

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

Projeto de Pesquisa

TRILHAS DE APRENDIZAGEM PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES

Nome da autora Adriana Moreira Lourenço

Área temática Instituições e sistemas de ensino a distância, Inovação e mudança, Interação e comunicação em comunidades de aprendizagem

Brasília

2020

Adriana Moreira Lourenço

TRILHAS DE APRENDIZAGEM PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES

Artigo científico apresentado como requisito parcial para conclusão de curso de Especialização em Inovação e Tecnologias na Educação da Escola Nacional de Administração Pública.

Orientador Prof. Dr. Pedro Paulo Carbone

Brasília

2020

RESUMO

As exigências do mercado de trabalho moderno tem obrigado os trabalhadores a uma permanente busca pelo conhecimento. Este artigo pretende examinar temas relacionados à aplicação de trilhas de aprendizagem para a formação de líderes, a partir do mapeamento de competências necessárias ao negócio. Ao propor a metodologia de trilhas de aprendizagem, este artigo busca analisar as possibilidades de aproximação de objetivos organizacionais com objetivos pessoais, dado o entendimento que as trilhas têm como características principais a flexibilidade e o dinamismo. O aumento da competitividade das empresas decorre naturalmente do esforço coletivo de equipes e de boas práticas de gestão. Nesse sentido, o artigo intenciona partir de uma análise da perspectiva humana para a formação integral do indivíduo, conforme apresentado nos tópicos que tratam sobre a navegação profissional e a metodologia 70-20-10. Nessas abordagens, o trabalhador é considerado protagonista de suas experiências profissionais e participante de um contexto social mais amplo que a própria organização, capaz de autorregular o seu processo formativo.

Palavras-chave: gestão por competências, líderes, trilhas de aprendizagem.

ABSTRACT

The demands of the modern labor market have forced workers to constantly seek knowledge. This article intends to examine topics related to the application of learning trails for the formation of leaders, based on the mapping of competencies necessary for the business. In proposing the methodology of learning trails, this article seeks to analyze the possibilities of correlation between objectives organizational and personal, given the understanding that trails have flexibility and dynamism as their main characteristics. The increase in the competitiveness of companies is naturally due to the collective effort of teams and good management practices. In this sense, the article intends to start from an analysis of the human perspective for the integral formation of the individual, as presented in the topics that deal with professional navigation and the methodology 70-20-10. In these approaches, the worker is consider as the protagonist of their professional experiences and a participant in a broader social context than the organization itself, capable of self-regulating its training process.

Keywords: competency management, leaders, learning trails.

Sumário

1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	4
3 OBJETIVOS.....	5
3.1 Objetivo geral.....	5
3.2 Objetivos específicos.....	6
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
4.1 Navegação profissional.....	6
4.2 Modelo de aprendizagem 70:20:10.....	10
4.3 Excelência profissional e a gestão por competências.....	11
4.4 Formação de líderes.....	15
4.5 Características e vantagens das trilhas de aprendizagem.....	17
5 METODOLOGIA.....	20
5.1 Modalidade de pesquisa.....	20
6 RESULTADOS.....	20
7 POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
8 REFERÊNCIAS.....	24

1 PROBLEMA DE PESQUISA

A formação acadêmica dos indivíduos, nos tempos atuais, não está encerrada quando da conclusão de um curso de graduação ou de especialização. De maneira oposta, dentro de uma organização, os trabalhadores precisam manter-se em permanente contato com o conhecimento disponível e atualizados sobre as técnicas e procedimentos laborais de suas profissões, os quais evoluem com expressiva frequência, devido ao surgimento de novas tecnologias.

Nesse sentido, a educação ocupa espaço central na estratégia de empresas competitivas. Em instituições de sucesso – de qualquer porte ou natureza da atividade; o desenvolvimento contínuo é uma premissa, dado o entendimento de que o capital humano, a serviço das organizações, possibilita o sucesso dos empreendimentos.

O problema de pesquisa que se apresenta e que é objeto de estudo deste trabalho de conclusão de curso é identificar metodologia de ensino que possibilite conciliar as demandas de atualização e desenvolvimento profissionais, impostas pelo mercado de trabalho, com o respeito ao ritmo e ao estilo de aprendizagem dos indivíduos; harmonizando resultados organizacionais e motivação dos trabalhadores para a educação continuada.

A formação dos líderes constitui tema de particular importância e interesse estratégico destacado, tendo, por esse motivo, o foco principal de análise e de busca de uma proposição para a solução do problema apresentado.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Com objetivo de obter melhores resultados nos seus negócios, as empresas precisam facilitar o aprendizado de seus colaboradores, em consonância com os preceitos das chamadas “organizações que aprendem”, as quais mantêm-se em permanente processo de aprendizagem e de transformação (SENGE, 1990).

De acordo com Garvin (1993 apud EBOLI):

“Uma organização que aprende é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*”.

A necessidade de estar atualizado e em contato recorrente com o conhecimento exige que os trabalhadores assumam uma nova postura, em busca da excelência profissional e humana. Nesse novo cenário, o indivíduo passa a ser protagonista do processo educacional, tornando-se responsável pelo autodesenvolvimento e por sua carreira (CARBONE, 2001).

Segundo Carbone (2001, p.11):

Em razão das mudanças tecnológicas e da reestruturação da economia, em todas as empresas, as carreiras estão menos estáveis e menos lineares. Também não são mais construídas com base no tempo de serviço, mas em função das competências que agregam valor aos negócios.

