

Salette Alves de Carvalho

**A CONSTRUÇÃO COLETIVA DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM: A EXPERIÊNCIA
DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS**

**Brasília – DF
Março/2018**

**A CONSTRUÇÃO COLETIVA DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM: A EXPERIÊNCIA
DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do grau
de Especialista em Gestão Pública – área de
concentração: Gestão de Pessoas.

Aluna: Salette Alves de Carvalho

Orientadora: Profa. Doutora Maria Júlia Pantoja

Brasília – DF

Mar/2018

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Mudanças na educação e nas organizações	7
2.2 Educação de adultos: um novo olhar	8
2.3 Trilhas de Aprendizagem – Estratégia para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.....	11
2.4 As Trilhas de Aprendizagem no MPDFT	16
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 População alvo e amostra	18
3.2 Coleta de dados.....	18
3.3 Tratamento dos dados	18
4 CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista.....	36

RESUMO

A pesquisa foi realizada com o objetivo de verificar como as trilhas de aprendizagem podem ser construídas de forma colaborativa e participativa no Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, tendo em vista que a Instituição está implementando o modelo de gestão de pessoas por competências desde 2014 e necessita, portanto, melhorar, modernizar, diversificar e tornar mais atraentes as ações de capacitação e desenvolvimento de seus integrantes. As trilhas de aprendizagem constituem uma resposta viável a esse objetivo de melhoria das ações de capacitação da Instituição e o resultado deste estudo aponta nessa direção, destacando o fato de que tanto os gestores de pessoas quanto os criadores das ações de capacitação estão conscientes de que a melhor forma de construção dessas ações é a coletiva, ou seja, a participação e a colaboração é essencial para que as trilhas de aprendizagem venham realmente fazer a diferença no que se refere às ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores do MPDFT. Além das trilhas de aprendizagem, objeto de estudo desta pesquisa, o estudo identificou que a sistemática de alocação dos novos servidores na Instituição precisa ser repensada objetivando reduzir a rotatividade de servidores em determinados setores. Para este estudo foram utilizados dois tipos de pesquisa: uma bibliográfica e outra de campo. A pesquisa de campo foi desenvolvida por meio de entrevista semiestruturada e a análise dos dados coletados foi feita utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin.

Palavras-chave: Trilhas de Aprendizagem. Andragogia. Gestão por Competências.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual de vertiginosas mudanças e competitividade no mundo do trabalho, novas exigências se apresentam para as organizações e portanto, devem ser capazes de: a) ampliar a capacidade de aprendizagem humana e organizacional e; b) aumentar a velocidade e efetividade do aprendizado dos indivíduos e das equipes de trabalho. Desenvolver estas capacidades exige da organização e de seus integrantes uma busca constante por novas concepções e formas de capacitação, desenvolvimento e educação.

Trilhas de aprendizagem são estratégias de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional que utilizam uma multiplicidade de recursos e espaços de aprendizagem objetivando melhorar as competências das pessoas em seus contextos de trabalho e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. É uma metodologia inovadora que vem sendo amplamente utilizada na educação corporativa, notadamente no setor privado.

A escolha por este tema deve-se à identificação da autora com o assunto proposto, e o interesse em analisar de que forma essa metodologia poderá contribuir para melhoria e eficácia dos processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas nos órgãos públicos., tornando a aprendizagem uma experiência menos mecânica e mais estimulante para os colaboradores.

Há valor neste assunto para o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), pois existe interesse por parte da Instituição em adotar a metodologia nas ações de capacitação e desenvolvimento dos seus servidores.

Com essa pesquisa, pretende-se responder a seguinte indagação problemática: como as trilhas de aprendizagem podem ser construídas de forma cooperativa no MPDFT?

A hipótese para a questão acima pode ser assim compreendida: a Instituição tem uma unidade de Educação Corporativa, responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento de servidores, entretanto, para que possa potencializar seus resultados, essa unidade deve planejar de forma conjunta suas ações de capacitação, ouvindo, conversando, buscando e aceitando sugestões dos gestores e das pessoas que estão na ponta, conhecem e vivenciam os problemas relacionados à gestão de pessoas de suas unidades.

A pesquisa foi desenvolvida utilizando fontes bibliográficas para a fundamentação teórica sobre o tema e para estruturar a pesquisa de campo. Esta última foi desenvolvida com utilização de entrevista semiestruturada, no âmbito do MPDFT, com os Chefes de divisão da Secretaria de Educação Corporativa do MPDFT (SECOR) e com os Chefes de Gabinetes das Coordenadorias das Promotorias de Justiça do MPDFT (Gestores de Recursos Humanos das unidades

administrativas). Foram aplicados dois tipos de questionários: um para os Chefes de Divisão da SECOR, com quatro perguntas abertas e outro, também com quatro perguntas abertas, para os Chefes de Gabinetes das Coordenadorias das Promotorias de Justiça. O propósito das perguntas foi levantar as percepções, impressões, expectativas, sugestões e as opiniões desses dois segmentos de entrevistados acerca do tema em questão.

O trabalho está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo haverá uma apresentação sucinta acerca das mudanças na educação e nas organizações. No segundo, demonstrar-se-á a necessidade de ter uma perspectiva diferenciada com relação ao ensino e aprendizagem de adultos. E no terceiro, será abordado o objeto dessa pesquisa: as trilhas de aprendizagem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudanças na educação e nas organizações

O século XXI é caracterizado como sendo a Era da Informação e do Conhecimento, um período marcado por mudanças muito rápidas nas áreas sociais, econômicas, políticas e culturais, permitindo afirmar que o mundo hoje gira em torno do conhecimento. Segundo Durand (2000), “o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. E, para entender e responder à complexidade do mundo contemporâneo, é imprescindível estar aberto ao aprendizado contínuo e as inovações que surgem a todo momento.

No campo da Educação, houve uma verdadeira revolução com o surgimento da internet, das redes sociais, dos dispositivos móveis e de outros variados recursos. A utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) tornou possível a expansão da interatividade e da conectividade, permitindo a comunicação síncrona e assíncrona, fenômenos que ultrapassam a rigidez do tempo e do espaço. Com isso, as pessoas passaram a adquirir informações a qualquer momento, em qualquer lugar, assim como puderam compartilhar tais informações, por meios variados, com outras pessoas, formando redes de conhecimentos e colaboração entre usuários. Esses fatos têm reflexos diretos nos processos de aprendizagem que, de um modo geral, ganharam nova dimensão e diferentes possibilidades de renovação. Diante dessas transformações, quais mudanças se processaram no cenário da aprendizagem organizacional?

O ambiente organizacional ou corporativo acompanhou as mudanças mundiais, mas teve que se reinventar e adotar estratégias próprias para sobreviver nesse novo cenário competitivo. Formado na sua quase totalidade por pessoas adultas, as organizações tiveram que redirecionar e adotar caminho diferenciado nas metodologias pedagógicas de ensino aos adultos (andragogia), pois, ao chegar às organizações, estes integrantes trazem na bagagem certa maturidade, resultado de suas vivências, experiências e aprendizados. Dessa forma, é fácil perceber que os adultos são capazes de ter outras percepções, opiniões, fazer paralelos com experiências já vividas, de criticar e analisar situações e problemas que aparecem com frequência no trabalho diário das organizações. Nessa perspectiva, o próximo item vai discutir a necessidade de desenvolver uma nova visão acerca da educação para adultos, tendo em vista que a pedagogia baseada na educação de crianças e jovens não se mostra adequada para as razões e necessidades dos adultos.

2.2 Educação de adultos: um novo olhar

A palavra Andragogia é antiga, tendo surgido no início do século XX, mas passou a fazer parte do vocabulário dos educadores a partir de 1970, quando Malcolm Knowles definiu o termo como sendo “A Arte e Ciência de Orientar Adultos a Aprender”. Nos seus estudos sobre educação de adultos, Teixeira (2005), identifica características e interesses inerentes à essa população e que a torna diferente de crianças e jovens. O trecho a seguir evidencia esse fato:

A idade adulta traz a independência. O indivíduo acumula experiências de vida, aprende com os próprios erros, apercebe-se daquilo que não sabe e o quanto este desconhecimento faz-lhe falta. (...) Esta evolução, tão gritante, infelizmente é ignorada pelos sistemas tradicionais de ensino. Nossas escolas, nossas universidades tentam ainda ensinar a adultos com as mesmas técnicas didáticas usadas nos colégios primários ou secundários. A mesma pedagogia é usada em crianças e adultos, embora a própria origem da palavra se refira à educação e ensino das crianças (do grego paidós = criança). (TEIXEIRA, 2005)

Além dessa primeira definição trazida por Teixeira, outros autores também desenvolveram outras elaborações. No quadro a seguir, é feita uma comparação entre as características da aprendizagem de crianças e jovens (pedagogia) e a de adultos (andragogia), sendo perceptíveis as seguintes diferenças entre os dois segmentos:

Quadro 1: Características da aprendizagem

Características da Aprendizagem	Pedagogia	Andragogia
Relação Professor/Aluno	Professor é o centro das ações, decide o que ensinar, como ensinar e avalia a aprendizagem	A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.
Razões da Aprendizagem	Crianças (ou adultos) devem aprender o que a sociedade espera que saibam (seguindo um currículo padronizado)	Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária).
Experiência do Aluno	O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor	A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo.
Orientação da Aprendizagem	Aprendizagem por assunto ou matéria	Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar a solução

Fonte: Teixeira, Gilberto (2005)

Teixeira destaca também que, com o amadurecimento pessoal e a vivência no mundo do trabalho, as pessoas passam por transformações que conduzem a motivações e necessidades de aprendizagem diferentes de crianças e jovens:

- Adultos se tornam independentes e autodirecionados, e em função dessas características são capazes de fazer suas próprias escolhas;
- A aprendizagem de adultos deve ter significância, priorizar a troca de ideias, o debate e as experiências de vida;
- O desenvolvimento e o aperfeiçoamento das habilidades que utilizam na sua atuação social e profissional é que direcionarão seus interesses pelo aprendizado;
- As experiências acumuladas ao longo da vida são fundamentais para os adultos escolherem o que vão aprender; assim o aprendizado está intimamente relacionado a um contexto de aplicação prática, a resolução de problemas e desafios imediatos e reais, até porque adultos têm outras preocupações e problemas para resolverem, além da aprendizagem. Assim há diminuição do interesse por conhecimentos a serem úteis num futuro distante;
- As motivações para aprendizagem dos adultos, na maioria das vezes, são de ordem internas, tais como o desejo por uma promoção no trabalho, a aspiração para ocupar determinado cargo na empresa, a realização pessoal por ser capaz de executar bem uma ação recém-aprendida, dentre outras, esses aspectos são diferentes dos ensejados pelas motivações externas como tirar boas notas em provas, conforme exemplifica Teixeira (2005).

