

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

Projeto de Pesquisa

“TRILHA DE APRENDIZAGEM VIRTUAL: SEJA BEM-VINDO A ENAP”
PROPOSTA DE AMBIENTAÇÃO PARA NOVOS SERVIDORES DA ESCOLA

Nome do Autor Fabiana Feijó de Oliveira Baptistucci

Orientador: Pedro Paulo Carbone

Área temática – Nível Meso: Gestão, Organiza e Tecnologia – Temática:
Trilha de Aprendizagem e Gestão por Competência

(conforme categorização de
nível e temática por ZAWACKI-RICHTER e ANDERSON, 2015)

Brasília

Dezembro 2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases do processo de design instrucional – MODELO ADDIE	26
Figura 2: Eixos temáticos da Enap	28
Figura 3: ilustra a interação estratégica e a interação operacional com as competências organizacionais e individuais	31
Figura 4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.	32
Figura 5: Mandala das competências comportamentais da Enap no PACE/2020	34
Figura 6: Processo da gestão do desempenho baseada em competências	40
Figura 7: Conceitos Básicos de implantação do modelo de Gestão por Competência	41
Figura 8: A Construção de trilhas de Aprendizagem	48

SUMÁRIO

1 PROBLEMA DE PESQUISA	6
2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA	7
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GERAL	10
3.1.1 Objetivos específicos	10
4. REFERENCIAL TEÓRICO	11
4.1 PERFIL INSTITUCIONAL DA ENAP	12
4.1.1 Missão, Visão e Valores	12
4.1.2 Objetivos Estratégicos	12
4.1.3 Política de Formação e Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo	13
4.1.4 Marcos Legais que embasam a Gestão por Competência na Enap	15
4.1.5 Apresentação resumida dos principais aspectos do Projeto Pedagógico da Institucional (PPI) da Enap	16
4.1.5.1 O papel da Enap no desenvolvimento das competências e capacidades de governo	16
4.1.5.2 Referenciais conceituais e metodológicos da Enap	17
4.1.5.3 O planejamento do processo de desenvolvimento de soluções educacionais	25
4.1.5.4 Princípios pedagógicos	27
4.1.5.5 Eixos temáticos	27
4.1.5.6 Ações de formação e capacitação ofertadas	28
4.2 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA	29
4.2.1 Dimensões das Competências: conhecimentos, Habilidades e Atitudes	30
4.2.2 Competências organizacionais na Enap e mapeamento de competências	32
4.2.3 Estratégias de Ensino e o Desenvolvimento de Competências na Enap	35
4.2.4 Desenvolvimento de Competências Transversais	36
4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	38

4.3.1 Pressupostos para aplicação da Gestão por Competência	39
4.4 TRILHAS DE APRENDIZAGEM OU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	43
4.4.1 A evolução da educação continuada nos leva a “Navegação Profissional”, ou seja, “Trilhas de Aprendizagem	43
4.4.2 Trilhas de aprendizagem como alternativa para o desenvolvimento de competências	47
4.4.3 Qual a diferença de Trilha e Trilho?	49
4.4.4 Por que Trilhas de aprendizagem?	50
4.4.5 Quais os objetivos e as vantagens das “Trilhas de Aprendizagem” para a empresa?	50
4.5 A IMPORTÂNCIA DA CURADORIA PARA AS TRILHAS DE APRENDIZAGEM	51
4.5.1 Curadoria	52
4.5.2 Curadoria de Conteúdo	52
4.5.3 Curadoria Educacional e Digital conceito mais aderente as Trilhas	53
5 METODOLOGIA	55
6. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE TRILHA DE APREDIZAGEM	58
6.1 DESENVOLVIMENTO DA TRILHA: “TRILHA DE APRENDIZAGEM VIRTUAL: SEJA BEM-VINDO A ENAP”	58
6.1.1 Considerações sobre entrevista virtual feita aos gestores para definir a expansão temática da trilha.	58
6.1.2 Expansão temática da Trilha de Aprendizagem	65
6.1.3 Minuta do Desenho da Trilha de Aprendizagem	66
7. APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	74
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	80
E-mail da entrevista	81
Respostas dos e-mail	83

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Desenvolver uma Trilha de Aprendizagem Virtual – Proposta de ambientação para novos servidores da Enap – “Seja Bem-Vindo a Enap”.

A Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) acredita que seu papel é “transformar a administração pública em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor”, como deixa claro no seu sítio virtual¹. Sendo assim, isso deve ser refletido dentro da instituição.

A criação de uma Trilha de Aprendizagem para ambientação de novos servidores em contraponto a se desenvolver apenas um curso de ambientação, torna a capacitação inicial mais dinâmica e adequada ao modelo de Gestão por Competência adotado pela Enap a partir de 2019². Essa “Trilha” deverá conter basicamente, a expansão temática relativa a assuntos como: estrutura da Enap, perfil institucional, projeto pedagógico Institucional, legislação, referências metodológicas, orçamento, principais sistemas, estrutura do governo Federal e temas básicos complementares. Além de informar sobre o funcionamento da escola ela deverá ser atualizada periodicamente com uma curadoria ativa. Ajudará o servidor a adequar o seu modelo mental a missão de formar e desenvolver pessoas capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade, independentemente do local aonde trabalhe na escola.

Outro aspecto importante é que poderá ser o ponto de partida para um projeto piloto de implementação das Trilhas de Aprendizagem Institucionais que complementariam o projeto de Gestão por Competência da Enap para seus servidores e colaboradores.

¹ Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/a-escola>. Acesso em : 28 dez 2020

² Informação retirado do Plano Anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020. 34p. Este documento não está disponível para acesso externo.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA³

Para entender o problema é importante conhecer um pouco da jornada da Enap na busca de ações de capacitação e de desenvolvimento que sejam meios de fortalecimento institucional e de valorização dos servidores com foco no avanço da sua qualificação e na melhoria de seus serviços prestados a sociedade.