Dessa forma, se a oferta de soluções educacionais nas organizações têm como propósito desenvolver as competências requeridas para o trabalho, parece interessante adotar medidas que promovam resultados de aprendizagem eficazes e que interfiram positivamente na motivação e na satisfação dos trabalhadores.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral:

- Identificar metodologia de ensino capaz de suprir demandas de atualização e desenvolvimento profissionais, impostas pelo mercado de trabalho, em consonância com o interesse e a motivação de trabalhadores que ocupam postos de liderança.

3.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- Identificar formas para aumentar o interesse e o engajamento de líderes em ações educacionais;
- apresentar metodologia de desenvolvimento profissional e humano denominada trilhas de aprendizagem;
- oportunizar debate teórico sobre a formação de líderes.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado como fundamentação deste trabalho envolveu, primordialmente, o estudo dos temas gestão por competências e trilhas de aprendizagem.

A apresentação preliminar do conceito de gestão por competências visa favorecer a compreensão sobre objetivos e funcionamento de um sistema de educação baseado na lógica das trilhas de aprendizagem. Ambos os temas aparecem correlacionados entre si e vinculados ao propósito de oferecer condições adequadas para o aperfeiçoamento de líderes e, conseqüentemente, do desempenho organizacional.

4.1 Navegação profissional

Conciliar os interesses organizacionais e as aspirações pessoais e de carreira impõe-se como um desafio do desenvolvimento profissional contemporâneo.

Ao assumir a navegação profissional – termo cunhado por Guy Le Boterf (1999), que significa que cada um pode decidir seus percursos de profissionalização, levando em consideração as exigências da empresa; um modo de gestão do desenvolvimento profissional baseado mais na pilotagem do que no controle – o “navegante” da própria trilha desenvolve as competências profissionais ao mesmo tempo que objetiva a

realização de expectativas pessoais, conforme suas necessidades e preferências (LE BOTERF, 1999).

Segundo Freitas (2002 apud BRANDÃO, 2006; FREITAS, 2006, p.7):

Le Boterf (1999) 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.

Para Le Boterf (1999), a navegação profissional é a terceira evolução da educação continuada e compreende variadas situações de trabalho como oportunidades para desenvolver o profissionalismo. Dessa forma, o assim chamado “mapa de oportunidades” não se limita às situações de treinamentos. O mapa deve ser abrangente e incluir atividades como participar de um projeto transversal, redigir um artigo, realizar uma consultoria, fazer um estágio, dentre outras (LE BOTERF, 1999).

Nessa perspectiva, o indivíduo é responsável por decidir o caminho a ser percorrido para o seu crescimento, de acordo com as suas necessidades, aspirações, conveniências e recursos formativos (LE BOTERF, 1999).

A esse respeito, segundo Freitas (2002 apud BRANDÃO, 2006; FREITAS, 2006, p.6):

[...] cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver. Levando em consideração todas essas variáveis, o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e preferências.

A navegação profissional caracteriza-se pela acumulação de experiências significativas para o sujeito, o qual precisa engajar-se voluntariamente. A metodologia prevê que certas passagens são essenciais – etapas obrigatórias, enquanto outras são opcionais, possibilitando assim a riqueza dos percursos de profissionalização (LE BOTERF, 1999).

O autor, (LE BOTERF, 1999), alerta que programas de treinamento convencionais fazem parte de um universo pedagógico conhecido e não devem ser desprezados. Entretanto, defende a inscrição do treinamento em uma lógica de profissionalização.

Além disso, nem sempre uma situação de trabalho é automaticamente considerada profissionalizante. Conforme explica Le Boterf (1999):

Uma situação de trabalho somente se tornará uma situação profissionalizante a partir do momento em que ela seja considerada uma ocasião de reflexão, de formalização, um objeto de análise.

Dessa forma, deverão constar no mapa de oportunidades as diversas situações que podem se constituir em oportunidades de profissionalização, desde que atendam às condições mencionadas.

O autor recomenda que a escolha destas situações leve em consideração a concepção de Lev Vygotsky sobre a “zona de desenvolvimento proximal” (LE BOTERF, 1999). Segundo essa teoria, a ZDP é a distância entre o que o indivíduo consegue realizar de forma independente e o que consegue realizar de forma assistida, em um estágio de desenvolvimento mais avançado (VYGOTSKY, 1984). Ou seja, o mapa de oportunidades deve equilibrar o nível de complexidade das situações de trabalho. Segundo Le Boterf (1999):

Ela não é nem muito próxima, nem muito afastada do que sabe fazer o sujeito aprendiz. Ela é suficientemente distante de seu estado atual para levá-lo a construir uma nova competência e suficiente próxima para não ser de uma complexidade tal que o sujeito não possa resolvê-la.