Por ser uma metodologia de aplicação prática e adequada ao aprendizado de adultos, os princípios da andragogia extrapolaram o campo da Educação e se adaptaram perfeitamente à área de Gestão de Pessoas das organizações pelos seguintes motivos:

- Atualmente, em função das exigências do mercado e das demandas da sociedade, as empresas e organizações públicas estão preocupadas em qualificar melhor os seus integrantes e isso exige planejamento e implantação de estruturas e processos educacionais, esse intuito pode ser comprovado observando-se a grande quantidade de Universidades Corporativas, Fundações Escolas e Escolas ligadas às empresas e instituições públicas,

além de setores criados estrategicamente para cuidar das áreas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) de pessoas em muitos órgãos;

- Os colaboradores são adultos com capacidade de autogestão do próprio aprendizado e podem assumir o comando do seu desenvolvimento profissional;

- Esse modelo poderá contribuir para melhorar a gestão das organizações, na medida em que terá um colaborador mais comprometido, responsável e com capacidade de integrar equipes que resolvam seus problemas de trabalho, pois é na atividade laboral diária que se faz uso da aprendizagem moldada pela andragogia, haja vista que as pessoas vão discutir, trocar ideias, resolver conflitos, na maioria das vezes, utilizando-se das experiências e aprendizados acumulados ao longo de suas vidas e assim podem contribuir para a melhoria da produtividade laboral, construção de novos conhecimentos e alcance da missão institucional.

As organizações perceberam rapidamente as mudanças e transformações que estavam sendo processadas no campo da aprendizagem, principalmente no que se refere ao ensino de adultos, seus colaboradores diretos; entenderam a lógica e a necessidade de redimensionamento da metodologia de ensino de adultos, razão pela qual estão adotando-a nos programas de capacitação e desenvolvimento de seus profissionais. As empresas privadas, com gestão de recursos humanos mais flexíveis e forçadas pela concorrência e competitividade do mundo globalizado, já reformularam há algum tempo os seus sistemas educacionais, objetivando ter um profissional facilitador e com as competências necessárias ao desenvolvimento da estratégia de negócio da empresa.

Aos poucos, as organizações públicas, por exigências crescentes dos cidadãos que pressionam por efetividade nas ações governamentais e pela prestação de serviços públicos de melhor qualidade, estão buscando se adaptar a essa nova realidade. Sob essa perspectiva, muitos órgãos da administração pública já estão adotando e implantando a gestão por competências como modelo de gestão de pessoas, modernizando as instituições com a implantação de sistemas tecnológicos mais rápidos e interligados em todo o serviço público e aperfeiçoamento dos instrumentos de políticas de gestão e desenvolvimento dos servidores.

No entanto, nos órgãos que pretendem ser uma referência no serviço público precisam driblar as dificuldades inerentes à dinâmica do serviço público e avançar rapidamente nesse processo, tendo em vista que as mudanças na atualidade acontecem em uma velocidade impressionante e é necessário que a organização seja protagonista dessas transformações. Para

isso, precisa investir no seu bem maior que são as pessoas que a compõem, pois são estas que, além das contribuições efetivas representadas pelo desempenho individual e das equipes, são depositárias e responsáveis por repassarem adiante todo o conhecimento que a organização necessita para o seu crescimento. Assim, a preocupação com o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das pessoas e das equipes de trabalho está se tornando uma prática comum nas organizações, tendo em vista serem elementos estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Conclui-se assim que é necessário rever o paradigma tradicional de ensino. Não é produtivo aplicar aos adultos a mesma metodologia pedagógica utilizada para ensinar crianças e jovens, pelas significativas diferenças dos interesses e forma de aprendizado entre os dois segmentos: conforme afirmado anteriormente, adultos têm necessidades específicas no que se refere à aprendizagem; portanto, é importante encontrar um ponto de equilíbrio em que os aspectos positivos da Pedagogia sejam preservados e as inovações eficientes da Andragogia sejam adotadas, criando, com isso, novas estratégias de ensino, métodos didáticos e abordagens direcionadas para um melhor resultado na educação de adultos.

2.3 Trilhas de Aprendizagem – Estratégia para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais

Atualmente pode-se dizer que a adoção da gestão por competências já se tornou realidade em muitos órgãos da Administração Pública Federal (APF), por força dos esforços do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e entidades a ele vinculadas, após a edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e da elaboração do Acórdão nº Acórdão 3023 - TCU, de 13 de novembro de 2013, do Tribunal de Contas da União, que recomendava priorizar a implantação da gestão por competências a fim de fortalecer a governança e melhorar a gestão de pessoas na APF.

No caso específico do Ministério Público Brasileiro, objeto do estudo de caso desenvolvido neste trabalho, em 2014 foi emitida uma orientação por parte do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), denominado “Acordo de Resultado do CNMP estruturado na Ação Nacional Estruturante - Multiplicando a Estratégia: Gestão por Competências do CNMP”, para implementar o modelo de gestão por competências em todo o Órgão.

Conforme explicita o caput do art. 127 da CF/88, o Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. O Ministério Público Brasileiro abrange os Ministérios Públicos Estaduais (MPE's) e o Ministério Público da União (MPU), este é composto pelos seguintes ramos: Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público do Trabalho (MPT), Ministério Público Militar (MPM) e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Ao Ministério Público é assegurada autonomia funcional e administrativa (parágrafo 2º, art.27).

O crescimento do interesse pela gestão por competências como modelo de gestão está relacionado ao reconhecimento do fator humano como elemento diferencial para o sucesso das organizações. E, para acompanhar essa perspectiva, no qual o conhecimento é o elemento impulsionador das mudanças, as organizações precisam investir em ações concretas, rápidas e diferenciadas de aprendizagem criando no ambiente organizacional um espaço de aprendizado constante, diversificado e permanente de novas competências, a fim de que seus colaboradores possam adaptar-se rapidamente a esse novo modelo de gestão administrativa do setor público.

Segundo Brandão e Carbone (2005), esse novo contexto exige um perfil de qualificação diferenciado do colaborador. As tradicionais “grades de treinamento” restritas a cursos formais, vinculadas ao desempenho de um cargo específico e normalmente impostas e controladas psicossocialmente pela Instituição, nas quais os empregados têm obrigatoriedade de participação se mostram ineficientes no cenário da gestão por competências, tendo em vista que, na maioria das vezes, são elaboradas sem o devido alinhamento aos objetivos estratégicos e desconectadas das reais necessidades de preenchimento das lacunas de competências identificadas na organização. Esse tipo de treinamento, também, não leva em consideração as diversas possibilidades de aprendizagem atualmente existentes, assim como é pouco razoável quando pressupõe que todas as pessoas aprendem da mesma forma, têm as mesmas motivações, necessidades, experiências de vida e aspirações profissionais, pensamento que vai de encontro ao que propõem o referencial andragógico e a metodologia das trilhas de aprendizagem.

Terra (2001) aponta para a necessidade de mudança do paradigma de treinamento para paradigma de aprendizado:

Entende-se, então, que as empresas devem contemplar novas formas de aprender e novas formas de se relacionar com o conhecimento e para isso é preciso romper com o paradigma que o processo de aprendizagem só ocorre na sala de aula. É necessário

considerar que a aprendizagem ocorre de múltiplas formas e em todos os ambientes das organizações, formais e informais. (TERRA, 2001).

No quadro abaixo, MEISTER (1999) apud EBOLI (2004) também trata da necessidade de mudança de paradigma no que se refere ao processo de aprendizagem ao traçar um paralelo entre T&E e a Educação Corporativa tal como é proposta atualmente pelas organizações:

Quadro 2: Paralelo entre T&E e a Educação Corporativa



Fonte: Eboli (2004)

Cabe às organizações o importante papel de enfrentar o desafio da mudança de paradigma educacional, ampliando as práticas de ensino e disponibilizando a todos os seus colaboradores o acesso ao arsenal de recursos educacionais disponíveis, bem como incentivá-los na busca por aperfeiçoamento contínuo e permanente, de forma a consolidar essa prática como cultura nas organizações. Essa ideia é compartilhada por diversos autores, como o resumo a seguir procura demonstrar.

Para Freitas e Brandão (2006), “as empresas estão premidas, então, não só a proverem às pessoas ações educacionais que lhes permitam desenvolver competências, mas também a criar um ambiente organizacional que seja estimulador da aprendizagem”.

Zarifian (1999), apud Freitas e Brandão (2006), ressalta que “o desafio é fazer com que a organização seja não só qualificada, mas também qualificante, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros”.

Le Boterf (1999) reforça esse entendimento, ressaltando que “o desenvolvimento de competências depende basicamente de três fatores: do interesse do indivíduo por aprender; de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de formação disponível”.

Observa-se que há um alinhamento entre as ideias de Freitas e Brandão, Zarifian e Le Boterf quanto à necessidade de as organizações investirem em um ambiente estimulante e direcionado à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências.