O Plano anual de capacitação Enap/PACE - 2018, publicado e desenvolvido pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), cumpriu uma das metas estabelecidas, implementou o Mapeamento de Competências na Enap. Este mapeamento permitirá a médio e longo prazo modernizar a oferta de capacitação interna na Enap e verificar a real necessidade de capacitação das áreas da escola.

O modelo de Gestão por Competências da Enap, previsto no Plano, citado anteriormente, foi construído em parceria com a consultoria do Elogroup ao logo do ano 2018. Os espaços ocupacionais da Enap foram mapeados em 2018, tarefa que foi finalizada⁴. Com a incorporação da Escola de Administração Fazendária (Esaf) pela Enap, houve uma reestruturação do estatuto da escola e se quadro demonstrativo dos cargos em comissão e funções de confiança, estabelecida pelo Decreto nº 9.680⁵, de 2 janeiro de 2019, alterado pelo Decreto 9.730⁶, de 15 de março de 2019, foi preciso atualizar o material produzido pela consultoria. isso ocorreu no começo de 2019 com o mapeamento dos novos espaços ocupacionais e adequação das novas estruturas criadas com a incorporação das escolas.

³ Baseado na publicação do Plano anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020. Este documento não está disponível para acesso externo.

⁴ Essa atividade de mapeamento foi descrita no Plano anual de capacitação Enap/PACE. Pág. 6. Brasília: Enap, 2019/2020. Este documento não está disponível para acesso externo.

⁵ Revogado

⁶ Revogado. Estrutura em vigência - Decreto nº 10.369, de 22/05/20 - Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Decreto/D10369.htm#art7. Acesso em: 28 dez 2020.

O conceito de competências escolhido pela Enap e utilizado como modelo⁷ é definido como: “tudo que o servidor precisa saber para executar os processos do seu espaço ocupacional e realizar as entregas previstas”⁸. Importante frisar que foi uma construção utilizando vários estudos conforme referência.

No começo de 2019, o Planejamento Estratégico e a Cadeia de Valor foram revisitados e no esforço para implementar a Gestão por Competência e subsidiar a futura criação de Trilhas de Aprendizagem Institucionais foram definidas as Competências Organizacionais no Mapa Estratégico da Enap⁹.

Concluído esse mapeamento, a área de Gestão de Pessoas passa a contar com um painel de competências comportamentais e técnicas e um painel com todos os espaços ocupacionais. Esse último, retrata o conjunto de entregas demandadas de um servidor ou servidora ou conjunto de servidores, construído, além de um sistema para o mapeamento de competência. O nome do Sistema é o mesmo do Projeto de Mapeamento de Competências “CerEnap – Capacitar, Evoluir e Renovar Competências”¹⁰, com isso, é possível ter nitidez no perfil e nas entregas que a Enap espera da sua força de trabalho.

Esse histórico demonstra maturidade para o início de um projeto piloto de desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem. A primeira trilha poderia suprir carências de capacitação interna. Em entrevistas com servidores da Gestão de Pessoas, foi detectada a necessidade de capacitar em algumas temáticas básicas: integridade; informações sobre o funcionamento da escola; direitos e deveres dos servidores públicos federais e de um curso de ambientação para novos servidores, visto que a rotatividade de pessoal na Enap é alta.

⁷ Plano anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020, na página 6, informa que o modelo de Gestão por Competência adotado pela Enap, internamente, foi elaborado a partir dos métodos combinados de Rogério Leme, Joel Souza Dutra, Pedro Paulo Carbone e Hugo Pena Brandão e dos modelos já implantados em outros órgãos. Este documento não está disponível para acesso externo.

⁸ Plano anual de capacitação Enap/PACE. – Brasília: Enap, 2019. página 6. Este documento não está disponível para acesso externo.

⁹ Plano anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020, na página 6, informa quais são as competências comportamentais da escola. Este documento não está disponível para acesso externo.

¹⁰ Plano anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020, na página 7. Este documento não está disponível para acesso externo.

Com a pandemia que eclodiu em 2020 e suas consequências, como o teletrabalho e as atividades sendo feitas on-line, tornou a perspectiva das Trilhas de Aprendizagem muito mais palpáveis e reais.

Propor desenvolver uma Trilha de Aprendizagem para ambientação de novos servidores ou de quem quer se informar sobre a escola, é interessante, visto que o foco inicial do modelo desenvolvido, nesses primeiros anos de implementação da gestão por competência, tem como premissa fornecer assistência para os subsistemas de “Capacitação e Desenvolvimento Técnico e de Lideranças” e “Movimentação Interna”¹¹. Então, como fazer isso sem o conhecimento básico?

Começar pequeno e pensar grande. É fundamental elaborar uma Trilha de Aprendizagem piloto, avaliá-la, melhorá-la, para depois pensar em um projeto macro para toda a escola.

A primeira trilha e trilhos devem focar nas necessidades básicas da gestão e do servidor. Com uma boa divulgação, em um ambiente de fácil acesso e com uma curadoria bem-feita, podemos procurar implantar um modelo mais robusto na escola. Com uma estratégia de avaliação e *feedback* bem trabalhados para a implementação de outras trilhas e trilhos na Enap.