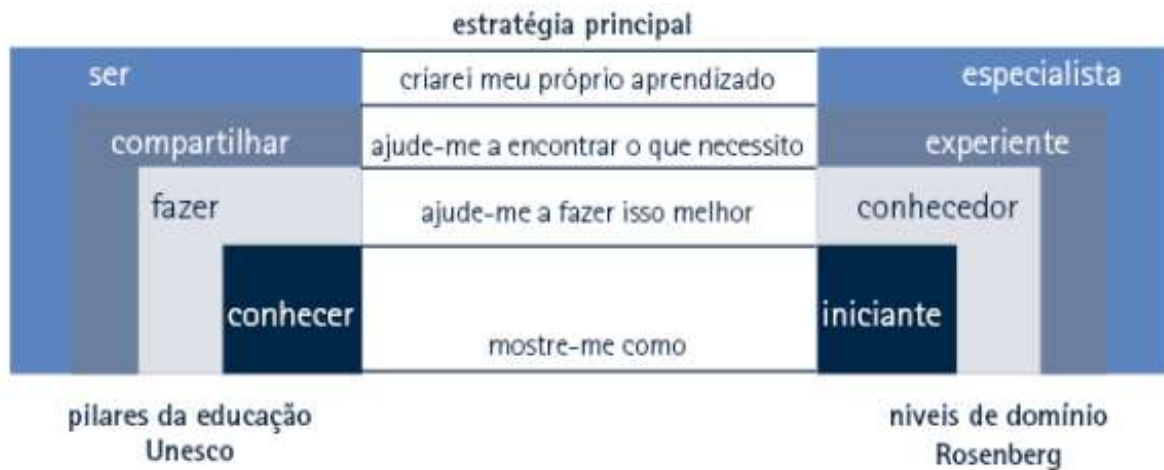
A esse respeito, Murashima (2011, p.14) citando Rosenberg (2006) explica:

Segundo o autor, muitas organizações estão descobrindo que o modo como as pessoas aprendem frequentemente varia em função de seus níveis de expertise, que ele lista como quatro: novato, competente, experiente e especialista.

Nessa análise, à medida que o nível de maturidade profissional se eleva, mais informais e personalizadas devem ser as estratégias de aprendizagem (MURASHIMA, 2011).

Na figura apresentada a seguir, verifica-se o alinhamento da proposta de Rosenberg e os pilares de educação da Unesco¹: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser” (DELORS, 1998).

FIGURA 1: Pilares da educação e estratégias de aprendizado



Fonte: Murashima (2011)

Para a autora, Murashima (2011, p.15):

Logo, o desenvolvimento de competências tem origem na aprendizagem individual, passa pela aprendizagem em grupo e continua na aprendizagem da organização. Conhecer, fazer, compartilhar e ser constituem os quatro grandes domínios de competências humanas ou profissionais que preparam cada pessoa para a organização na qual ela se insere como colaboradora, da mesma forma que a preparam para a vida.

Segundo Brandão; Freitas (2006):

“[...] os caminhos são múltiplos e específicos para cada pessoa, pois a trajetória percorrida por um indivíduo pode ser diferente da percorrida por outro, mesmo que eles exerçam o mesmo cargo.” (FREITAS, 2006; BRANDÃO, 2006. p.10).

Durante a navegação profissional, é possível incluir novas capacidades ou competências não previstas a princípio. Dessa maneira, o mapa de oportunidades precisa ser flexível, admitindo a diversificação de percursos de profissionalização, e atender às

¹ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

demandas de personalização. O projeto poderá ser enriquecido se forem observadas as necessidades do indivíduo (LE BOTERF, 1999).

Logo, ao adotar o sistema de navegação profissional, constata-se que o indivíduo é parte de um contexto social mais amplo que a própria organização.

4.2 Modelo de aprendizagem 70:20:10

O modelo de aprendizagem 70:20:10 consiste na ideia de que 70% do aprendizado acontece por meio das experiências e interações do cotidiano (*on-the-job learning*), 20% por meio da observação e acompanhamento sobre como os colegas executam suas tarefas e dos *feedbacks* recebidos (*coaching e mentoring*) e 10% decorrem de cursos estruturados, seminários, palestras, leituras e certificações. Dessa forma, a aprendizagem ocorre em diferentes contextos, e não apenas em ambientes formais conhecidos, tais quais salas de aula ou locais de trabalho. Este modelo surgiu na metade dos anos 1990 com as pesquisas realizadas por Robert Eichinger, Michael Lombardo, Morgan McCall (1996) (JENNINGS, 2014).

O modelo 70:20:10 prevê a integração do trabalho e da formação, para que ocorra a articulação e a interação contínua com os diversos meios de capacitação, extrapolando os limites de um curso e incluindo a realidade vivenciada em contexto corporativo (JENNINGS, 2014).

Segundo essa metodologia, o trabalho não pode ser dissociado da formação e vice-versa. A aprendizagem ocorre em todos os espaços e a todo momento na dinâmica social (JENNINGS, 2014).

As opções de aprendizagem presentes no ambiente social incluem leituras de livros e noticiários, assistir a filmes e a documentários, participar de eventos culturais esportivos etc (JENNINGS, 2014).

4.3 Excelência profissional e a gestão por competências

No passado, a gestão de pessoas por cargos foi tradicionalmente praticada. No contexto empresarial atual, a partir dos anos 1990, passou a ser empregada a noção de gestão de pessoas por competências.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), define competência, conforme a seguir:

Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional.² (Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, repositório da Escola Nacional de Administração Pública, 2020, p. 8).

Segundo Fleury e Fleury (2000):

A competência profissional é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, experiências e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Logo, o desenvolvimento de competências apresenta-se como questão imperativa para o sucesso das corporações. Surge o interesse em identificar as necessidades das empresas e as necessidades de qualificação das pessoas. A solução para essa demanda pode estar no diagnóstico das competências organizacionais.

Segundo os autores (EBOLI, 2010; MORAES, 2010) as competências organizacionais refletem aquilo que a empresa sabe fazer melhor – ou deveria saber. Como resultado desse diagnóstico das competências organizacionais, devem ser definidos os eixos de competências para a empresa – principais vertentes da estratégia competitiva do negócio. Em seguida devem ser definidos os principais atributos de

² Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002.

competências mapeadas dentro de cada um dos eixos definidos. A partir daí é possível identificar os públicos relacionados e estabelecer planos para atender a cada um deles.