De acordo com Almeida, Gervásio e Pantoja (2015, p.30), “o desenvolvimento de competências é dinâmico e complexo e ocorre por meio dos processos de aprendizagem formais e informais dos indivíduos e grupos no contexto de trabalho. Diante dessa constatação, várias estratégias podem ser combinadas para potencializar a capacidade de aprendizado das pessoas no trabalho. Entre elas, destaca-se a estratégia das trilhas de aprendizagem”.

Para construir a sua definição de trilhas, FREITAS (2002) baseou-se nos estudos desenvolvidos pelo filósofo francês Guy Le Boterf, criador do conceito de trilhas de aprendizagem, notadamente na analogia que ele faz entre a construção de uma trilha e a criação de uma rota de navegação.

Segundo Freitas, Le Boterf “faz analogia entre a construção de uma trilha de aprendizagem e o estabelecimento de uma rota de navegação. O navegador, de posse de cartas geográficas, de previsões meteorológicas e do mapa de oportunidades disponíveis, estabelece o seu trajeto para chegar ao porto de destino” (FREITAS, 2005, p.7).

Neste artigo, será adotada a definição de trilhas de aprendizagem elaborada por Freitas. Assim, temos que:

“Trilhas são conceituadas como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. O pressuposto é de que cada um pode construir a sua trilha, a partir da sua história e dos seus desejos profissionais, aliados aos interesses e estratégias organizacionais” (FREITAS, 2002).

As trilhas de aprendizagem se ajustam bem à lógica do modelo de competências, na medida em que consideram as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus colaboradores, além de respeitar os ritmos e estilos de aprendizagem, aspirações e preferências pessoais destes. Sendo as trilhas caminhos alternativos e flexíveis de desenvolvimento pessoal e profissional, cabe ao colaborador, de forma autônoma e em consonância com os objetivos estratégicos priorizados pela organização onde trabalha responsabilizar-se pelo controle de sua carreira e definir as trilhas que servirão de guia para aquisição dos conhecimentos e das competências necessárias ao gerenciamento do próprio desenvolvimento profissional.

Freitas (2002), também entende que as trilhas de aprendizagem podem ser vistas como sendo uma parceria entre a organização e o colaborador, onde cada um tem a sua parcela de responsabilidade pelo processo de desenvolvimento de competências.

Essa metodologia possui pontos importantes que a tornam um diferencial no processo de educação organizacional, tendo em vista que as mudanças no mundo do trabalho estão exigindo dos colaboradores conhecimentos que estão além do saber específico delineado no cargo que ocupam, ou seja, o profissional tem que ser multitarefa e se preparar para o exercício de papéis ocupacionais mais abrangentes, pois, atualmente, o trabalho não se resume a um conjunto de tarefas específicas, mas diz respeito ao desenvolvimento de várias habilidades mobilizadas diante de uma situação profissional concreta.

Assim, é importante e necessário que as organizações apresentem um mapa de opções e estratégias de capacitação, além de fornecerem todos os recursos disponíveis para ampliar a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus colaboradores. Nesse contexto, as trilhas de aprendizagem, compostas por múltiplas formas de ações de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes requeridas no desempenho das diferentes e complexas tarefas a serem realizadas no dia a dia das organizações, constituem uma alternativa flexível e viável a ser percorrido pelo colaborador, pois tendo uma visão ampla do mapa de oportunidades de desenvolvimento profissional e diante de uma variedade de programas de capacitação oferecidos pela organização, o colaborador pode escolher e organizar o seu itinerário de aprendizagem, de maneira contínua e permanente, visando o seu crescimento profissional.

Na figura a seguir, Carbone (2006) expressou bem a diversidade de opções de recursos de capacitação ofertados pelas trilhas, bastando ao colaborador escolher o seu caminho com base nos interesses, preferências, CHA's atuais e objetivos profissionais futuros e cabe às organizações estabelecerem os objetivos estratégicos a serem atingidos.

Figura 1: Recursos de capacitação ofertados pelas trilhas.



Fonte: CARBONE, Pedro Paulo. (2006).

As trilhas de aprendizagem, quando construídas de forma interativa e compartilhada entre os gestores da organização e as unidades de TD&E, contribuem para a melhoria do desempenho das equipes de trabalho, já que permitem aos gestores selecionar as ações de capacitação e desenvolvimento que eliminem ou minimizem os *gaps* ou lacunas de competências existentes e alinhar a equipe aos objetivos e resultados planejados para sua área de atuação. As trilhas, também, podem orientar os setores de gestão de pessoas a desenvolverem políticas de gestão de carreiras, melhorar a alocação de pessoas e a retenção de talentos na organização.

2.4 As Trilhas de Aprendizagem no MPDFT

As trilhas de aprendizagem têm sido foco de atenção no âmbito do Ministério Público da União. O CNMP expediu a Recomendação nº 52, de 28 de março de 2017, que orienta aos órgãos que compõem o Ministério Público Brasileiro que implementem a Política Nacional de Gestão de Pessoas. O capítulo II desta Recomendação trata dos conceitos e definições, sendo o item VIII deste capítulo dedicado às Trilhas de aprendizagem: caminhos alternativos e flexíveis

para promover o aprendizado pessoal e profissional, com vistas ao desenvolvimento de competências direcionadas ao aprimoramento do desempenho atual e futuro (CNMP, 2017).

O Tribunal de Contas da União expediu recentemente o Acórdão nº 358– TCU, de 8 de março de 2017, em que apresenta os resultados do “Segundo Levantamento em Governança e Gestão de Pessoas nas Unidades da Administração Pública Federal” e, na conclusão desse Acórdão, item 285, o TCU destaca algumas “ferramentas mais modernas e adequadas à atual situação das relações de trabalho” que poderão ser utilizadas pela APF para modernizar e melhorar a Gestão de Pessoas, dentre as ferramentas citadas, o Tribunal faz referência às Trilhas de Aprendizagem.

De acordo com informações obtidas na intranet do MPDFT, a instituição está implementando o modelo de gestão de pessoas por competências desde 2014. Para tanto, estruturou uma unidade organizacional – Escritório de Gestão por Competências – Gcom para desenvolver atividades de estudo e pesquisa sobre metodologias e estratégias para formalização da abordagem de competências no contexto organizacional. O mapeamento das competências comuns e gerenciais já foram finalizados e formalizados na instituição. Dando sequência à implementação da gestão por competências, o MPDFT criou por meio da Portaria Normativa PGJ nº 371, de 30 de abril de 2015, a Secretaria de Educação Corporativa (SECOR) para o aprimoramento e profissionalização dos processos de capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores.

Embora a SECOR tenha estruturado um Plano de Capacitação Preliminar, torna-se importante que as ações de capacitação e desenvolvimento profissional estejam cada vez mais alinhadas aos objetivos estratégicos e as competências comuns e gerenciais já mapeadas na Instituição. A utilização de novas abordagens e tecnologias educacionais se tornam peças obrigatórias para fazer face às mudanças de conjuntura cada vez mais rápidas. Diante desse cenário, o Órgão necessita identificar modelos de gestão da aprendizagem mais eficazes que promovam o desenvolvimento organizacional alinhado ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Uma resposta positiva a esta questão é verificar como as trilhas de aprendizagem podem ser construídas de forma colaborativa e participativa na Instituição.

3 METODOLOGIA

Para a produção do presente artigo foram utilizados dois tipos de pesquisa: a bibliográfica, feita basicamente por consulta a teses de mestrado e doutorado, artigos e ensaios publicados em periódicos sobre o assunto para fundamentação teórica do trabalho; e a pesquisa de campo utilizando a entrevista semiestruturada. É uma pesquisa qualitativa e a escolha por este tipo se deu em função da necessidade de compreender melhor as percepções, as impressões, as expectativas, as sugestões e as opiniões dos entrevistados acerca do tema em questão. Ou seja, é uma pesquisa exploratória cujo objetivo é colher informações com servidores que podem, de alguma forma, contribuir e colaborar com o problema pesquisado, que é o processo de construção cooperativa das trilhas de aprendizagem no MPDFT.

3.1 População alvo e amostra

A população alvo considerada nesta pesquisa constituiu-se de 2 (dois) chefes de divisão da Secretaria de Educação Corporativa do MPDFT (SECOR) e de 8 (oito) Chefes de Gabinetes das Coordenadorias das Promotorias de Justiça do MPDFT (gestores de recursos humanos das unidades administrativas), todos servidores integrantes do quadro funcional da Instituição, perfazendo uma amostra de 44,44% do total de Chefes de Gabinetes do MPDFT.

3.2 Coleta de dados

O levantamento dos dados primários foi feito por meio de entrevista semiestruturada, com perguntas direcionadas e abertas. As entrevistas tiveram a duração média de 20 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas os seus conteúdos para análise. As entrevistas permitiram levantar as impressões e percepções que estes dois grupos possuem em relação às variáveis de estudo.

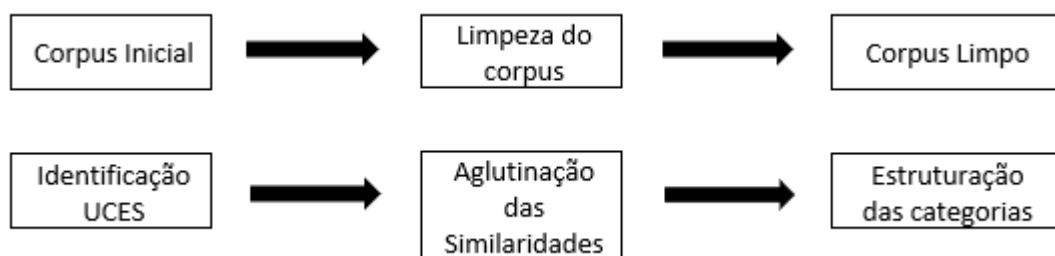
3.3 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin. De acordo com Silva e Fossá (2013, p. 3) em linguagem simples a análise de conteúdo pode ser definida como uma metodologia para analisar diferentes fontes de

conteúdo verbais e não verbais. No que se refere à interpretação dos dados há que se observar o rigor da objetividade científica, mas ao mesmo tempo é permitido ao pesquisador utilizar a subjetividade e um certo grau de intuição, imaginação e criatividade para definir as categorias de análise.

