre as possibilidades de desenvolvimento de processos formativos a distância, consideramos neste guia duas modalidades: o ensino a distância (EAD) e os webinários (*ver o boxe Modelos de Formação a Distância, na página XX*).

A preparação das atividades formativas deve levar em consideração algumas etapas: (i) identificação das demandas; (ii) planejamento; (iii) mobilização; (iv) organização; (v) desenvolvimento; e (vi) avaliação.

Figura 2 Etapas para a organização das atividades formativas



Seja qual for a modalidade escolhida (presencial ou virtual), toda estratégia formativa que envolva conteúdos deve contar sempre com um(a) formador(a)/educador(a) que integre e articule os diferentes conteúdos, relacione distintos temas e avalie o desenvolvimento da atividade, alterando estratégias quando necessário. Este(a) formador(a) será o responsável por assegurar que a produção de conhecimento gerada durante as atividades formativas seja sistematizada e potencialize as mudanças necessárias para o exercício das funções dos profissionais.

A reflexão sobre as práticas cotidianas deve ser o eixo orientador dos debates advindos dos conteúdos trabalhados.

Modelos de Formação a Distância

As exigências provocadas pela pandemia de covid-19 e a existência de ferramentas tecnológicas, bem como seu aprimoramento, provaram ser possível o desenvolvimento de atividades formativas a distância, tornando possível manter a qualidade e a interatividade dos processos. As modalidades mais comuns de formação a distância são os webinários e o EAD.

- **Webinário:** a palavra é uma adaptação para o português do termo em inglês *webinar*, abreviatura de *web based seminar*, que quer dizer “seminário baseado na *web*”. A atividade ocorre em tempo real, ou seja, com todos os participantes presentes durante a ação. Nessa modalidade de formação a distância, é possível haver interação entre aluno e professor durante as apresentações e, até mesmo, o desenvolvimento de trabalhos em grupo, bem como a utilização de ferramentas colaborativas que possibilitem gerar espaços de criação coletiva. Por meio do webinário, é possível realizar atividades com um número ilimitado de participantes, dependendo da plataforma escolhida. Existem hoje diversas plataformas que permitem o desenvolvimento dessa modalidade, até mesmo de forma gratuita.
- **EAD:** embora “EAD” seja a abreviatura de “ensino a distância”, nós a adotamos aqui como a modalidade mais frequente, aquela em que os conteúdos das aulas são pré-gravados e os “alunos” podem assisti-los individualmente a qualquer momento.

2.1. PLANO DE FORMAÇÃO

As atividades formativas devem responder às necessidades de conhecimento técnico e científico para que as atividades profissionais se desenvolvam de forma mais eficiente e, ao mesmo tempo, motivar o engajamento dos sujeitos com os princípios e os objetivos do trabalho a ser executado. Assim, o foco da atividade de formação deverá ser os objetivos da atividade e os sujeitos em formação (suas demandas e seu conhecimento prévio).

A elaboração de um plano de atividade formativa deve contemplar:

- Definição das demandas e dos objetivos;
- Análise do perfil do público-alvo;
- Definição do conteúdo e da carga horária;

- Escolha das estratégias formativas.

Definição das Demandas e dos Objetivos

As atividades de formação de equipes devem atender às lacunas das competências, do conhecimento, das habilidades e das atitudes (CHA) necessárias para o desempenho das tarefas requeridas por determinados setores ou projetos.

Definir com clareza o que se pretende alcançar, os aspectos da cultura organizacional que precisam ser alterados, os processos de gestão a serem implementados e os conhecimentos técnico-científicos necessários para o êxito das tarefas é primordial para que as atividades formativas alcancem os objetivos estabelecidos.

Após a identificação dos objetivos e das demandas de aprendizagem, é possível definir os objetivos de aprendizagem e, assim, subsidiar a escolha das ferramentas metodológicas e mensurar os resultados. Quanto melhor for a descrição dos objetivos de aprendizagem, mais assertiva será a definição das estratégias de aprendizagem.

Os objetivos gerais de aprendizado devem descrever os conhecimentos, as habilidades e as atitudes esperadas ao término do processo formativo, as quais irão permear as práticas profissionais dos sujeitos. Já os objetivos específicos podem detalhar a sequência dos conteúdos a serem abordados (ENAP, 2014).

Análise do Perfil do Público-Alvo

Se os conteúdos das atividades formativas devem responder às demandas concretas exigidas para a realização de determinadas funções, conhecer os sujeitos a quem se destinam os processos formativos é essencial para o engajamento e o êxito das estratégias formativas.