Para atingir seus objetivos, o sistema de educação corporativa precisa manter-se alinhado com a estratégia da organização, em consonância com sua missão, visão e valores. Na prática, o sistema de educação existe para promover a criação de competências necessárias à estratégia do negócio.

Segundo Meister (1999 apud EBOLI, 2010; MORAES, 2010, p. 275):

O fator essencial na concepção do projeto de educação corporativa é que ele atenda ao princípio fundamental desse novo modelo de aprendizagem: auxiliar as organizações a desenvolver nas pessoas as competências críticas ao seu negócio.

Para a autora (MEISTER, 1999):

O objetivo real de uma Universidade Corporativa é preparar todos os empregados de uma organização para tirar vantagem dessas mudanças emergentes e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhada às estratégias centrais do negócio.

Segundo Eboli (2008 apud EBOLI, 2010; MORAES, 2010, p. 281), existem três níveis de competências em uma organização:

Empresariais – são aquelas já instaladas ou que precisam ser desenvolvidas e que identificam o negócio como um todo. Essas competências posicionam a organização em seu mercado perante a concorrência. Para Prahalad (1990), competências empresariais, que são difíceis de imitar, dão acesso a novos mercados e são reconhecidas como diferenciais pelos clientes; são chamadas de *core competences* ou competências essenciais.

Organizacionais – também são empresariais, mas ligadas a determinadas áreas ou processos, e dão sustentação às competências empresariais.

Humanas – estão ligadas às capacidades a serem desenvolvidas nas pessoas e são necessárias para que a organização obtenha suas competências empresariais e organizacionais.

Sobre a inter-relação entre as competências da organização e as competências humanas, os autores escrevem (EBOLI, 2010; MORAES, 2010, p. 281):

Os sistemas de educação corporativa trabalham no nível das pessoas. Logo as competências que serão desenvolvidas pelos sistemas educacionais das organizações serão as competências humanas. Quando os colaboradores atingem as competências humanas, as organizações têm

condições de obter suas competências organizacionais e empresariais, porque possuem pessoas em seu quadro com capacidade de responder às necessidades do negócio.

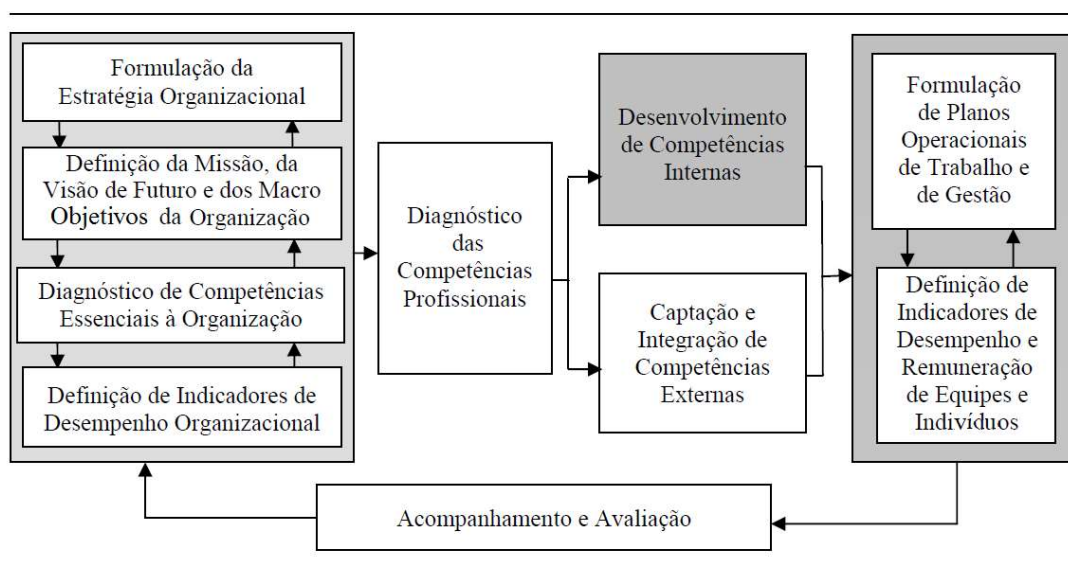
Para os autores (BRANDÃO, 2006; FREITAS, 2006) enquanto a aprendizagem é o processo pelo qual se adquire a competência, a competência é a manifestação do que o indivíduo aprendeu.

Dessa forma:

“As competências são reveladas, então, quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se defrontam.” (ZARIFIAN, 1999 apud BRANDÃO, 2006; FREITAS, 2006, p. 2).

A figura a seguir, adaptada de Tomás de Aquino Guimarães por Hugo Brandão e Isa Freitas, demonstra como os resultados podem ser alcançados dentro de um modelo de gestão baseado em competências.

FIGURA 2 – Modelo de gestão baseado em competências



Fonte: BRANDÃO; FREITAS (2006). Modelo de gestão baseado em competências (Adaptado de Guimarães e colaboradores, 2001).

Em resumo, para Brandão e Guimarães (2001 apud BRANDÃO, 2006; FREITAS 2006), após a etapa inicial de formulação da estratégia e identificação das competências organizacionais, devem ser definidos “indicadores de desempenho, que representam medidas da eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro”. Na sequência destes passos são formulados planos operacionais e de gestão. O acompanhamento e a avaliação compõem o mecanismo que possibilita a retroalimentação do sistema, à medida dos resultados alcançados.

Segundo Eboli; Moraes (2010, p. 295):

“O mapeamento de competências é o meio do processo e o elo entre a estratégia e a formação das pessoas.”