¹¹ Plano anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020, na página 6, informa qual o foco do modelo adotado. Este documento não está disponível para acesso externo.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Implantar um projeto piloto de trilha de aprendizagem e curadoria do conhecimento.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reduzir o tempo de adaptação e treinamento do servidor;
- Fornecer informações confiáveis sobre a escola, o seu funcionamento e a sua estrutura aos servidores;
- Tornar claras as expectativas da organização em relação aos servidores;
- Potencializar a transferência de conhecimentos na organização;
- Estabelecer uma relação de confiança entre a Enap e o servidor;
- Promover a capacitação continuada, com foco no desenvolvimento institucional;
- Ser um piloto para futuras Trilhas de Aprendizagem na Enap.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Pesquisas e novas metodologias buscam melhorar a eficiência dos ambientes nas organizações públicas utilizando tecnologias na gestão para, diante de circunstâncias sociais e políticas cada vez mais incertas, adequar os perfis de seus servidores, as competências exigidas de uma forma mais rápida de capacitação para atender os anseios da sociedade (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Na busca de soluções para melhorar o desempenho da escola e a qualificação de seus servidores, a Enap desenvolveu e começou a implantação de seu modelo de Gestão por Competência a partir de 2018. Para isso, atualizou o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e procurou a melhor metodologia para a implantação de seu projeto de Gestão por Competência, visitou outras instituições que já utilizavam esse modelo, definiu as competências organizacionais e humanas, mapeou os espaços ocupacionais (2019), definiu as entregas demandadas dos servidores, adequou seu sistema de avaliação a Gestão por Competência (2020) e atualizou os seus princípios pedagógicos¹².

As próximas ações a serem desenvolvidas pela Diretoria de Gestão Interna (DGI) para incrementar a capacitação de seus servidores permitirão que se possa fazer proposta de Trilhas de Aprendizagem Virtuais para a Enap, objeto desse Plano de Ação.

Sendo assim, de modo a explicar o imperativo de implementação de Trilhas de Aprendizagem para servidores na Enap será necessário trazer a esse Plano de Ação as informações básicas sobre a Enap, com referência a sua estratégia de capacitação institucional e seu perfil institucional e pedagógico. Contextualizar as competências humanas e organizacionais adotadas pela escola e sua importância para a evolução da gestão de pessoas e oferta de capacitação. Abordar as noções básicas de Gestão por Competências e como a

¹² Plano anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020, na página 6 e 7. Este documento não está disponível para acesso externo.

Enap trata essa estratégia. Apresentar as referências básicas sobre as Trilhas de Aprendizagem nas organizações e à Curadoria Educacional.

4.1 PERFIL INSTITUCIONAL DA ENAP

4.1.1 Missão, Visão e Valores ¹³

Missão

Formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir a sociedade.

Visão

Ser o ambiente onde o setor público se transforma em conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor.

Valores

- Foco nas pessoas;
- Aprendizagem com protagonismo;
- Inovação com impacto;
- Integração com diversidade;
- Flexibilidade com integridade; e
- Compromisso com o conhecimento, a ciência e a sociedade.

4.1.2 Objetivos Estratégicos ¹⁴

Em 2019, a Enap atualizou seus objetivos procurando dar destaque ao papel desempenhado pela Escola para que o estado seja cada vez mais capaz de oferecer soluções aos problemas complexos e interdisciplinares e que os agentes públicos sejam cada vez mais capazes e comprometidos com entregas e resultados.

O Planejamento Estratégico da Enap agora faz parte de seu PDI. Foi feito a partir de um processo de construção coletiva, onde foram estabelecidos 16 objetivos estratégicos, divididos em três eixos da organização ¹⁵:

- I. Resultados e Governo,
- II. Processos Internos (o eixo de processos internos subdivide-se em Conhecimento e Comunicação, Modelo Pedagógico, Governança e Articulação), e
- III. Pessoas e Recursos.

¹³ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Perfil Institucional – Missão, visão, valores - Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-1-miss%C3%A3o-vis%C3%A3o-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

¹⁴ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Perfil Institucional – objetivos estratégicos - Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-2-planejamento-estrat%C3%A9gico/1-2-1-objetivos-estrat%C3%A9gicos?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

¹⁵ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Perfil Institucional – objetivos estratégicos/eixos - Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-1-miss%C3%A3o-vis%C3%A3o-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

Os Objetivos Estratégicos 13, do eixo 3: Pessoas e Recursos¹⁶, quando do atendimento de sua meta/indicador, são um momento oportuno para a implementação de Trilhas de Aprendizagem da Enap. Abrem uma “janela de oportunidade” para a implantação de Trilhas de Aprendizagem Institucionais na Enap a partir de 2021. As Trilhas de Aprendizagem Virtuais são uma opção inovadora, que utiliza metodologias ativas em processos de aprendizagem colaborativos com foco na resolução de problemas e na busca de resultados para atender a este tipo de lacuna de competência.

Tabela 1 - PDI/Enap - Planejamento Estratégico 2019/2020 – Metas e Indicadores¹⁷

EIXO 3: PESSOAS E RECURSOS	
OE 13 - Atrair, integrar e desenvolver talentos alinhados aos valores institucionais	
Meta	Indicador
13.1. 50% de servidores capacitados em pelo menos 2 conhecimentos técnicos essenciais e/ou transversais das áreas com base no CerEnap em 2020.	% de servidores capacitados em pelo menos 2 conhecimentos técnicos essenciais e/ou transversais das áreas com base no CerEnap
13.2. 50% de servidores capacitados em pelo menos 1 competência comportamental do CerEnap em 2020.	% de servidores capacitados em pelo menos 1 competência comportamental do CerEnap

Fonte: PDI/Enap Metas e Indicadores - 2020/24¹⁸.

4.1.3 Política de Formação e Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo¹⁹

O modelo adotado de Gestão por Competências foi elaborado a partir dos métodos combinados de vários autores, como já citado anteriormente, e

¹⁶ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Perfil Institucional – objetivos estratégicos/metras/indicadores - Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-2-planejamento-estrat%C3%A9gico/1-2-2-metas-e-indicadores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

¹⁷ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Perfil Institucional – objetivos estratégicos/metras/indicadores - Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-2-planejamento-estrat%C3%A9gico/1-2-2-metas-e-indicadores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

¹⁸ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Perfil Institucional – objetivos estratégicos/metras/indicadores - Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-2-planejamento-estrat%C3%A9gico/1-2-2-metas-e-indicadores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

¹⁹ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Política de Formação e Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo - Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/4-corpo-docente-e-t%C3%A9cnico-administrativo/4-3-pol%C3%ADtica-de-forma%C3%A7%C3%A3o-e-capacita%C3%A7%C3%A3o?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

modelos implantados em outros órgãos do governo. Foram feitas visitas técnicas em várias instituições, analisados seus modelos, seus sucessos e suas falhas.