No quadro a seguir, demonstram-se as várias etapas da análise de conteúdo especificadas por Bardin. Essa sequência foi utilizada para analisar o conteúdo de todas as questões aplicadas nas entrevistas.

Quadro 3: etapas da análise de conteúdo



Fonte: O Autor (2018).

Questão 1 – Quais as principais lacunas de aprendizagem que precisam ser preenchidas na formação de competência dos servidores da sua equipe?

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS - EXEMPLO

ELABORAÇÃO DO CORPUS INICIAL – TEXTO CORRIDO

(...) servidores que chegam aqui para a PJ chegam praticamente sem experiência com o serviço e chegam assustados inclusive os promotores de justiça chegam assustados principalmente na da área cível eu falo calma que não é tão difícil assim com o tempo vocês vão pegando o serviço vão se encaixando e quando dá fé eles já estão pegando tudo mas o que é importante para corrigir essas deficiências e para serem preenchidas as competências seriam cursos de por exemplo você vai dirigir um carro você tem que aprender a parte prática e um curso teórico assim é aqui sendo que aqui se aprende mais rápido é na prática mesmo experiência prática o SGP poderia assim encaminhar por exemplo se encaminhasse alguns servidores para cá você vai trabalhar na infância seriam bom para o servidor ter uma experiência prática na própria unidade explicando tudo o que se passa aqui para o servidor que chegue quais são as atribuições do servidor o que ele tem que fazer para ele conhecer o serviço e não chegar tão assustado nossa não sei o que é isso e com o tempo o serviço flui normalmente tranquilo eu sempre falo que qualquer dúvida que tiver pergunta eu estou aqui para te orientar no que for preciso e aí a gente resolve eu acho que quem vem trabalhar aqui para a PJ seria interessante já ter algumas competências acho que poderia ser montada uma trilha com as principais competências e atribuições necessárias para atuar nesse tipo de serviço seria interessante que por exemplo o MP que já identificou as

competências essenciais e as gerenciais criasse alguma trilha para cá porque fica mais fácil eu vou servir na infância então eu já faço todo o direcionamento com as principais competências e atribuições necessárias para atuar em determinado setor acho importante a qualificação para o serviço isso facilitaria para o servidor pois com a experiência que ele já tem adquirida em outros locais de trabalho depois chega aqui melhor gostei dessa sua opinião seria isso mesmo acho que a ideia de trilha serviria para facilitar a vida desse servidor ele saber um pouco o que você vai fazer lá acho que essa trilha ajudaria a pessoa a não chegar assustado aqui a pessoas vê você envolvida com um curso elas falam poxa eu poderia ter feito a pessoa desperta nela o interesse é porque o papel da chefia muitas vezes mesmo você sendo desacreditando em algumas coisas você tem que mover um crédito dentro de você porque você não pode deixar aquele seu desânimo contaminar a sua equipe senão fica tudo contaminado eu percebo que os servidores que chegam muito verde e assustados nós aqui temos uma demanda específica na minha Coordenadoria são 100 promotorias com 8 divisões e mais ou menos 16 promotorias especializadas então os servidores teriam que ter assim um mínimo de conhecimento para fazer atendimento pois quando eles chegam crus então quando me abre uma vaga é para secretário ele vai ter que atender um advogado então eu acho que seria importante que o nosso SGP fazer um esboço dos quanto à satisfação ou local onde ela está ela vai ter um desafio maior porque ela já tem um sentimento

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

LIMPEZA DO CORPUS - Retirada de trechos e termos irrelevantes

(...) servidores que chegam aqui para a PJ chegam praticamente sem experiência com o serviço e chegam assustados inclusive os promotores de justiça chegam assustados principalmente na da área cível eu falo calma que não é tão difícil assim com o tempo vocês vão pegando o serviço vão se encaixando e quando dá fé eles já estão pegando tudo mas o que é importante para corrigir essas deficiências e para serem preenchidas as competências seriam cursos de por exemplo você vai dirigir um carro você tem que aprender a parte prática e um curso teórico assim é aqui sendo que aqui se aprende mais rápido é na prática mesmo experiência prática o SGP poderia assim encaminhar por exemplo se encaminhasse alguns servidores para cá você vai trabalhar na infância seriam bom para o servidor ter uma experiência prática na própria unidade explicando tudo o que se passa aqui para o servidor que chegue quais são as atribuições do servidor o que ele tem que fazer para ele conhecer o serviço e não chegar tão assustado nossa não sei o que é isso e com o tempo o serviço flui normalmente tranquilo eu sempre falo que qualquer dúvida que tiver pergunta eu estou aqui para te orientar no que for preciso e aí a gente resolve eu acho que quem vem trabalhar aqui para a PJ seria interessante já ter algumas competências acho que poderia ser montada uma trilha com as principais competências e atribuições necessárias para atuar nesse tipo de serviço seria interessante que por exemplo o MP que já identificou as competências essenciais e as gerenciais criasse alguma trilha para cá porque fica mais fácil eu vou servir na infância então eu já faço todo o direcionamento com as principais competências e atribuições necessárias para atuar em determinado setor acho importante a qualificação para o serviço isso facilitaria para o servidor pois com a experiência que ele já tem adquirida em outros locais de trabalho depois chega aqui melhor gostei dessa sua opinião seria isso mesmo acho que a ideia de trilha serviria para facilitar a vida desse servidor ele saber um pouco o que você vai fazer lá acho que essa trilha ajudaria a pessoa a não chegar assustado aqui a pessoa já saberia o que viria fazer aqui porque muitas vezes falam alguma coisa e quando a pessoa chega aqui

~~é completamente diferente esse caminho dessa trilha seria bom as pessoas chegassem aqui sabendo mais sobre o serviço, mais orientado e qualificado eu acho que a principal lacuna é o interesse a motivação do servidor em se capacitar porque o que a gente observa tem muita gente que não quer está desanimada com o órgão com a vida eu percebo que as oportunidades existem a secor está o tempo inteiro divulgando cursos a Escola Superior do Ministério Público também a gente tem acesso aos cursos online as oportunidades estão aí eu vejo que as pessoas estão cansadas e as vezes não se motivam eu vejo que a principal lacuna é a motivação,~~

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

CORPUS LIMPO

(...) servidores que chegam /sem experiência com o serviço /corrigir essas deficiências /competências seriam cursos /aprender a parte prática /curso teórico / aprende mais rápido é na prática /experiência prática /experiência prática na própria unidade /atribuições do servidor o que ele tem que fazer/ conhecer o serviço /ter algumas competências trilha com as principais competências e atribuições necessárias para atuar nesse tipo de serviço / MP que já identificou-competências essenciais e as principais competências e atribuições necessárias para atuar em determinado setor /qualificação para saber um pouco o que você vai fazer lá /já saberia o que viria fazer aqui /sabendo mais sobre o serviço, mais orientado e qualificado /principal lacuna é o interesse a motivação do servidor em se qualificar /secor está tempo inteiro divulgando cursos /Escola Superior do Ministério Público também / tem acesso aos cursos online/ principal lacuna é a motivação, o interesse das pessoas /servidores que chegam muito verde /um mínimo de conhecimento /chegue com um mínimo conhecimento do que um secretário faz /um setor de apoio faz / área técnica faz / saber receber os usuários começar a perceber o que cada área faz /servidor que tem pavor de promotor, de atendimento ao público / MPDFT tem uma coisa falha /vejo servidores que chegam aqui e têm essa percepção olha eu não quero fazer, isso eu não consigo fazer / alocação do servidor mais inteligente alocando em uma vaga em que ele rende melhor para o órgão / eu não gosto de atender ao público eu não tenho esse perfil para atender público / tenho habilidade para outras funções / forma atual de alocação até prejudica o andamento do serviço ensina o servidor e daqui a 4 meses ele vai embora vai pedir para sair / vai fazer o serviço desgostoso /pessoa desenvolver a competência profissional dela naquela área em que ela se adapta melhor / ainda há muito o que se / esse treinamento é de suma importância /já existe a conscientização da necessidade deste serviço (treinamento) cursos de aperfeiçoamento /desenvolvimento das competências /têm lacunas a serem ainda preenchidas /competências genéricas /a comunicação /interação orientações para resultados e trabalho em equipe /competências e habilidades que esses servidores possuem mais ou menos capacitação no sentido de aprimorar esses conhecimentos /todos os servidores fizessem essa capacitação /número muito reduzido, cerca de 8 a 10 servidores que não foram capacitados em todas as /não tenha feito um ou outro curso /todos os servidores foram capacitados tenha um trabalho de excelência na nossa unidade então essas competências genéricas eu posso te dizer que o grupo ele está bem coeso ele participou muito bem das nossas atividades /participar do PPMI então eu vou fazer esse /cursos ofertados pela secor já estão bem diversificados /exatamente como as trilhas propõem uma quantidade diversificadas de modelos de capacitação /curso que seja presencial em sala de aula /opção de aprender de outras formas /EAD no MPDFT ele é bastante favorável melhor um tipo de qualificação que não seja necessário para equipe naquele momento /antes da formação deve

haver oitiva /avaliação /consulta para que a partir daí você monte algo que seja específico para melhorar o trabalho daquele grupo /equipe