É essencial compreender quais são os saberes já existentes na equipe, as dificuldades, as angústias e os conflitos presentes no cotidiano do trabalho, tanto quanto as necessidades, as aspirações e o conhecimento técnico de cada um. Esse (re)conhecimento prévio permite que os conteúdos, assim como as estratégias formativas, possam ser elaborados com maior assertividade, fazendo com que o processo formativo ganhe relevância, faça sentido para os sujeitos envolvidos, promova as mudanças necessárias para o desenvolvimento das suas funções e, quando for o caso, estimule o engajamento das equipes para a implementação das

mudanças necessárias para a introdução de novos conceitos, novas tecnologias e nova cultura de gestão.

Escolha das Estratégias Formativas

A escolha das estratégias formativas deve estar atrelada aos objetivos da atividade e ao perfil do público para o qual essa atividade se destina. Dentro de um contexto de atividades virtuais, é preciso considerar também as condições de acesso remoto (aspectos tecnológicos e de privacidade).

Considerando que a motivação deste guia é **a formulação de estratégias de capacitação para a implantação do planejamento urbano integrado**, recomenda-se que os encontros formativos proporcionem:

- uma escuta efetiva das angústias, dos questionamentos e das reflexões dos participantes;
- possibilidades de reflexão e elaboração coletiva de problematizações e de busca de soluções;
- troca de experiências;
- reflexões sobre a sua prática cotidiana e as possibilidades de inovação.

Tendo como princípio formativo a valorização dos sujeitos e sua experiência concreta, recomenda-se que, para os encontros formativos, sejam desenvolvidos processos que permitam: (i) a articulação do acolhimento; (ii) o desenvolvimento de conteúdos temáticos; (iii) uma reflexão sobre a prática de formulação coletiva de hipóteses; e (iv) propostas.

Sempre que possível, a atividade deve priorizar reflexões e exercícios práticos sobre as questões que estão sendo debatidas, de modo a permitir que os sujeitos percebam as possibilidades reais de mudanças no ambiente de trabalho.

2.2. AVALIAÇÃO

De modo geral, os processos de avaliação num contexto de formação estão atrelados à investigação do desempenho de cada componente do público da atividade. Neste caso, a ênfase das avaliações recai sobre a capacidade do indivíduo de compreender e elaborar os conteúdos apresentados.

Os esforços para inverter essa dinâmica ocasionaram, em muitos casos, uma negação dos processos avaliativos, prejudicando a produção de dados e informações capazes de **identificar e orientar a necessidade de mudança de estratégias formativas, identificar as lacunas de formação (individual ou coletiva) e, por fim, dimensionar as intervenções necessárias para a implementação de mudanças no cotidiano do trabalho.**

Nesse sentido, é importante criar uma dinâmica de avaliação que permita ao mesmo tempo mensurar a eficácia das atividades formativas implementadas e determinar as mudanças que tais atividades possibilitaram.

2.3. PREPARAÇÃO DAS ATIVIDADES

Destacamos aqui algumas dicas para potencializar o sucesso de uma atividade formativa.

O Papel do(a) Formador(a)

Numa atividade formativa como a proposta neste roteiro básico, em que diferentes temas e conteúdos são tratados, é importante assegurar que a figura do(a) moderador(a) consiga articular os distintos conteúdos e estimular uma reflexão sobre as práticas do cotidiano do trabalho e sobre as inovações e aprimoramentos possíveis (e necessários) para a implementação do planejamento urbano integrado, segundo as suas diretrizes e princípios (*ver Guia de Introdução ao Planejamento Urbano Integrado*).

Para o desenvolvimento do roteiro aqui proposto, considerando a complexidade e a diversidade dos conteúdos, é importante que o(a) formador(a) assegure a unidade e a coesão do curso como um todo. Assim, dentre as suas diferentes tarefas, destacamos:

- Garantir a acolhida e a escuta dos(as) alunos(as), a fim de assegurar que os conteúdos trabalhados façam sentido para os sujeitos presentes na atividade;
- Estimular a reflexão sobre as práticas e os modelos de gestão empregados nas suas instituições, incentivando a formulação de propostas de novas práticas ou o aprimoramento das já existentes;
- Articular as diversas temáticas, ressaltando a importância de cada uma e as possibilidades de interdisciplinaridade;
- Garantir o registro das atividades, possibilitando sua replicação;

- Avaliar o andamento das atividades e o engajamento dos sujeitos e propor (quando for o caso) mudanças nas estratégias formativas em curso;
- Assegurar as condições de acesso aos conteúdos apresentados (remoto ou presencial) pelos participantes.