Na Enap tomou-se por princípio de que o mapa estratégico seria o meio de definição das competências organizacionais²⁰. As competências organizacionais comportamentais necessárias para a atuação na Enap foram divididas em dois grupos:

- Competências comportamentais gerais: aplicáveis a todos os servidores;
- Competências comportamentais gerenciais: que se espera do comportamento de gestores.

Foram definidas ainda as competências técnicas de cada espaço ocupacional da Enap, a partir da análise da cadeia de valor e dos macroprocessos das áreas, e foi feito o cruzamento dos dados e elaborado o plano anual de capacitação 2019/2020²¹. Essas ações abrem espaço para, futuramente, iniciar a criação de um projeto amplo de Trilhas de Capacitação.

Em concordância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), regulamentada pelo Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019 (BRASIL, 2019), alterada pelo Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020 (BRASIL, 2020), a Enap preencheu o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) com base nas lacunas de conhecimentos apontados na avaliação por Competências da Escola. O PDP passa a suceder ao PACEnap a partir de 2020 para se alinhar aos modelos de documentos utilizados por todos os órgãos da administração federal²².

²⁰ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24 - Planejamento Estratégico da Enap – Mapa Estratégico. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-2-planejamento-estrat%C3%A9gico/1-2-1-objetivos-estrat%C3%A9gicos?authuser=0>. Acesso em. 28 dez 2020.

²¹ Plano anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020, na página 6 e 7. Este documento não está disponível para acesso externo.

²² Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Política de Formação e Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/4-corpo-docente-e-t%C3%A9cnico-administrativo/4-3-pol%C3%ADtica-de-forma%C3%A7%C3%A3o-e-capacita%C3%A7%C3%A3o?authuser=0>. Acesso em. 28 dez 2020.

4.1.4 Marcos Legais que embasam a Gestão por Competência na Enap

- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990: “Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais”.

- Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020 (BRASIL, 2020):

Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

- Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (BRASIL, 2019):

Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006) revogado:

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Define Gestão por Competência, no Art. 2º, inciso II.

- Portaria MP nº 208, de 25 de julho de 2006 (BRASIL, 2006b):

Atribui no seu artigo primeiro, inciso terceiro, o Sistema de Gestão por Competência. Define que é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

- Mapa Estratégico da Enap 2019 – 2022: “Institui que quando a Enap recrutar e desenvolver pessoas deverá alinhar essas ações com competências alinhadas aos objetivos organizacionais”²³.

²³ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24 - Planejamento Estratégico da Enap – Mapa Estratégico. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-2-planejamento-estrat%C3%A9gico/1-2-1-objetivos-estrat%C3%A9gicos?authuser=0>. Acesso em. 28 dez 2020.

4.1.5 Apresentação resumida dos principais aspectos do Projeto Pedagógico da Institucional (PPI) da Enap ²⁴

O PPI indica as referências, estratégias, a finalidade e as ações educacionais da Enap construídas ao longo de sua história, orientada por valores éticos, eficiência e focada em resultados para a sociedade. O documento é dinâmico, sendo constantemente revisitado, para que se mantenha atualizado. Ele é o instrumento orientador de toda comunidade escolar da Enap e espelha os referenciais pedagógicos que a escola adota, além das especificidades e características dos trabalhos desenvolvidos nas áreas da Enap.

A última atualização do PPI, da qual faço referência, foi feita em 2020, utilizando metodologia colaborativa, com a participação de toda as diretorias, resultando em um documento que apresenta ainda os serviços oferecidos e o foco em atividades pedagógicas que incentivam a construção e o compartilhamento de conhecimentos e experiências.

4.1.5.1 O papel da Enap no desenvolvimento das competências e capacidades de governo

- O Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019 (BRASIL, 2019):

Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.

Esse decreto reforçou a importância de haver um alinhamento entre a demanda de capacitação, a formação dos servidores e as competências institucionais necessárias à consecução da excelência na atuação das instituições públicas, fortalecendo o papel de centro provedor de conhecimento. Conhecedora de suas atribuições e finalidade no desenvolvimento das capacidades do governo, a Enap tem o encargo de²⁵:

²⁴ Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/24. Projeto Pedagógico. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

²⁵ BRASIL, Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm. Acesso em: 28 dez 2020.

- promover diferentes formas de produzir, disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas;
- implementar as melhores práticas de seleção de cargos públicos;
- articular e conectar instituições nacionais e internacionais e os agentes do setor público, para que eles possam atuar de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais;
- preparar os agentes públicos para as mudanças nos cenários internos e externos, promovendo um ambiente de inovação e construção colaborativa de soluções para os desafios públicos;
- auxiliar e promover o desenvolvimento de competências que agreguem valor público e que culminem em entregas de políticas públicas e serviços de qualidade para o cidadão;
- desenvolver lideranças para melhoria da governança, das políticas públicas e da gestão governamental;
- atuar no desenvolvimento de competências transversais; e
- atuar no apoio ao desenvolvimento institucional, para inovação e fortalecimento da capacidade de concepção, coordenação, implementação e avaliação de políticas públicas.

Sendo assim, a Enap procura alinhar seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI), para cumprimento das atribuições e finalidades que o decreto determina.