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

IDENTIFICAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEÚDO ELEMENTARES

(UCES)

servidores que chegam /sem experiência com o serviço /corrigir essas deficiências /competências/ seriam cursos /aprender a parte prática /curso teórico / aprende mais rápido é na prática /experiência prática /experiência prática na própria unidade /atribuições do servidor o que ele tem que fazer/ conhecer o serviço /ter algumas competências / trilha com as principais competências e atribuições necessárias para atuar nesse tipo de serviço / MP que já identificou competências essenciais / principais competências e atribuições necessárias para atuar em determinado setor /qualificação para saber um pouco o que você vai fazer lá /já saberia o que viria fazer aqui /sabendo mais sobre o serviço, mais orientado e qualificado /principal lacuna é o interesse a motivação do servidor em se qualificar /secor está tempo inteiro divulgando cursos /Escola Superior do Ministério Público também / tem acesso aos cursos online/ principal lacuna é a motivação, o interesse das pessoas /servidores que chegam muito verde /um mínimo de conhecimento /chegue com um mínimo conhecimento do que um secretário faz /um setor de apoio faz / área técnica faz / saber receber os usuários começar a perceber o que cada área faz /servidor que tem pavor de promotor, de atendimento ao público / MPDFT tem uma coisa falha /vejo servidores que chegam aqui e têm essa percepção olha eu não quero fazer, isso eu não consigo fazer / alocação do servidor mais inteligente alocando em uma vaga em que ele rende melhor para o órgão / eu não gosto de atender ao público eu não tenho esse perfil para atender público / tenho habilidade para outras funções / forma atual de alocação até prejudica o andamento do serviço ensina o servidor e daqui a 4 meses ele vai embora vai pedir para sair / vai fazer o serviço desgostoso /pessoa desenvolver a competência profissional dela naquela área em que ela se adapta melhor / ainda há muito o que se fazer / esse treinamento é de suma importância /já existe a conscientização da necessidade deste serviço (treinamento) cursos de aperfeiçoamento /desenvolvimento das competências /têm lacunas a serem ainda preenchidas /competências genéricas /a comunicação /interação orientações para resultados e trabalho em equipe /competências e habilidades que esses servidores possuem mais ou menos capacitação no sentido de aprimorar esses conhecimentos /todos os servidores fizessem essa capacitação /número muito reduzido, cerca de 8 a 10 servidores que não foram capacitados em todas as /não tenha feito um ou outro curso /todos os servidores foram capacitados /tenha um trabalho de excelência na nossa unidade então essas competências genéricas eu posso te dizer que o grupo ele está bem coeso ele participou muito bem das nossas atividades /participar do PPMI então eu vou fazer esse curso/cursos ofertados pela secor já estão bem diversificados / modelos de capacitação /curso que seja presencial em sala de aula /opção de aprender de outras formas /EAD no MPDFT ele é bastante favorável / modelo presencial ele é interessante/ mas ele tem alguns impeditivos/ unidades que são descentralizadas /cursos presenciais a maioria são no Edifício-Sede Edifício-Sede promove várias palestras interessantíssimas /capacitação formal dos servidores mas também a capacitação individual /há palestras que o servidor pode ter interesse mas em razão da distância ele não vem

/se a gente introduzisse esse instrumento esse mecanismo da videoconferência teria assim um ganho muito maior /pulverizando conhecimentos ampliando aumentando aí a chance de que outras pessoas recebam esse conhecimento /órgão está pagando por aquela palestra divulgando aquele conhecimento para um maior número de servidores /gera um aprendizado para a vida profissional e pessoal /lacunas de aprendizagem /serviços de secretaria /primeiro emprego deles /não têm experiência alguma /servidores do Órgão que são realocados não têm experiência na área / necessário que o servidor que vai trabalhar na área de secretária e no apoio tivesse um curso de capacitação /noções básicas de Direito para que eles entendessem o que é um processo como é feita a instrução de um processo quando e porque ele é urgente para o servidor entender porque tem que ser adotado tal procedimento com relação aquele processo / aqui no MPDFT não o servidor aprende na marra /há muita rotatividade no serviço de secretaria / servidor chega e quando começa a aprender o serviço já quer logo sair não gosta do serviço / dificuldade de trabalhar com promotor / se houvesse uma melhor preparação não teríamos tanta saída do setor / lacuna no campo da comunicação/relacionamento interpessoal / clima desfavorável e desmotivador / aprimoramento da qualificação /formação desse pessoal /quais são os trabalhos desenvolvidos /dificuldades encontradas pelas pessoas no desenvolvimento desse trabalho /ferramentas disponíveis para melhorar essa realização/ não quero trabalhar com promotor /tenho pavor de ser secretário /quero trabalhar no setor de apoio ou eu quero trabalhar de secretário mas não tem perfil /as pessoas estão satisfeitas com aquelas atribuições que lhes são colocadas satisfeita com o que está fazendo ou com o local onde está lotado / mais apta e mais propensa a se qualificar /desenvolver trabalho com excelência /já aquela pessoa que sequer é ouvida quanto à satisfação ou local onde ela está vai ter um desafio maior porque já tem um sentimento negativo de não gostar de estar ali /tem feito essa avaliação justamente tentando adequar as pessoas aos locais de acordo com as possibilidades após essa adequação a gente busca fomentar que essas pessoas se qualifiquem / as vezes falta isso de maneira institucionalizada buscar ouvir as pessoas / aproveitar melhor o seu potencial construindo uma concretude na equipe / pessoas vão trabalhar como equipe /qualificar melhor/ um tipo de qualificação que não seja necessário para equipe naquele momento /antes da formação deve haver oitiva /avaliação /consulta para que a partir daí você monte algo que seja específico para melhorar o trabalho daquele grupo /equipe

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

AGLUTINAÇÃO DAS SIMILARIDADES

(...) servidores que chegam /sem experiência com o serviço/ /atribuições do servidor o que ele tem que fazer/ conhecer o serviço /ter algumas competências / trilha com as principais competências e atribuições necessárias para atuar nesse tipo de serviço/ principais competências e atribuições necessárias para atuar em determinado setor /qualificação para saber um pouco o que você vai fazer lá / já saberia o que viria fazer aqui/ sabendo mais sobre o serviço, mais orientado e qualificado /principal lacuna é o interesse a motivação do servidor em se qualificar/ principal lacuna é a motivação, o interesse das pessoas /servidores que chegam muito verde /um mínimo de conhecimento /chegue com um mínimo conhecimento do que um secretário faz /um setor de apoio faz / área técnica faz / saber receber os usuários começar a perceber o que cada área faz /servidor que tem pavor de promotor, de atendimento ao público/ eu não quero fazer, isso eu não consigo fazer/ / eu não gosto de atender ao público eu não tenho esse perfil para atender público / tenho habilidade para outras

funções//competências e habilidades que esses servidores possuem mais ou menos capacitação no sentido de aprimorar esses conhecimentos//primeiro emprego deles /não têm experiência alguma /servidores do Órgão que são realocados não têm experiência na área / necessário que o servidor que vai trabalhar na área de secretária e no apoio tivesse um curso de capacitação /noções básicas de Direito para que eles entendessem o que é um processo como é feita a instrução de um processo quando e porque ele é urgente para o servidor entender porque tem que ser adotado tal procedimento com relação aquele processo// dificuldade de trabalhar com promotor / se houvesse uma melhor preparação não teríamos tanta saída do setor / lacuna no campo da comunicação/relacionamento interpessoal// aprimoramento da qualificação /formação desse pessoal /quais são os trabalhos desenvolvidos /dificuldades encontradas pelas pessoas no desenvolvimento desse trabalho /ferramentas disponíveis para melhorar essa realização/não quero trabalhar com promotor /tenho pavor de ser secretário /quero trabalhar no setor de apoio ou eu quero trabalhar de secretário mas não tem perfil / fomentar que essas pessoas se qualifiquem / / pessoas vão trabalhar como equipe /qualificar melhor/ um tipo de qualificação que não seja necessário para equipe naquele momento /antes da formação deve haver oitiva /avaliação /consulta para que a partir daí você monte algo que seja específico para melhorar o trabalho daquele grupo /equipe/ corrigir essas deficiências /competências/ seriam cursos /aprender a parte prática /curso teórico / aprende mais rápido é na prática /experiência prática /experiência prática na própria unidade// ainda há muito o que se fazer / desenvolvimento das competências /têm lacunas a serem ainda preenchidas /competências genéricas /a comunicação /interação orientações para resultados e trabalho em equipe /lacunas de aprendizagem/ aqui no MPDFT não o servidor aprende na marra/ /secor está tempo inteiro divulgando cursos /Escola Superior do Ministério Público também / tem acesso aos cursos online/ /já existe a conscientização da necessidade deste serviço (treinamento) cursos de aperfeiçoamento/ /cursos ofertados pela secor já estão bem diversificados / modelos de capacitação /curso que seja presencial em sala de aula /opção de aprender de outras formas /EAD no MPDFT ele é bastante favorável / modelo presencial ele é interessante/ mas ele tem alguns impeditivos/ unidades que são descentralizadas /cursos presenciais a maioria são no Edifício-Sede Edifício-Sede/ há palestras que o servidor pode ter interesse mas em razão da distância ele não vem/ instrumento esse mecanismo da videoconferência teria assim um ganho muito maior/ ampliando aumentando aí a chance de que outras pessoas recebam esse conhecimento/ conhecimento para um maior número de servidores/ alocação do servidor mais inteligente alocando em uma vaga em que ele rende melhor para o órgão// / forma atual de alocação até prejudica o andamento do serviço ensina o servidor e daqui a 4 meses ele vai embora vai pedir para sair / vai fazer o serviço desgostoso /pessoa desenvolver a competência profissional dela naquela área em que ela se adapta melhor/ /serviços de secretaria/ há muita rotatividade no serviço de secretaria/ não gosta do serviço/ /as pessoas estão satisfeitas com aquelas atribuições/ satisfeita com o que está fazendo ou com o local onde está lotado / mais apta e mais propensa a se qualificar/ satisfação ou local onde ela está/ tem um sentimento negativo de não gostar de estar ali/ adequar as pessoas aos locais de acordo com as possibilidades/ buscar ouvir as pessoas / aproveitar melhor o seu potencial

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS ESTRUTURAÇÃO DAS CATEGORIAS