Para os autores Eboli; Moraes (2010, p. 295):

As competências empresariais, organizacionais e humanas formam uma espécie de “mapa” a ser utilizado para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Elas mostram como a empresa é ou gostaria de ser e, a partir desse diagnóstico, é possível pensar em capacitação de pessoas.

Para os autores (CARBONE et al. 2005; DURAND, 2000; SANTOS, 2001 apud BRANDÃO, 2006; FREITAS, 2006, p. 2):

“[...] competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional”.

Para Carbone (2017), o CHA – sigla utilizada para abreviar conhecimento, habilidade e atitude, é um recurso didático que possibilita entender o fenômeno da competência e as partes que a compõe. Segundo ele, a dimensão “tempo” consolida o exercício da competência. Refere-se a um novo elemento, inserido pelo autor para explicar o conceito de competência.

Os demais elementos referem-se ao “conhecimento”, base cognitiva do indivíduo; à “habilidade”, que pode ser observada nos processos de entrega do trabalho e, por último, à “atitude”, que é dependente do querer (CARBONE, 2017).

As dimensões da competência – ou seja, o conhecimento, a habilidade e a atitude, são elementos que integrados e articulados entre si, oferecem suporte à competência profissional.

Para Le Boterf, (1999 apud BRANDÃO, 2006; FREITAS, 2006, p. 5):

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.

Em uma ação educacional profissionalizante, os objetivos de aprendizagem devem estar descritos e declarados sob a forma de competências individuais. Dessa maneira, os interessados podem conhecer quais são as competências e padrão de desempenho que uma ação pretende promover, avaliando a pertinência dentro do contexto de suas carreiras e fazendo a opção por caminhos que lhe pareçam mais adequados.

Satisfeitas as exigências relacionadas à criação de um modelo de gestão por competências e, a partir de competências mapeadas pela organização, o sistema de educação corporativo pode estabelecer as estratégias para iniciar a construção de trilhas. As trilhas de aprendizagem são particularmente úteis ao aprimoramento dos profissionais que ocupam postos de liderança, uma vez que os orientam para o desenvolvimento de competências críticas ao negócio e à carreira, sem desconsiderar a formação integral do indivíduo.

4.4 Formação de líderes

Dentre as competências críticas ao negócio de qualquer organização, sabe-se que as competências gerenciais possuem relevância estratégica destacada.

As competências gerenciais compreendem os níveis estratégico, tático e operacional de uma empresa. Um modelo de gestão por competências precisa contemplar a formação de pessoas que ocupam desde as posições de funções gerenciais mais elevadas até as funções gerenciais da base da estrutura.

Segundo Eboli (2008 apud EBOLI, 2010; MORAES, 2010, p. 282):

[...] as competências humanas podem ser divididas em técnicas, gerenciais e gerais. As competências técnicas são desenvolvidas pela absorção de técnicas específicas ao tipo de trabalho realizado. As competências gerenciais representam habilidades comportamentais e técnicas dos gerentes. As competências gerais estão ligadas aos valores e cultura necessários ao negócio da organização.

De modo geral, nas grandes empresas, há um esforço contínuo para o aprimoramento de líderes e de técnicos. Supondo um cenário de escassez de recursos e de restrição orçamentária, os líderes provavelmente seriam escolhidos como público prioritário para receberem os investimentos de educação, dado o impacto da atuação da liderança sob os subordinados.

Em outras palavras, o custo de ter empregados mal geridos por seus líderes é muito alto, ao mesmo tempo que os efeitos positivos de uma boa gestão são incontestáveis. Os líderes são, normalmente, responsáveis por alcançarem resultados, junto às equipes, para a concretização de objetivos organizacionais.

Uma das características da boa liderança é a capacidade de influenciar positivamente as pessoas, conduzindo-as para agirem espontaneamente naquilo que precisa ser executado, em conformidade com o padrão de qualidade que é esperado delas.

Este estudo trata particularmente da oferta de trilha sob a temática *liderança*, por uma questão de foco, e, devido implicações e impactos mencionados, relacionados à sobrevivência das empresas em mercados competitivos. Naturalmente, verifica-se a oportunidade para aplicação de muitos outros temas estratégicos, a exemplo de trilha com a temática *excelência operacional*. Sabe-se que há interesse nesse tipo de formação, devido às crescentes demandas por implantação de projetos de melhoria contínua e inovação para a redução de custos operacionais.

A disponibilização de um conjunto organizado, integrado e sistemático de ações e objetos educacionais proporciona ao líder – ou àquele que pretende ocupar postos de liderança; uma maior clareza do caminho a percorrer e, conseqüentemente, pode gerar aumento da motivação para o aprendizado de conteúdos necessários à sua preparação,

dada a constatação de que o campo do conhecimento sobre o tema *liderança* é bastante vasto.

Logo, verifica-se:

“Seria mais motivador, produtivo e prazeroso, se o empregado pudesse eleger, dentre diversas opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si.” (LE BOTERF, 1999 apud BRANDÃO, 2006; FREITAS, 2006, p. 6).

Dessa forma, o uso de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de líderes deve ser compreendido como uma boa prática de gestão de pessoas. Entre entes do setor público, por utilizarem recursos públicos para o desenvolvimento e a execução de suas ações educacionais, essa compreensão fica ainda mais indispensável, dados os investimentos necessários para a formação de servidores.

4.5 Características e vantagens das trilhas de aprendizagem

Para obter uma performance cada vez mais adequada no mundo do trabalho, o indivíduo precisa possuir autonomia e capacidade para definir e redefinir os rumos, as metas e os planos de seu processo formativo e, conseqüentemente, de sua trajetória profissional (CARBONE, 2001).