4.1.5.2 Referenciais conceituais e metodológicos da Enap²⁶

Ao desenvolver ações e eventos de capacitação para os agentes públicos são empregadas variadas metodologias e estratégias. Utilizando como referência o PPI da Enap, citaremos as mais importantes, que dialogam e se complementam. São elas:

Educação ao longo da Vida²⁷

O conceito trata com isonomia a educação formal inicial e educação permanente. Ele nasce da necessidade dos indivíduos procurarem através da educação as respostas para lidar com situações singulares que aparecem em suas vidas pessoais e profissionais. As Trilhas de Aprendizagem, também

²⁶ Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Referenciais conceituais e metodológico. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

²⁷ Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Referenciais conceituais e metodológico. Educação ao Longo da Vida. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-1-educa%C3%A7%C3%A3o-ao-longo-da-vida?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

seguem a filosofia desse conceito por serem caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional (FREITAS, 2002).

Baseia-se em conceitos fundamentados no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI – Educação: Um tesouro a descobrir (1996), coordenada por Jacques Delors (DELORS, 1998). Sendo considerados os quatro pilares da Educação:

- Aprender a aprender (conhecer): buscar combinar o conhecimento geral com a necessidade de aprofundamento em um tema, ou seja, encontrar os caminhos para o conhecimento.
- Aprender a fazer: procurar adquirir não somente habilidades profissionais, mas também encontrar o caminho para a prática, observação e colaboração. Na Enap procura-se dar ênfase a resolução de problemas reais e conduzir projetos que produzam resultados práticos.
- Aprender a viver juntos (a conviver): buscar desenvolver a compreensão do outro, aprender com o outro, empatia. Aprender a administrar conflitos, respeitar os valores da diversidade, do entendimento mútuo, da pluralidade e da paz.
- Aprender a ser: desenvolver condições de agir com maior autonomia, discernimento e responsabilidade individual. É a conexão entre o conhecimento e a própria vida do indivíduo. De acordo com Delors (2003), esse conceito integra todos os anteriores. A educação com foco no “aprender a ser” deve levar em consideração todas as potencialidades do indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas e competência para se comunicar.

No prefácio do relatório - Educação em tesouro a descobrir, o autor comenta o “porquê” do título do relatório e a importância de uma educação integral. A educação é herança cultural da humanidade. Ela é o repositório do conhecimento das nossas experiências humanas que nos garantiu chegar até onde chegamos. A missão a educação foi ampliada, devido o desenvolvimento das necessidades e desafios mundiais. Segundo o relatório, ela deverá desenvolver a autonomia, a responsabilidade, criatividade, habilidades de

comunicação, mas também ensinar o viver junto, não apenas em família, mas em comunidade, em outros ambientes, aprendendo a ter empatia pelo próximo, ser colaborativo, além do respeitar a pluralidade e as diferenças. Destaco o texto do prefácio (DELORS, 1998, p. 31):

Para atribuir um título a este relatório, a Comissão recorreu a La Fontaine e a uma das suas fábulas: “O lavrador e seus filhos”:
 “— Evitai (disse o lavrador) — vender a herança, que de nossos pais nos veio, esconde um tesouro em seu seio.”
 Educação, isto é, tudo o que a humanidade aprendeu acerca de si mesma. Atraiçoando um pouco o poeta, que pretendia fazer o elogio do trabalho, podemos pôr na sua boca estas palavras:
 “Mas ao morrer o sábio pai fez-lhes esta confissão:
 — O tesouro está na educação.”

Inovação: abordagens, princípios e valores²⁸

A escola fomenta eventos de aquisição de conhecimento em diferentes configurações e ambientes, além da oferta de serviços especializados sob demanda. As metodologias utilizadas estimulam o aluno a ser o protagonista no seu aprendizado e a experimentar para inovar, desse modo, os alunos, usuários de serviços e colaboradores são convidados a repensar a administração pública.

As ações voltadas à inovação colaboram para o desenvolvimento de soluções que respondam com maior eficiência aos anseios da sociedade. A inovação é posta como uma prática sistêmica para modificação no setor público, guiada nos valores da colaboração, proatividade, abertura ao risco, atuação em rede, simplificação, empatia e foco no usuário.

As metodologias usadas nos projetos concebidos na Enap mudam conforme o objeto, preservando em comum a sua estrutura, com os seguintes elementos²⁹:

²⁸ Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Inovação: abordagens, princípios e valores Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodo%C3%B3gicos/2-2-2-inova%C3%A7%C3%A3o-abordagens-princ%C3%ADpios-e-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

²⁹ Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Inovação: abordagens, princípios e valores. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodo%C3%B3gicos/2-2-2-inova%C3%A7%C3%A3o-abordagens-princ%C3%ADpios-e-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

- identificação e caracterização do problema, prioridades e tarefas-chaves;
- criação de ideias que impactam nessas áreas;
- sugestão de caminhos para promover mudanças de alto impacto;
- desenho e teste de protótipos de soluções; e
- validação ou readequação de soluções.

As principais metodologias adotadas são³⁰:

• *Design thinking em projetos de Inovação*: abordagem tomada do campo do design e adaptada para o contexto da administração pública como uma forma de lidar com os chamados *wicked problems* (problemas traiçoeiros) e gerar valor público. O termo pressupõe “pensar como um designer” e se traduz como um modelo de pensamento e uma prática criativa, questionadora, experimental, colaborativa e centrada nas pessoas, abrangendo etapas como imersão, análise e síntese, e ideação e prototipagem³¹.

• *Design Etnográfico*: *Design* etnográfico é nome dado a uma etapa de um processo de *design*, em que fazemos um mergulho para entender com profundidade uma determinada realidade que queremos transformar a partir do olhar do usuário de um serviço ou beneficiário de uma política pública. Para isso, realizamos uma pesquisa de campo utilizando nossas capacidades de observar, interagir e imergir na realidade do outro com o objetivo de obter *insights* que orientem uma transformação em uma política pública. O *design* etnográfico pode ser utilizado em diferentes etapas do ciclo de política pública. Com base em sua experiência prática no tema, o GNova³² lançou um guia para auxiliar agentes públicos a utilizarem o *design* etnográfico em sua atuação profissional.