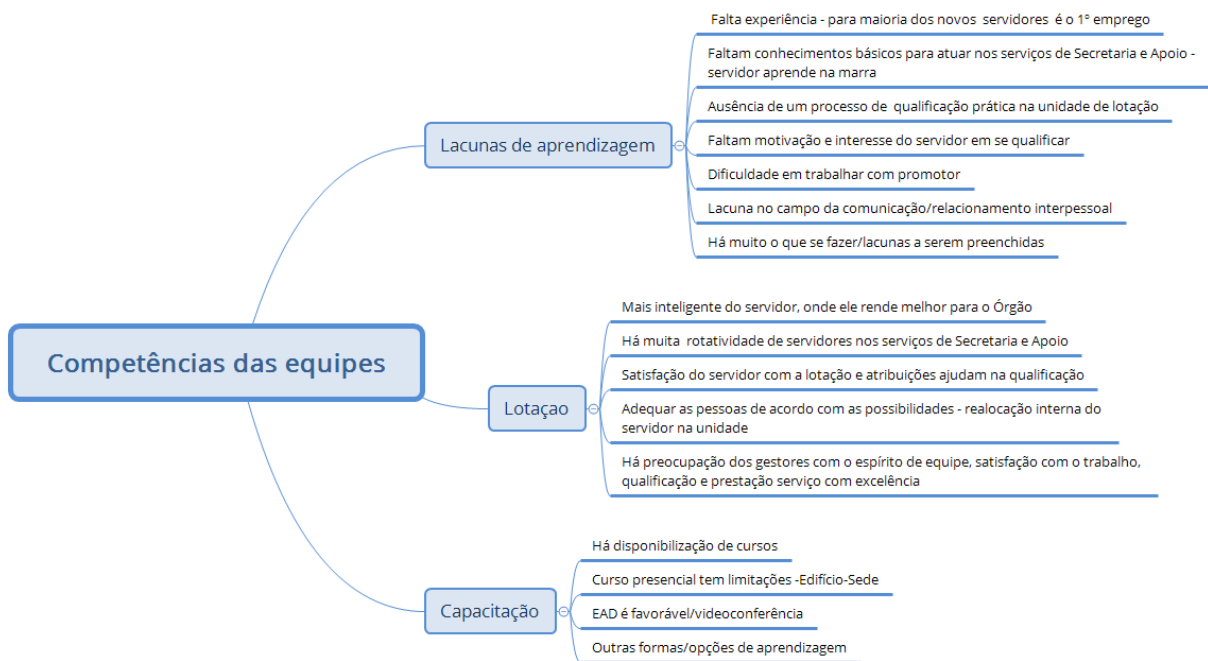
Competência das equipes

Lacunas de aprendizagem - servidores que chegam /sem experiência com o serviço/ /não têm experiência alguma /primeiro emprego deles / necessário que o servidor que vai trabalhar na área de secretária e no apoio tivesse um curso de capacitação /noções básicas de Direito para que eles entendessem o que é um processo como é feita a instrução de um processo quando e porque ele é urgente/ precisa se capacitar para fazer um melhor atendimento/ lacuna no campo da comunicação/relacionamento interpessoal/ eu não quero trabalhar com promotor tenho pavor de ser secretário quero trabalhar no setor de apoio ou eu quero trabalhar de secretário mas não tem perfil

Lotação - alocação do servidor mais inteligente alocando em uma vaga em que ele rende melhor para o órgão/ as pessoas estão satisfeitas com aquelas atribuições/ satisfeita com o que está fazendo ou com o local onde está lotado / mais apta e mais propensa a se qualificar/ não gosta do serviço// há muita rotatividade no serviço de secretaria/ realocar permutar estes servidores/ tentar realocar/ setor de apoio onde eu tenho uma vaga

Capacitação - cursos ofertados pela secor já estão bem diversificados /opção de aprender de outras formas /EAD no MPDFT ele é bastante favorável/ modelo presencial ele é interessante/ mas ele tem alguns impeditivos/ unidades que são descentralizadas /cursos presenciais a maioria são no Edifício-Sede Edifício-Sede

Figura 2: Competências das equipes.



Fonte: O Autor (2018).

Os resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas indicam que possivelmente existem lacunas de competências nas equipes de trabalho, observadas principalmente nos novos servidores que ao tomarem posse na Instituição são lotados nos serviços de Secretaria e Setor de Apoio das Promotorias de Justiça, locais onde normalmente há vagas abertas. São servidores que estão chegando ao Órgão e, para muitos, é o primeiro emprego, o que justifica não terem

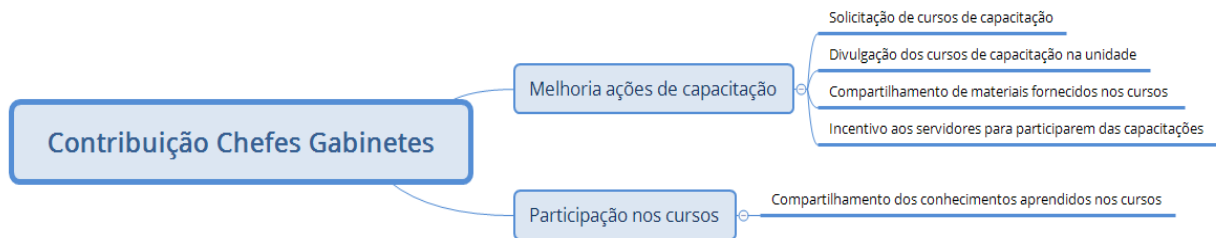
experiência e conhecimentos mínimos para atuarem em determinadas áreas. Tendo em vista que a sistemática de alocação de novos servidores adotada pela instituição, ainda que fundamentada em critérios objetivos, não está estruturada com base em perfis de competências, assim a consequência tem sido uma elevada rotatividade de servidores, notadamente nas Secretarias.

Os entrevistados reconhecem que há um esforço, uma preocupação institucional em oferecer cursos de capacitação com foco nas competências comuns e gerenciais já mapeadas e nos últimos três anos tem havido uma diversificação nos modelos e recursos pedagógicos utilizados nesses cursos. Também é significativa a participação dos servidores mais antigos na casa nessas atividades, mas são apontados alguns inconvenientes que desestimulam a participação, como por exemplo: os cursos presenciais normalmente são realizados no Edifício-Sede do MPDFT, localizado no centro de Brasília, esse fator dificulta, restringe e, as vezes, impede a participação dos servidores que estão lotados nas unidades descentralizadas localizadas nas cidades-satélites, a introdução do Ensino a Distância (EAD) está minimizando esse problema, mas existem determinados cursos que não são ofertados nessa modalidade, e nesse caso, obrigatoriamente, o servidor tem que se deslocar para fazer o curso. Sem contar o fato de que há pessoas que não gostam de cursos presenciais ou não têm interesse em participar de cursos que não acrescentem novos conhecimentos as suas atividades profissionais e gostariam de ter um mapa de opções de capacitação mais adequadas as suas necessidades e disponibilidade de tempo. Há relatos que indicam também a falta de interesse de alguns servidores em se capacitar, mesmo havendo oportunidades.

As questões aqui colocadas pelos entrevistados apontam para a necessidade de repensar o formato das ações de capacitação e desenvolvimento, buscar novas e diversificadas opções de aprendizagem que sejam estrategicamente mais eficientes, atentando para o fato de que o público dessas ações de capacitação são adultos, daí a importância de serem observados os ensinamentos propostos pela andragogia para o planejamento dessas ações que deverão priorizar atividades cooperativas de interação, troca de ideias e experiências entre os indivíduos durante a aprendizagem, pois são profissionais que querem ter a liberdade de escolher ações de aprendizagem mais centradas na realidade e orientadas para as tarefas diretamente relacionadas ao trabalho que realiza.

Questão 2 - Como você tem contribuído para a melhoria das ações de capacitação e desenvolvimento das competências comuns e gerenciais do MPDFT?

Figura 3: Contribuição dos Chefes de Gabinete



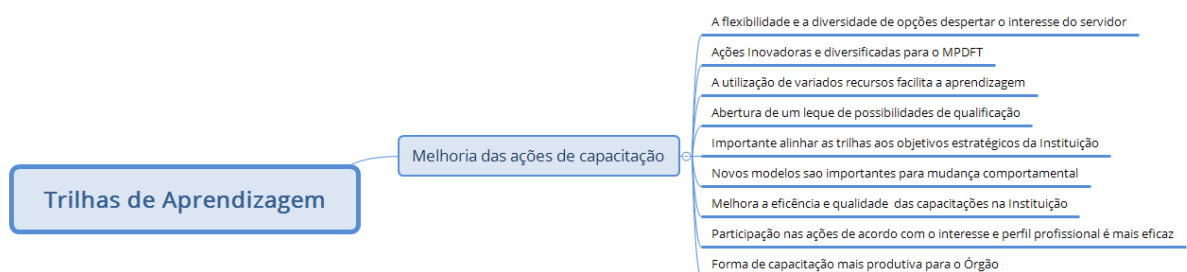
Fonte: O Autor (2018).

A análise dos dados mostra que os gestores procuram contribuir para a melhoria das ações de capacitação solicitando cursos de capacitação, fazendo a divulgação na unidade dos cursos que são ofertados, compartilhando os materiais fornecidos nos cursos, incentivando os servidores a fazerem os cursos e também participando das atividades de capacitação e compartilhando com os colegas de trabalho os conhecimentos aprendidos.

Depreende-se da análise que os gestores têm a compreensão de que a aprendizagem contínua é fundamental e indispensável para o aperfeiçoamento da gestão por competências, assim como entendem que a Instituição deve continuar investindo e sendo um ambiente estimulante e voltado para aprendizagem.

Questão 3 – Como as trilhas de aprendizagem podem nos ajudar nas ações de capacitação e desenvolvimento?