Nas palavras do autor (CARBONE, 2001, p. 7):

Cresce o desejo das pessoas de regular, orientar e gerir o seu processo formativo e as expectativas por ações educativas personalizadas que estejam ao seu alcance respeitando os ritmos, preferências e limites pessoais.

Segundo Carbone (2001), planejar o desenvolvimento profissional e fazer o gerenciamento da própria carreira, implicam na seleção adequada de conteúdos que devem ser estudados e assimilados. Considerando a variedade de recursos educativos disponíveis, nem sempre os indivíduos conseguem visualizá-los com clareza.

Conforme explica o autor (CARBONE, 2001, p. 4):

Os recursos educativos, cada vez mais diversos, disponíveis na empresa e na sociedade, nem sempre são visualizados com clareza pelos interessados, faltando-lhes frequentemente instrumentos para discernir sobre os caminhos a percorrer.

Segundo o autor, as trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis, que aliam conhecimentos para o desenvolvimento profissional e também para a vida pessoal. Dessa forma, constituem uma estratégia educativa para a realização da excelência profissional e da excelência humana. (CARBONE, 2001).

Nas palavras do autor (CARBONE, 2001):

As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis de desenvolvimento profissional, focadas em competências específicas para o trabalho e, também, para a vida. Nas trilhas de aprendizagem as pessoas aprendem trabalhando e trabalham treinando, permitindo conexão entre teoria e prática, entre conhecimento e ação.

As trilhas de aprendizagem no ambiente corporativo oferecem inúmeras vantagens, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. A sistematização da oferta de capacitação, a partir das competências mapeadas, pode representar avanço significativo, trazendo agilidade e incentivo aos trabalhadores.

Deve-se observar, por outro lado, que a mera disponibilização de trilhas é insuficiente para garantir a eficácia do processo de desenvolvimento de competências. À organização compete a responsabilidade de orientar, divulgar e estimular a participação, oferecendo o suporte necessário em um ambiente propício à aprendizagem.

A publicação de trilhas precisa ocorrer em ambiente eletrônico – software livre de aprendizagem, acessível aos trabalhadores, para que a gestão por competências seja efetiva, democrática e vivenciada na realidade das equipes – e não faça apenas parte de um discurso.

Para o autor (CARBONE, 2001):

As trilhas podem ser publicadas em ambientes tecnológicos gratuitos e acessíveis a qualquer organização ou instituição de ensino, oferecendo diversidade de opções de desenvolvimento, de forma a permitir que o treinando ou navegante das trilhas individualize sua capacitação. As

trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por técnicos e curadores, contendo as mais diversas formas de aprendizagem [...]

Ao entender que a educação ocorre durante a vida inteira, compreende-se que a formação do indivíduo é dinâmica e prevê uma rede de oportunidades. Uma importante característica das trilhas é a utilização de diferentes recursos de aprendizagem, tais como livros, filmes, vídeos, documentos, procedimentos operacionais, estágios, treinamentos, etc, um *blend* de atividades (CARBONE, 2001).

Segundo Carbone (2017) há uma distinção importante entre trilha e trilho. A trilha tem relação com a formação do profissional em sentido amplo. A trilha resolve um problema de desenvolvimento de competência que habilita o indivíduo a atuar com desenvoltura numa área importante de conhecimento vinculado ao trabalho. A trilha é, por isso, uma formação de médio e longo prazo.

Já o trilho tem relação apenas com um problema do processo de trabalho, que é delimitado e tem um resultado objetivo a ser alcançado. O trilho tem foco na rotina e nas operações cotidianas (CARBONE, 2017).

Os trilhos, conforme explica Carbone (2017) podem ser definidos como caminhos obrigatoriamente estabelecidos pela organização, direcionados para o domínio de conhecimentos específicos, portanto formação de curto prazo. Por isso, são denominados trilhos e não trilhas.

Importa ressaltar que, para o autor, (CARBONE, 2017), as trilhas se prestam ao desenvolvimento de competências para a geração de resultados organizacionais. Uma trilha de aprendizagem, nesse sentido, é considerada positiva, se propiciar ao indivíduo a apropriação de conhecimentos úteis e o estimular a exercer a sua atividade profissional da melhor maneira possível.

O autor (CARBONE, 2017) defende a aplicação prática do conhecimento e a mobilização das competências, em favor da melhoria da performance no trabalho e, conseqüentemente, em favor dos resultados da organização. Para ele:

“Conhecimento reside no uso, não na coleção de informações”. (CARBONE, 2001, p. 4).

O autor faz uma importante distinção entre grades de capacitação e trilhas de aprendizagem (CARBONE, 2001):

O plano de capacitação prevê um conjunto de **ações de treinamento** voltadas para a aquisição ou desenvolvimento de qualificações necessárias ao desempenho profissional. Essas ações estão articuladas numa certa sequência lógica, geralmente fixa e de caráter obrigatório. A trilha de desenvolvimento profissional é um conjunto de **ações de aprendizagem**, baseado em diversos recursos existentes na empresa e no meio ambiente. A trilha é organizada de maneira lógica porém flexível e ajustada às necessidades de quem a constrói. Tem por objetivo tanto o desenvolvimento profissional quanto pessoal. (grifo do autor).

5 METODOLOGIA

Para apresentação desta pesquisa foi escolhida a metodologia artigo científico.

5.1 Modalidade de pesquisa

Foi realizada pesquisa bibliográfica com revisão de literatura sobre o tema trilhas de aprendizagem.