• *Imersão ágil*: checagem de realidade em políticas públicas: trata-se de uma metodologia que envolve rapidamente especialistas, usuários e atores

³⁰ Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Inovação: abordagens, princípios e valores Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodo%C3%B3gicos/2-2-2-inova%C3%A7%C3%A3o-abordagens-princ%C3%ADpios-e-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

³¹ Definição retirada do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Inovação: abordagens, princípios e valores Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodo%C3%B3gicos/2-2-2-inova%C3%A7%C3%A3o-abordagens-princ%C3%ADpios-e-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

³² As principais metodologias utilizadas na Enap e que foram citadas neste plano de ação, foram testadas no laboratório de inovação (GNova) e a metodologia está disponível no sítio do GNova. Disponível em: <http://gnova.enap.gov.br/pt/sobre/metodologia>. Acesso em: 25 nov. 2020.

interessados, para gerar entendimento sobre a realidade de um problema e criar soluções para serviços, práticas de gestão ou políticas públicas. É adequada quando o tempo é uma variável crítica, e o envolvimento e validação, junto a outros atores, é desejado.

- e *insights* comportamentais: vem obtendo destaque no ambiente da inovação em políticas públicas, deriva do campo multidisciplinar da economia comportamental. Seu ponto de partida é o reconhecimento da insuficiência do modelo do agente racional para compreender o processo decisório das pessoas reais. O enfoque critica o modelo dedutivo da economia tradicional e parte para a observação de como as pessoas tomam decisões³³.

As metodologias desenvolvidas e testadas no laboratório de inovação – Gnova são utilizadas por várias equipes de governo, em variados estágios de uma política pública, com o objetivo de compreender as necessidades dos cidadãos e organizações³⁴.

Ensino Aplicação e Andragogia

A Enap é guiada pela metodologia de aprendizagem “ensino de aplicação”, inspirada no socioconstrutivismo³⁵ educacional, que reside em aprender por meio da afinidade dos alunos às situações concretas da prática governamental, integrando os saberes que dispõem em função de sua experiência.

A escola defende um modelo aberto de educação e absorveu contribuições da Andragogia, que é a ciência de orientar adultos a aprender.

³³ Definição retirada do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Inovação: abordagens, princípios e valores Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-2-inova%C3%A7%C3%A3o-abordagens-princ%C3%ADpios-e-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

³⁴ Informação retirada do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Inovação: abordagens, princípios e valores Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-2-inova%C3%A7%C3%A3o-abordagens-princ%C3%ADpios-e-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

³⁵ Definição retirada do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Ensino Aplicação e Andragogia. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-3-ensino-aplica%C3%A7%C3%A3o-e-andragogia?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

Utiliza os cinco pressupostos de Malcolm Knowles³⁶ para educação de adultos que foram adaptados pela Enap e disponibilizado no seu PPI, que são³⁷:

- I. Autonomia: é capaz de tomar suas próprias decisões e de se auto gerenciar.
- II. Experiência: a vivência reunida serve de base para o aprender novos conceitos e novas habilidades.
- III. Prontidão para a aprendizagem: tem maior interesse em aprender aquilo que está relacionado com situações reais de sua vida.
- IV. Aplicação da aprendizagem: busca aprender ou facilitar a aprendizagem daquilo que possa ter aplicação. Tal fator favorece a preferência de aprender centrado em solução de problemas.
- V. Motivação para aprender: são mais afetados pelas motivações internas que pelas motivações externas.

Em sintonia com a Andragogia, a escola utiliza metodologias e abordagens para trabalhar a realidade do aluno, partindo do princípio de que o indivíduo, quando adulto, necessita saber o porquê do aprendizado. Aprende melhor quando o conhecimento gera valor a curto prazo e gera experiência.

A Enap utiliza também a “aprendizagem experiencial”³⁸, desenvolvida por David Kolb (1984), que estudou como as pessoas adultas aprendem. Nas palavras do autor, aprendizagem experiencial é:

O processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Esta definição enfatiza... que o conhecimento é um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado... A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo... Para compreendermos aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa. (KOLB, 1984, p. 38).

Segundo Pimentel (2007), David Kolb apresenta o ciclo de aprendizagem integrado em quatro modelos adaptativos:

³⁶ Definição retirada do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Ensino Aplicação e Andragogia. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-3-ensino-aplica%C3%A7%C3%A3o-e-andragogia?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

³⁷ Definição retirada do livro “Andragogy in action: applying modern principles of adult education”. (KNOWLES, 1984). Informação retirada do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Ensino Aplicação e Andragogia. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-3-ensino-aplica%C3%A7%C3%A3o-e-andragogia?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

³⁸ Definição retirada do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Ensino Aplicação e Andragogia. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-3-ensino-aplica%C3%A7%C3%A3o-e-andragogia?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

- I.Experiência concreta (agir): refere-se a experiências de contato direto com situações que propõem dilemas a resolver.
- II.Observação reflexiva (refletir): Constitui-se num movimento voltado para o interior, de reflexão. Caracteriza-se por atitudes, sobretudo, de pesquisa sobre a realidade.
- III.Conceitualização abstrata (conceitualizar): Caracteriza-se pela formação de conceitos abstratos e generalizáveis sobre elementos e características da experiência
- IV.Experimentação ativa (aplicar): É a repercussão das aprendizagens em experiências inéditas, num movimento voltado para o externo, de ação.

Com base nos referenciais educacionais citados, é importante destacar como metodologias/abordagens educacionais praticadas também na Enap:

- Aprendizagem Baseada em Problemas - *Problem Based Learning* (PBL): Filatro e Cavalcante (2018), definem que o PBL é a abordagem que emprega situações-problemas para a aprendizagem de novos conhecimentos. É adotada por grupos de alunos que trabalham em forma individual e coletiva para criar soluções para um problema apresentado.