Figura 4: Vantagens das trilhas de aprendizagem



Fonte: O Autor (2018)

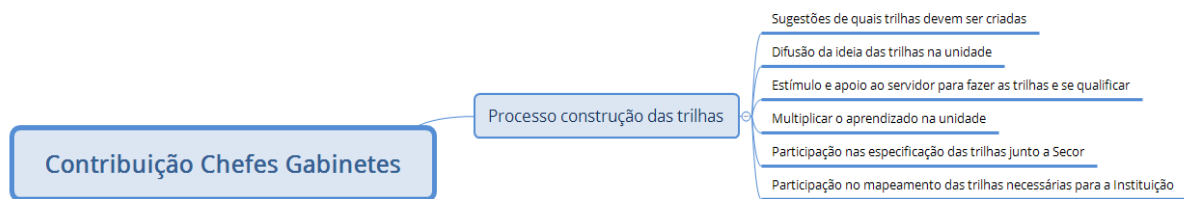
A análise demonstra que as trilhas de aprendizagem podem melhorar as ações de capacitação na Instituição e, conseqüentemente, contribuir para o avanço do modelo focado no

desenvolvimento das competências dos servidores. Com as trilhas os gestores podem traçar alinhar a plataforma de desenvolvimento profissional que almejam para suas equipes.

A maioria dos entrevistados já conhece ou já ouviu falar dessa metodologia e se mostra aberto e receptivo à adoção dessa estratégia nas ações de capacitação, visualizam que as trilhas podem abrir um leque de oportunidades de aprendizagem, por serem caminhos flexíveis para promover o desenvolvimento profissional dos servidores proporcionarão inovação, dinamismo e eficiência ao processo de capacitação, ao mesmo tempo dá mais autonomia para o servidor traçar a sua jornada de conhecimento de acordo com as suas necessidades. Imaginam que as trilhas podem ajudar a despertar o interesse do servidor em se qualificar.

Questão 4 - Que contribuições você acha que os gestores que lidam diariamente com os servidores e com os usuários dos serviços prestados pela Promotoria poderiam dar para o processo de implantação das trilhas de aprendizagem no MPDFT?

Figura 5: Possíveis contribuições dos gestores

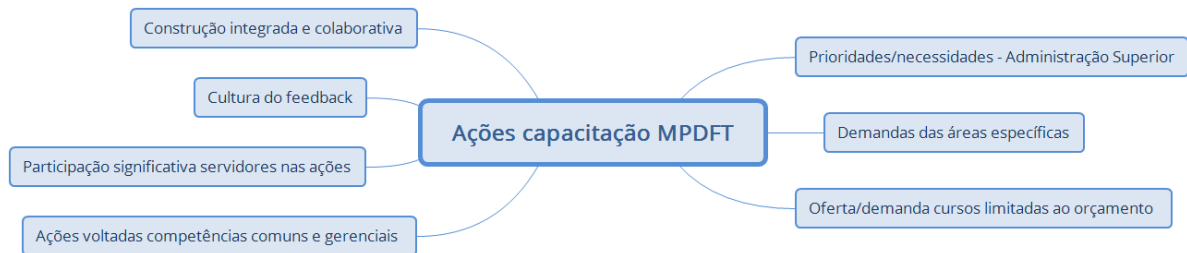


Fonte: O Autor (2018).

O resultado aponta que os entrevistados mostram-se receptivos e interessados em contribuir e participar do processo de construção e implantação das trilhas de aprendizagem na Instituição dando sugestões, contribuindo nas especificações, disseminando e reproduzindo a ideia no ambiente de trabalho. Este trecho resume bem o ponto de vista da maioria dos entrevistados *“não adianta nada fazer de cima para baixo, vai ser uma coisa artificial, tem que ser feito de forma coletiva com a participação principalmente de quem trabalha e conhece o trabalho de perto, está na ponta pegando no pesadinho”*

Questão 5 – Como são desenvolvidas as soluções/ações de capacitação e desenvolvimento profissional no MPDFT? Essas ações são construídas de forma integrada, colaborativa com os gerentes das diversas unidades do Órgão?

Figura 6: Ações e soluções de capacitação profissional no MPDFT.

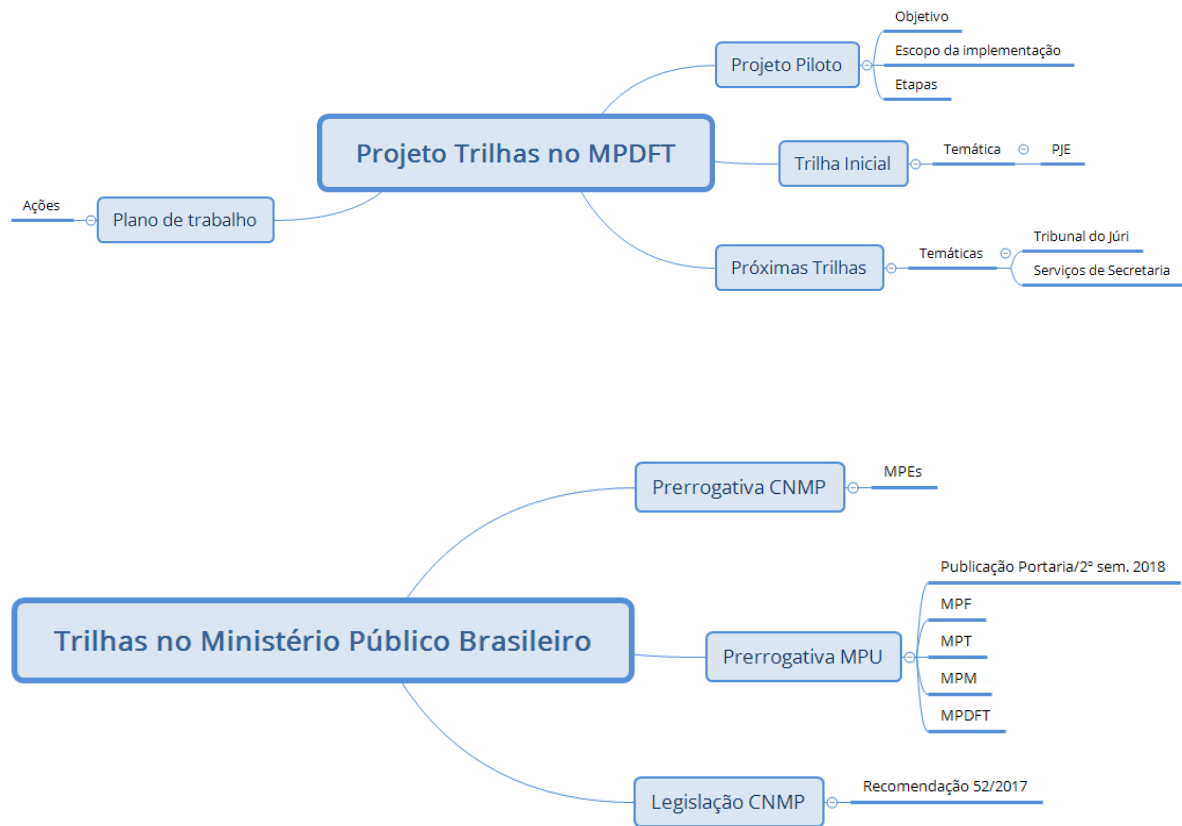


Fonte: O Autor (2018)

Foi possível identificar que as ações de capacitação são elaboradas da seguinte forma: determinadas ações são selecionadas pela Administração Superior e outra parte resulta de demandas das áreas específicas, mas para construir as ações de capacitação é necessário dialogar, analisar com a unidade o processo, até mesmo quando disponibiliza uma capacitação já pré-formatada, mesmo assim a Secor tem que conversar com a área demandante para saber exatamente o que a área quer com aquele curso. Desse modo, todo o processo é construído de forma integrada e colaborativa. A participação dos servidores nas ações de capacitação é bem significativa e há uma cultura dos participantes das ações fornecerem feedback independente do momento.

Questão 6 - A gestão por competências tem adotado a abordagem das trilhas de aprendizagem como estratégia educativa que busca uma excelência no desenvolvimento pessoal e profissional. Como a SECOR está planejando implementar a metodologia de trilhas de aprendizagem no MPDFT? Qual o posicionamento do MPU quanto à adoção das trilhas de aprendizagem para os processos de capacitação e desenvolvimento no Ministério Público Brasileiro?

Figura 7: Plano de implementação das trilhas de aprendizagem no MPDFT e trilha do MPU



Fonte: O Autor (2018).

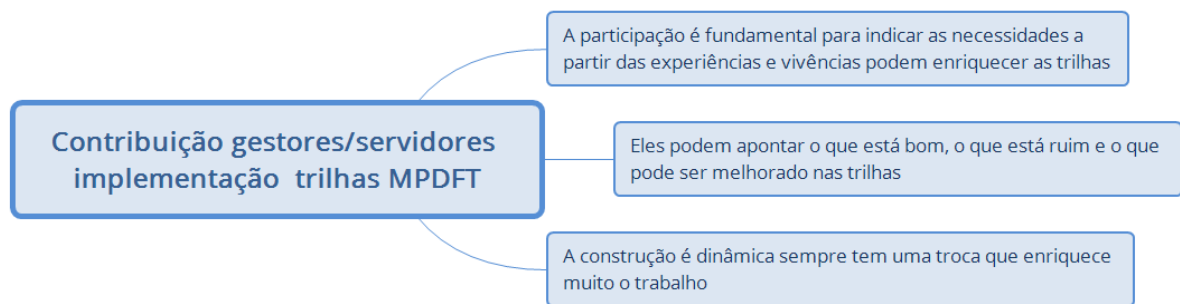
A Secretaria de Educação Corporativa (SECOR) está trabalhando em um Projeto Piloto de Trilhas de Aprendizagem para ser implantado futuramente no MPDFT quando a questão for regulamentada, tendo em vista que o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Órgão que executa a fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do Ministério Público no Brasil, e o Ministério Público da União (MPU) já estão colocando o assunto em pauta de discussão e traçando medidas para adoção da metodologia, uma dessas medidas será a publicação, no segundo semestre de 2018, da portaria que instituirá a implantação as trilhas de aprendizagem para os 4 ramos do MPU.