6 RESULTADOS

Como duas faces de uma moeda, as competências profissionais são a base de um sistema de educação corporativa. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de competências é o principal objetivo de um sistema de educação corporativa.

Segundo os autores (BRANDÃO, 2006; FREITAS, 2006, p. 5):

“[...] competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido.”

As chamadas grades de treinamentos, previstas em programas de formação tradicionais, acabam por restringir o processo formativo dos indivíduos, limitando-os à participação em cursos, um modelo ultrapassado e insatisfatório – que os obrigam a um único caminho.

As trilhas de aprendizagem, em substituição ao modelo de grades de capacitação, proporcionam ao indivíduo a autorregulação de seu processo formativo, em um ambiente democrático de informações.

O uso de recursos gratuitos, disponíveis na *web*, o compartilhamento de conteúdos e a integração entre escolas de governo e universidades corporativas podem reduzir os custos de formação e proporcionar a escalada da oferta de capacitação a empregados e servidores.

As trilhas de aprendizagem reúnem soluções educacionais, que ao serem combinadas entre si, geram maior interesse aos participantes, por respeitarem o ritmo e o estilo de aprendizagem individual, possibilitando um “mapa de oportunidades” e a “navegação profissional”, defendidos por Le Boterf (1999).

Dentre as exigências do mercado de trabalho moderno, estão a autonomia e a capacidade dos profissionais lidarem com ambientes dinâmicos. Segundo Carbone (2001): “As trilhas de aprendizagem configuram-se como uma nova metodologia de capacitação na era da hiperconexão”.

O autor (CARBONE, 2001), descreve as vantagens da implantação do sistema de trilhas:

- Expande a oferta de ações de desenvolvimento para além da simples entrega de treinamentos;
- sistematização da capacitação a partir das competências necessárias ao trabalho;
- estimula o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários;
- incentiva a autonomia do funcionário quanto à iniciativa e escolha das ações de capacitação;
- estimula o desenvolvimento de uma visão sistêmica da formação profissional;
- confere visibilidade das expectativas organizacionais em relação à qualificação e ao desempenho profissional;

- apresenta meios alternativos de aprimoramento profissional e pessoal;
- favorece o desenvolvimento integral do indivíduo;
- derruba o custo do sistema de capacitação;
- permite a descentralização e desconcentração da oferta de ações de desenvolvimento;
- desburocratiza o sistema de capacitação, tornando o acesso ao conhecimento mais ágil e efetivo;
- permite maior envolvimento das área da organização no planejamento e acompanhamento das ações de desenvolvimento;
- promove o aproveitamento da inteligência corporativa no sistema de planejamento de ensino;
- permite a atualização online, em tempo real, do sistema de desenvolvimento.

Dessa forma, a oferta de trilhas de aprendizagem, particularmente aos líderes, oportuniza desenvolvimento pessoal e profissional em situações significativas, que preveem a interação com as novas tecnologias e com o aprendizado remoto.

A partir dos estudos realizados, verifica-se que a proposição de trilhas de aprendizagem para desenvolvimento de competências da liderança, como estratégia pedagógica, é aderente às expectativas das organizações, as quais têm nos líderes a força motriz para alavancarem os seus resultados.

Conclui-se que a aplicação de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de pessoas do segmento gerencial pode melhorar o desempenho dos processos nas organizações, à medida que promove o interesse e o engajamento de indivíduos que assumem a posição de líderes, bem como pode resultar em melhor aproveitamento dos investimentos realizados em educação.

Aos trabalhadores, a metodologia de trilhas de aprendizagem representa oportunidade para a aquisição e o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, a partir de seus próprios interesses e conveniências, ressaltando-se a necessidade de convergência de suas escolhas com as expectativas da organização e com respectivos planos de carreira.

7 POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao propor uma nova metodologia de aprendizagem ao segmento gerencial, baseado na lógica do sistema de trilhas, identificam-se possíveis aplicações deste estudo para a administração pública.

Dentre as universidades corporativas que fazem ou fizeram uso de um sistema de trilhas de aprendizagem estão a Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UniBB e a Universidade Corporativa dos Correios – UniCorreios. Ambas possuem destaque por suas atuações para fortalecimento de instituições públicas seculares e presentes em todo o território brasileiro, Banco do Brasil e Correios.

Uma vez resguardadas devidas particularidades, necessidades dos órgãos e diretrizes de governo, o ensino de conceitos clássicos sobre liderança poderia ocorrer, por meio de plataforma eletrônica integrada, independente de qual seja o negócio ou ramo de atividade da instituição, proporcionando um aprendizado abrangente e de baixo custo.

Entre entes de governo, uma estratégia pedagógica possível e já verificada em nossa realidade é a produção de conteúdos de forma colaborativa, visando o compartilhamento e a otimização de recursos. Nesse processo, as escolas de governo exercem papel fundamental.

A Escola Nacional de Administração Pública – Enap, órgão responsável pela coordenação das escolas de governo divulgou no ano de 2020 as matrizes de competências essenciais da alta liderança para o setor público brasileiro e também as competências transversais de um setor público de alto desempenho, conforme disponibilização em repositório da Enap. Essas competências nortearão a estratégia de capacitação de servidores, bem como orientarão processos seletivos, certificação de servidores e avaliação de desempenho.