- Aprendizagem Significativa: Segundo Moreira (2012), a aprendizagem significativa é um processo por meio do qual uma nova informação relaciona-se, de maneira substantiva (não-literal) e não-arbitrária, a um aspecto relevante da estrutura de conhecimento do indivíduo.

- Estudo de Casos³⁹: Esta metodologia é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo, complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente. É um estudo empírico e qualitativo que busca determinar ou testar uma teoria, e tem como uma das fontes de informações mais importantes, as entrevistas e a observação. O estudo de caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e os processos políticos da sociedade.

- Aprendizagem Imersiva: Descritos por Sherman e Craig (2003) o termo imersão significa a sensação de presença em um ambiente específico, seja real ou virtual. Refere-se à capacidade de colocar o aprendiz no centro de sua experiência de aprendizado. Um exemplo são os cursos de imersão para aprendizado de línguas ou para desenvolvimento de algum documento institucional como, por exemplo, o planejamento estratégico. É comum utilizar

³⁹ Definição retirada do sítio da Info-escola – navegando e aprendendo. Disponível em: <https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

esta técnica no formato de oficinas. Existem as tecnologias imersivas, conhecidas como realidade virtual e realidade aumentada.

- Visitas Técnicas: promove a integração entre a teoria e a prática no que se refere aos conhecimentos adquiridos pelos alunos. É muito utilizada na pós-graduação e em cursos de carga horária maior.

- Gamificação: é a utilização da linguagem dos jogos em outros contextos como define Filatro e Cavalcante (2018).

- Aprender fazendo (*learning by doing*): Teoria exposta por Dewey (1938), que defende que o aprendiz deve interagir com o ambiente para adaptar e aprender.

- Sala de Aula Invertida (*flipped classroom*) é uma estratégia educacional em que o aluno estuda o material antes da aula presencial, para que se leve a sala de aula dúvidas e discussões, segundo Filatro e Cavalcante (2018).

- Aprendizagem entre pares (*peer to peer*): Instrução pelos colegas (IpC).

O IpC busca promover a aprendizagem com foco no questionamento para que os alunos passem mais tempo em classe pensando e discutindo ideias sobre o conteúdo, do que, passivamente, assistindo exposições orais por parte do professor. (ARAUJO; MAZUR, 2013, p.364).

Para facilitar o processo de personalização da aprendizagem, a Enap valoriza a utilização de metodologias ativas e ágeis em suas ações de ensino e eventos educacionais. De acordo com Moram (2017, p. 2), as metodologias ativas

[...] são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada, híbrida.

Constituem alternativas pedagógicas que colocam foco no aprendiz, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, investigação ou resolução de problemas. Reflexão e ação são os alicerces fundamentais que sustentam as metodologias ativas argumenta Bonwell e Einson (1991).

A essência das metodologias e ferramentas ágeis é a gestão do tempo na educação e objetivos a curto prazo. Um exemplo de metodologia ágil é o

microlearning, cuja tradução livre pode ser microaprendizagem, que é a estratégia que apresenta conteúdo em pequenos “pedaços”, com alto nível de interação e *feedback*. (FILATRO; CAVALCANTE, 2018).

A problematização, a indagação, a práxis e o aluno como protagonista, ao longo da formação, são enfoques cruciais para o processo de ensino, pesquisa e geração do conhecimento das ações desenvolvidas na Escola. Outra atividade de relevância feita pela escola é a realização de intercâmbios com escolas nacionais e estrangeiras que ajudam na renovação das concepções e das práticas educacionais.

4.1.5.3 O planejamento do processo de desenvolvimento de soluções educacionais⁴⁰

O surgimento de novas tecnologias, ferramentas e metodologias educacionais, destacou o processo de Desenho de Eventos. Na elaboração de suas ações de capacitação ou soluções educacionais, independentemente de como a solução educacional será executada, seja ela virtual, presencial ou híbrida, tem-se utilizado o processo de *Design* Instrucional (DI)⁴¹, especificamente a escola utiliza o modelo ADDIE⁴² (do inglês *Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*).

Etapas do modelo ADDIE⁴³:

⁴⁰ Baseado no texto disponibilizado no Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Desenvolvimento de soluções educacionais. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-4-desenvolvimento-de-solu%C3%A7%C3%B5es-educacionais?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

⁴¹ “DI é um processo de ação intencional e sistemática de ensino que envolve o planejamento, o desenvolvimento e a aplicação de métodos, técnicas, atividades, materiais, eventos e produtos educacionais em situações didáticas específicas, a fim de promover, a partir dos princípios de aprendizagem e instrução conhecidos, a aprendizagem humana”. (FILATRO, 2008, p.3).

⁴² Modelo adaptado retirado do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Desenvolvimento de soluções educacionais Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-4-desenvolvimento-de-solu%C3%A7%C3%B5es-educacionais?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

⁴³ Modelo adaptado retirado do Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Desenvolvimento de soluções educacionais Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-4-desenvolvimento-de-solu%C3%A7%C3%B5es-educacionais?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

Análise: evidenciar ou identificar as necessidades educacionais, as informações da demanda e a caracterização do público-alvo.