Inicialmente será construída 1 trilha temática - Processo Judicial Eletrônico (PJE), é um tema que no momento requer atenção, principalmente em função da informatização dos processos judiciais no âmbito do Judiciário e do Ministério Público. As próximas trilhas a serem trabalhadas, também temáticas, são: Tribunal do Júri, por ser uma temática específica da Instituição e Serviços de Secretaria; destaca-se que este serviço está presente nas áreas meio e fim, é um setor que apresenta lacunas de competências e alta rotatividade de pessoal.

Tais trilhas objetivam oferecer melhores e mais diversificadas alternativas de capacitação para os servidores que trabalham ou desejam trabalhar nesses serviços e, assim diminuir as causas da elevada rotatividade visualizada na fala dos gestores entrevistados notadamente com relação aos serviços de Secretaria.

Questão 7 - Que contribuições os gestores e servidores podem oferecer na implementação dessa nova metodologia?

Figura 8: Possíveis contribuição de servidores e gestores



Fonte: O Autor (2018)

A análise de conteúdo deixa transparecer que as ações de capacitação tendo por base a metodologia das trilhas de aprendizagem deverão ser construídas de forma coletiva e participativa, haja vista o interesse demonstrado por gestores e servidores em participar e contribuir com o processo de construção das trilhas. Por outro lado, a Secretaria de Educação Corporativa vê nessa troca a possibilidade de enriquecer e validar o trabalho na Instituição.

4 CONCLUSÃO

Os principais resultados obtidos com a pesquisa apontam para a existência de possíveis lacunas de competências observadas principalmente nos novos servidores que ingressam no MPDFT, bem como nos servidores realocados nas unidades, setores e serviços. Essas lacunas, em princípio, podem ser compreensíveis pelo fato de o servidor está chegando ao setor e o trabalho ser novo para ele, mas se torna um problema na medida em que a sistemática de alocação do servidor ainda não está estruturada em perfis de competências previamente estabelecidos em uma política do Órgão. O reflexo disso, conforme mencionado pelos gestores entrevistados é uma elevada rotatividade de servidores em serviços essenciais para a Instituição, como são os serviços de Secretaria e de Apoio.

Com relação ainda a questão de alocação dos servidores destaca-se a preocupação da maioria dos gestores em proporcionar condições de bem-estar ao servidor e ao ambiente de trabalho em suas respectivas unidades e para isso fazem a realocação observando melhor o perfil, as habilidades, as competências e os interesses do servidor, pois assim o trabalho se torna mais eficiente, o servidor se sente satisfeito com o local de trabalho e o cidadão vai ser melhor atendido.

O objetivo dessa pesquisa foi saber como as trilhas de aprendizagem podem ser construídas de forma integrada e colaborativa no MPDFT. É sabido que o desenvolvimento de competências para o trabalho ocorre predominantemente por meio dos processos de aprendizagem, e no cenário atual de mudanças rápidas e aumento do uso das tecnologias da informação associado ao crescimento das demandas por diversificados tipos de serviços públicos que requerem melhor qualificação do servidor, se faz necessário que o processo de ensino-aprendizagem seja menos mecânico, mais estimulante e capaz de fazer a diferença no desempenho dos servidores e da Instituição.

A análise dos dados evidenciou que tanto os chefes de gabinetes quanto os chefes de divisão da Secretaria de Educação Corporativa compartilham da ideia de que o processo de construção das trilhas de aprendizagem deve ser resultado de uma parceria entre a Instituição, os gestores e os servidores, cada um assumindo sua parcela de contribuição e responsabilidade sobre o processo de modo a conciliar as necessidades, os interesses e as aspirações das partes. Dessa forma, as trilhas de aprendizagem, uma estratégia de capacitação com uma proposta de aprendizagem mais ampla, flexível e diversificada quanto à variedade de recursos didáticos

poderá contribuir de forma mais produtiva e eficaz para o desenvolvimento das competências profissionais dos servidores.

A gestão por competências vem sendo trabalhada no MPDFT e para atingir um patamar de excelência na prestação de bons serviços à sociedade é importante que os seus integrantes tenham ações de capacitação e desenvolvimento que maximizem a aprendizagem e que dê ao servidor a oportunidade de traçar o seu caminho de aprendizagem a partir da sua maturidade, das suas necessidades e interesses, das competências que já possui e aquelas que precisa desenvolver e principalmente seja uma estratégia de educação voltada para adultos tal como preconiza a andragogia, pois adultos são seletivos e objetivos no que desejam e precisam aprender, necessariamente tem que ser um aprendizado mais prático e voltado para o trabalho.

O MPDFT trabalha para implementar no segundo semestre de 2018 o seu Projeto Piloto de Trilhas de Aprendizagem com o propósito de melhorar e modernizar ainda mais as ações de capacitação e desenvolvimento continuado dos seus integrantes, essa estratégia representa um passo importante no aperfeiçoamento do modelo de Gestão por Competências e contribuirá para o aprimoramento da educação corporativa na Instituição.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Claurelízia. G.; GERVÁSIO, Lina P.; PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências no MPDFT**: Conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU/Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – Brasília: MPDFT, Escritório de Gestão por Competências, 2015.

BONI, Valdete. QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2, nº 1 (3), janeiro – julho/2005, p. 68-80.

BRANDÃO, Hugo; CARBONE, Pedro. **A Web como instrumento para construção de trilhas de aprendizagem**, in EDUCAÇÃO CORPORATIVA: desenvolvendo e gerenciando competências, Fundação Getúlio Vargas, Pearson Prince Hall, 2004.

BRANDÃO, Hugo; FREITAS, Isa. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & ABBAD, Gardênia (org.). Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho. Brasília: Instituto de Psicologia da UnB, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão Estratégica de Pessoas: o modelo de competências**. Disponível em: http://ead.csjt.gov.br/file.php/1/forumgp/apresentacoes/gestao_estrategica_pessoas_pedro_carbone.pdf. Acesso em: 14 Dez. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro. Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2006.

CARBONE, Pedro; BRANDÃO, Hugo; DINIZ, João. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Série Gestão de Pessoas, Editora da FGV, Rio de Janeiro, 2006, 2a ed. Brandão, H. P.; Borges-Andrade, J. E.; Puente, K. R. & Laros, J. Relações entre aprendizagem, contexto e competência: um estudo multinível. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Set, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente. 2004.

IPEA - **Estratégias para Desenvolvimento de Pessoas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Brasília: IPEA, 2014.

GAMA, Maria Angélica Azevedo. DIAS, Maria Aparecida M. Jorge. FRANÇA, Maria Isabel Rolla. **Trilhas de desenvolvimento de competências: uma proposta de alinhamento entre a**

gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores do governo de Minas. IN: V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4 a 6 de junho de 2012, Brasília/DF. Anais do CONSAD.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia.** 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

MURASHIMA, Mary. Universidades Corporativas: **As trilhas em meio a novos caminhos.** Revista FGV Online, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 4 – 23, abr. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/article/view/19871>>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

SILVA, Andressa Hennig. FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos.** IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF – 3 a 5 de novembro de 2013. EnEPQ 2013 – ANPAD.

TEIXEIRA, Gilberto. **Andragogia: A aprendizagem nos adultos.** Publicado em 28/03/ 2005. Disponível em: <<http://lecschool.com.br/v1/biblioteca/EDUAndragogi2.pdf>> acesso em 14 Dez. 2017.

VIEIRA, Alzira de Fátima. **A Universidade Corporativa Sebrae e suas trilhas de aprendizagem.** Revista FGV Online, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 46 – 57, ano. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/article/view/20052>>. Acesso em: 14 Dez. 2017.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

O roteiro a seguir é uma ferramenta de auxílio para a coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública da aluna Salette Alves de Carvalho da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, sob a orientação da Profa. Doutora Maria Júlia Pantoja.

As informações coletadas serão usadas estritamente para fins acadêmicos. Os respondentes não serão identificáveis e a solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

O presente roteiro de entrevista foi submetido à apreciação e autorização da Assessoria de Políticas Institucionais do MPDFT.

QUESTÕES APLICADAS AOS CHEFES DE DIVISÃO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA – SECOR – DO MPDFT

1. Como são desenvolvidas as soluções/ações de capacitação e desenvolvimento profissional no MPDFT?
 - 1.2. Essas ações são construídas de forma integrada, colaborativa com os gerentes das diversas unidades do Órgão?
2. A gestão por competências tem adotado a abordagem das trilhas de aprendizagem como estratégia educativa que busca uma excelência no desenvolvimento pessoal e profissional. Como a SECOR está planejando implementar a metodologia de trilhas de aprendizagem no MPDFT?
 - 2.1. Qual o posicionamento do MPU quanto à adoção das trilhas de aprendizagem para os processos de capacitação e desenvolvimento no Ministério Público Brasileiro?
3. Que contribuições os gestores e servidores podem oferecer na implementação dessa nova metodologia?

QUESTÕES APLICADAS AOS CHEFES DE GABINETES DAS COORDENADORIAS DAS PROMOTORIAS DE JUSTIÇA DO MPDFT

1. Quais as principais lacunas de aprendizagem que precisam ser preenchidas na formação de competências dos servidores da sua equipe?
2. Como você tem contribuído para a melhoria das ações de capacitação e desenvolvimento das competências comuns e gerenciais do MPDFT?
3. Como a abordagem de trilhas de aprendizagem pode nos ajudar nas ações de capacitação e desenvolvimento?
4. Que contribuições você acha que os gestores que lidam diariamente com os servidores e com os usuários dos serviços prestados pela Promotoria poderiam dar para o processo de implantação das trilhas de aprendizagem no MPDFT?

Salette Alves de Carvalho
Estudante da ENAP/Servidora do MPDFT