Mobilização e Engajamento

Conforme já apresentado nos tópicos anteriores, é importante que a atividade atenda às necessidades e às motivações das equipes. Dessa forma, sugerimos as seguintes atividades prévias:

- Faça um **convite**, de preferência nominal, explicando os objetivos e o conteúdo básico da atividade;
- Envie antecipadamente **todas as informações sobre o curso**: local e horário de início e de término;
- Certifique-se de que os(as) participantes têm **acesso ao local da atividade**. Em eventos virtuais, verifique com antecedência se os(as) participantes têm acesso à internet;
- Em **atividades virtuais**, informe com antecedência qual a plataforma a ser utilizada e **elabore um tutorial** com informações sobre o acesso a ela;
- Às vésperas do encontro, **envie orientações sobre os materiais necessários para a atividade** e os textos com indicações de leitura, quando for o caso. Se a atividade for em meio virtual, envie o *link* com as instruções.

Figura 3. Modelo de tutorial



Fonte: CBJ Planejamento e Moderação

Figura 4. Instruções prévias para atividade virtual

Recomendações para atividade virtual	
BOAS PRATICAS	SOBRE A PLATAFORMA
<ul style="list-style-type: none"> - Use o computador ou notebook; - Entre apenas com um dispositivo; - Feche todas as janelas do computador e só deixe aberto o que for usar no encontro; - Procure um local silencioso, sem ruído de fundo; - Deixe seu celular de lado, no mudo, para evitar distrações; - Prepare seu corpo e busque o que você precisa durante o encontro antecipadamente (água, café, cigarro, etc.); - Tenha papel, caneta e o Guia para Elaboração de Planejamento Urbano Integrado à mão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faça download da plataforma que será usada na atividade antecipadamente; - Entre na sala ao menos com dez (10) minutos de antecedência; - Planeje-se para usar a sua câmera de vídeo; - Se possível, use fones de ouvido; - Quando não estiver falando, deixe seu microfone sempre no mudo; - Deixe o chat/bate papo aberto para mandar instruções por meio dele durante as reuniões; - Se possível vá se familiarizando com a ferramenta até o dia do encontro.

Fonte: ENIAF-2020, Encontro Virtual de Facilitadores

Roteiro da Atividade

A elaboração de um roteiro de atividade é importante para orientar os(as) formadores(as) e convidados(as) quanto aos conteúdos e à correta utilização de ferramentas e técnicas pedagógicas durante a atividade.

O roteiro deve conter: (i) objetivo da ação; (ii) tempo para cada uma das ações; (iii) responsável pela sua execução; (iv) um passo a passo detalhado de como utilizar as ferramentas e/ou os recursos metodológicos escolhidos; e (v) a lista dos materiais necessários em cada momento da atividade formativa. Quanto mais detalhado for o roteiro, maior segurança terá o(a) formador(a) na condução das ações previstas.

Cabe destacar que, no caso de atividades virtuais, é preciso considerar um tempo maior para o desenvolvimento dos seus conteúdos. Observe-se, no entanto, que uma atividade com longa duração costuma tornar-se cansativa para os participantes. Assim, embora se recomende a previsão de um tempo maior para a realização de atividades virtuais, cada uma delas não deve ter mais do que três (3) horas de duração.

Em toda atividade formativa, recomenda-se a realização das seguintes etapas:

- Acolhida dos participantes e balizamento das expectativas;
- Apresentação do roteiro da atividade e pactuação de funcionamento do grupo (horário de trabalho, pausas, formas de lidar com atrasos e uso de celular, por exemplo);
- Recuperação dos conteúdos trabalhados anteriormente;
- Desenvolvimento do conteúdo;
- Avaliação.

No *Anexo 1* deste guia, encontra-se um modelo detalhado de roteiro de atividade formativa sobre o desenvolvimento do planejamento urbano integrado.

Ambientação dos Espaços Formativos

A criação de um ambiente agradável, para além dos aspectos estéticos, é primordial para que os sujeitos em formação estabeleçam vínculos com a equipe e com o processo em si. Além de evitar possíveis desistências durante o processo, um ambiente adequado pode estimular a criatividade e a cooperação das equipes.

Mesmo em ambientes virtuais, é possível criar espaços de confiança que sejam agradáveis e estimulantes.

A visualização da produção do grupo, boas apresentações e o uso de recursos visuais de forma adequada são importantes aliados dos processos formativos.

3. ROTEIRO PARA CURSO BÁSICO DE ELABORAÇÃO DE PLANOS URBANOS INTEGRADOS

Este capítulo apresenta o **Curso Básico para Elaboração do Planejamento Urbano Integrado**, que foi elaborado com base no conteúdo do **Guia de Introdução ao Planejamento Urbano Integrado**. As sugestões aqui feitas podem ser adaptadas de acordo com o perfil do público-alvo e os recursos disponíveis para a realização da atividade.

Recomenda-se que a atividade formativa seja concebida como uma ação preparatória e integradora dos diferentes setores da administração pública, os quais deverão ser envolvidos no processo de elaboração e monitoramento do plano urbano integrado.