Ao longo deste estudo, verificou-se que o mapeamento de competências é ponto de partida para um trabalho com trilhas de aprendizagem. Dessa forma, as estratégias praticadas pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap parecem corroborar para o desenvolvimento de competências de líderes, por meio de trilhas de aprendizagem, em parceria com as universidades corporativas, estabelecendo uma

combinação positiva entre formação contínua dos servidores e expectativas de instituições de governo.

8 REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Brasília, Coleção “Profissionalização”: uma publicação do programa de profissionalização da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, nº 24, Junho, 2001.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar, 2001.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A; e BORGES-ANDRADE, J. E. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.35, n.6, p.61-81, nov/dez, 2001.

BRANDÃO, H. P; CARBONE, P. P. **Educação corporativa no Brasil: A web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem: o caso da Universidade Corporativa Banco do Brasil**. In: BAYMA, F. Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRANDÃO, H. P; CARBONE, P. P; e LEITE, J. B. D. **Gestão do conhecimento e gestão por competências**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: aspectos teóricos e práticos**, capítulo 1, Editora FGV, Rio de Janeiro, 3ª edição, 2005.

CARBONE, P. P. **Trilhas de aprendizagem**. Texto baseado no fascículo Profi “Trilhas de Aprendizagem” do Banco do Brasil, ano V, nº 24, 2001.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, cap. 1 Editora da FGV, 2009.

CARBONE, P. P. **A gestão estratégica do capital humano nas organizações contemporâneas**, capítulo 3 do livro Gestão por competências, Editora da FGV, 2016, 1ª edição, Rio de Janeiro, 2016.

CARBONE, P. P. **Material desenvolvido pelo consultor Pedro Paulo Carbone e aplicado pelas Consultoria Intelto e Carbone Treinamento e Consultoria**. Ministério da Cultura. Fundação Biblioteca Nacional. Escritório direitos autorais, registro 763.462, livro 1.480, fl.492, 16.03.2018.

DELORS, J. **Educação – um tesouro a descobrir**. Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 1998.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, v. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J. S; HIPÓLITO, J. A. M; e SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. In: Anais do 22º ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas**. In: BAYMA, F. *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: da prática à teoria**. In: Anais do 28º ENANPAD, Curitiba. ANPAD, 2004.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, M. et al (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, M. **Uma revolução invisível**. In: *Harvard Business Review Brasil*. 2012, disponível em <https://hbrbr.com.br/uma-revolucao-invisivel/>.

EBOLI, M. **Fundamentos, princípios e práticas da educação** In: EBOLI, M. (orgs.): *Educação Corporativa: muitos olhares*. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, M; MORAES F. C. C. **Concepção e modelagem no projeto de educação corporativa**. In: EBOLI, FISCHER, MORAES e AMORIM. *Educação corporativa*. Capítulo 12 p. 275-296, 2010.

FISHER, A. L; SILVA, N. B. **Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios**. In: Anais do 28º ENANPAD, Curitiba. ANPAD, 2004.

FLEURY, A; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, I. A; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: Anais do 29º ENANPAD, 2005, Brasília: ANPAD, 2005.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E:** In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. Silva; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. p. 97-113. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências.** IN: BORGES-ANDRADE, J. E. et al (orgs). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

JENNINGS, C.; WARGNIER, J. **70:20:10 Explorando os novos territórios da aprendizagem.** CrossKnowledge, 2014.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle (em direção à navegação profissional).** Tradução independente dos principais conceitos para o português. Editions D' Organisation, Paris, 3ª edição, 1999.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MURASHIMA, M. **Universidade Corporativa: as trilhas em meio a novos caminhos in Educação corporativa a distância: Em busca da convergência entre crescimento profissional e objetivos da empresa.** Revista FGV Online, Ano 1 Número 2 / outubro, pp. 4-23, 2011.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente.** São Paulo: Martins Fontes, 1984.

Sites:

Palestra proferida pelo Prof. Dr. Pedro Paulo Carbone, na ocasião do seminário Gestão de pessoas sobre trilhas de aprendizagem por competências no setor público, nas dependências da Enap, em 30.03.2017. Vídeo (18:20h até 1:30:20). Disponível em:

<https://youtu.be/PVAPlonVPFc>

INTELETTO CONSULTORIA. Portal da Inteletto Consultoria. Disponível em:

<https://www.inteletto.com/>

BANCO DO BRASIL. Portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Disponível em:

<https://www.unibb.com.br/>

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Portal da Universidade Corporativa dos Correios. Disponível em:

<http://univirtual.correios.com.br/>

Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público Brasileiro. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%c3%8aNCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%c3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%c3%9aBLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf

Proposta de metodologia para organização e representação de trilhas de aprendizagem no contexto da educação corporativa na administração pública. Disponível em:

https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-BD9P6W/1/metodologia_organizacao_representacao_trilha_lopes_2018_.pdf

Trilhas de aprendizagem por competências no setor público. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3417/7/Paulo%20Carbone.pdf>

Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>

Trilhas de Desenvolvimento Profissional: Da teoria à prática. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1336.pdf>

Trilhas de aprendizagem e curadoria do conhecimento: a nova face da educação corporativa. Disponível em:

<https://pt.slideshare.net/CgceEnap/palestra-1-trilhas-de-aprendizagem-e-curadoria-do-conhecimento-prof-carbone>

A universidade corporativa Sebrae e suas trilhas de aprendizagem. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/article/view/20052>

Flexibilidade em trilhas de aprendizagem. Disponível em:

<https://espresso3.com.br/flexibilidade-em-trilhas-de-aprendizagem/>

Níveis de maturidade de trilhas de aprendizagem. Disponível em:

https://www.youtube.com/watch?v=77Vks84a078&feature=emb_rel_end