Caso a atividade seja destinada a gestores de diferentes administrações, sugere-se que os participantes se comprometam a viabilizar a sua replicação (em partes ou integralmente) para os técnicos e os outros gestores de sua administração.

Objetivos do processo formativo baseado no **Guia de Introdução ao Planejamento Urbano Integrado**:

- Construir uma base conceitual e metodológica comum ao desenvolvimento do plano;
- Engajar técnicos e gestores aos princípios e objetivos do trabalho;
- Construir as bases para a integração das áreas.

3.1. CONTEÚDO BÁSICO

Neste tópico, são apresentados os conteúdos essenciais e sugeridas ferramentas que facilitem o processo de aprendizagem e o vínculo com as práticas cotidianas dos participantes.

Ao todo, são **quatro grandes eixos temáticos** a serem tratados no processo formativo, sendo o primeiro – Cidades Sustentáveis – destinado à apresentação e disseminação dos conceitos e das premissas que norteiam as ações do Programa Cidades Sustentáveis.

Para o desenvolvimento do curso sobre o **Guia Básico para Implementação do Planejamento Urbano Integrado**, são indicados seis (6) encontros formativos, com três (3) horas cada um, ou dez (10) encontros virtuais.

Se a atividade for realizada de forma virtual, recomenda-se o uso de plataformas que permitam a realização de trabalhos em grupo.

Veja a seguir quais são os conteúdos de cada uma das atividades.

Figura 5. Conteúdo Módulo Básico



1. Conceitos e premissas do Programa Cidades Sustentáveis

3.2. CIDADES SUSTENTÁVEIS

Objetivos:

- Alinhar conceitos e premissas;
- Refletir sobre a prática do trabalho.

Carga Horária: 3 horas

Conteúdo:

- Conceito de cidade sustentável;
- Princípios e premissas do Programa Cidades Sustentáveis.

Ferramentas metodológicas (sugestão):

- Apresentação dos conteúdos;
- Reflexão em grupo relacionada com as práticas de trabalho dos participantes, em torno das seguintes perguntas para equipe:
 - De que maneira o conceito de cidade sustentável está presente em seu trabalho?
 - De que forma ele pode ser implementado ou aperfeiçoado em seu cotidiano.

3.3. PLANEJAMENTO URBANO INTEGRADO

Recomenda-se que os participantes leiam antecipadamente o conteúdo do Capítulo 1 do **Guia de Introdução ao Planejamento Urbano Integrado**.

Objetivos:

- Alinhar conceitos e informações básicas;
- Refletir sobre a prática do trabalho;
- Estimular a revisão das premissas e dos objetivos do trabalho desenvolvido pela equipe.

Carga horária sugerida: 6 horas.

Conteúdo:

- Conceito de planejamento urbano integrado;
- Contexto histórico brasileiro;
- Agenda internacional;
- Sustentabilidade;
- Justiça social;
- Participação social.

Ferramentas metodológicas (sugestão):

- *World café*;
- Exposição dialogada;
- Reflexões em grupos menores.

Pode-se utilizar mais de uma ferramenta metodológica.

3.4. LEGISLAÇÃO

Objetivo:

- Alinhar conteúdo.

Carga horária sugerida: 3 horas.

Conteúdo:

- Principal legislação sobre o tema nas diferentes esferas.

Ferramenta metodológica:

- Exposição dialogada.

3.5. ETAPAS DO PLANEJAMENTO URBANO

Objetivos:

- Apresentar as etapas necessárias para o desenvolvimento do planejamento urbano integrado;
- Vivenciar as ferramentas de trabalho;
- Refletir sobre a prática do trabalho;
- Estimular a elaboração de propostas para a viabilização do planejamento estratégico.

Carga horária sugerida: 9 horas.

Conteúdo:

- Gestão integrada;
- Diagnóstico e planejamento estratégico;
- Monitoramento e avaliação (M&A).

Ferramentas metodológicas:

- Ferramentas de diagnóstico participativo:
 - Mapeamento coletivo (uma região por grupo);
 - Linha do tempo (história da região e/ou do município);

- Elaboração de matriz SWOT.
- Ferramentas de planejamento participativo:
 - Arvore dos Sonhos;
 - *Design think*.
- Exposição dialogada.

BIBLIOGRAFIA

CDHU, Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Governo do Estado de São Paulo. *Cadernos do Formador*. São Paulo, CDHU, 2015.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. *Cadernos Enap: Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. Brasília: Enap, 2014.

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

LE BOTERF, G. *De la compétence – essai sur un attracteur étrange*. Les Éditions d'Organisations. Paris: Quarta impressão, 1995.

RISLER, J.; ARES, P. *Manual de Mapeo Colectivo: recursos cartográficos críticos para procesos territoriales de creación colaborativa*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones, 1ª ed., 2013.

ANEXOS

Roteiro Detalhado do Curso