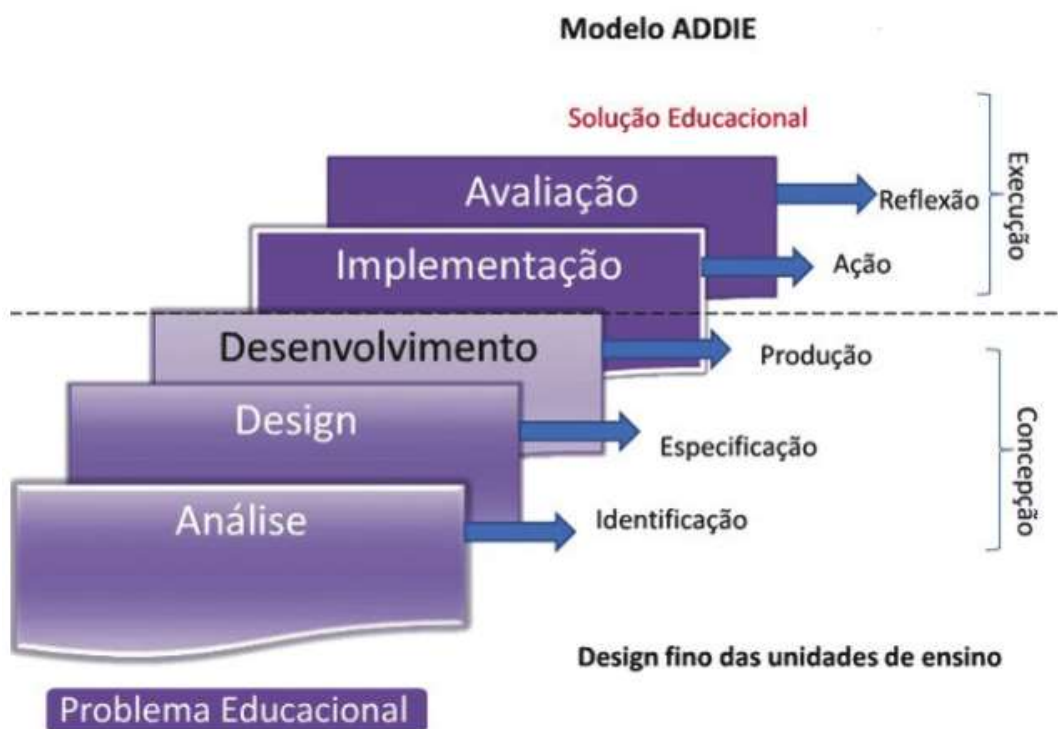
Design: projetar a solução; evidenciar o planejamento educacional de capacitação; mapeamento e sequenciamento de conteúdo, atividades e estratégias de ensino.

Desenvolvimento: desenvolver a solução que inclui a produção do material didático e recursos didáticos; e refinar os materiais didáticos.

Implementação: executar a ação educacional (tais como palestras, cursos, oficinas, visitas técnicas, seminário dentre outros).

Avaliação: verificar a efetividade da capacitação proposta, ou seja, avaliar a solução; e avaliar a qualidade dos conteúdos educacionais produzidos.

Figura 1 - Fases do processo de design instrucional – MODELO ADDIE



Fonte: Filatro (2008, p. 25).

Utilizar o processo de DI, para criar ações de aprendizagem, tem como objetivo ofertar solução correta para o problema educacional ou necessidade de capacitação identificada pelas instituições públicas demandantes e pela escola. Ele é capaz de integrar em uma solução educacional as dimensões pedagógica, comunicacional e tecnológica.

No ambiente da educação corporativa, modelos de DI mais ágeis foram integrados para ajudar nas dificuldades das organizações de conseguir maior agilidade na adaptação aos novos cenários. Dessa forma, procurou-se por processos mais descomplicados de DI, imbuídos da mentalidade *agile* (ágil) e

lean (enxuto) que apareceu face ao desafio de conduzir o célere avanço da tecnologia.

4.1.5.4 Princípios pedagógicos⁴⁴

Os recursos para ensinar, gerar conhecimento, formar e capacitar servidores preconizados pela escola sistematizam-se com base nos seguintes princípios:

- Aplicação da Aprendizagem: ensino aplicação, ou seja, aplicar a prática pedagógica para geração de valor público.
- Pluralidade: valorização e respeito aos diferentes estilos de aprendizagem.
- Inovação: orientação a inovar, colaborar e foco no protagonismo do aluno.
- Experimentação: experimentação como processo de construção do conhecimento.
- Conteúdo: compromisso com o conhecimento, a ciência e a produção de pesquisa aplicada.
- Contexto: contextualização social, histórica e temporal do conhecimento.
- Iteratividade: sistemas e tecnologias de comunicação facilitados para melhoria dos processos de aprendizagem visando ajudar a alcançar os

4.1.5.5 Eixos temáticos⁴⁵

Os eixos foram definidos por meio de um levantamento, junto aos especialistas da escola, sobre os temas importantes para o desenvolvimento de competências dos agentes públicos. Foram realizadas entrevistas com os dirigentes da Enap para, em seguida, realizar entrevistas e reuniões com

⁴⁴ Baseado no Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Princípios pedagógicos. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-2-referenciais-conceituais-e-metodol%C3%B3gicos/2-2-5-princ%C3%ADpios-pedag%C3%B3gicos?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

⁴⁵ Retirado no Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Eixos Temáticos. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-3-estrat%C3%A9gia-de-ensino/2-3-2-eixos-tem%C3%A1ticos?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

representantes de órgãos da administração pública federal com os quais a Enap mantém constante interlocução, bem como com representantes do terceiro setor. O resultado desse trabalho de consultas está retratado no quadro abaixo.

Figura 2 - Eixos temáticos da Enap

EIXOS TEMÁTICOS DA ENAP	
❖ Comunicação	❖ Governo e Transformação Digital
❖ Desenvolvimento Pessoal	❖ Infraestrutura
❖ Direito e Legislação	❖ Inovação
❖ Economia	❖ Liderança
❖ Educação e Docência	❖ Logística e Compras Públicas
❖ Estratégia e Planejamento	❖ Meio Ambiente
❖ Ética e Cidadania	❖ Orçamento e Finanças
❖ Excelência na Entrega de Serviços	❖ Políticas Públicas
❖ Gestão da Informação e do Conhecimento	❖ Políticas Sociais
❖ Gestão de Pessoas	❖ Regulação
❖ Gestão Pública	❖ Transparência, Controle e Participação
	❖ Uso de Evidências

Fonte: Dados retirados do PDI 2020-2024 – Enap.

4.1.5.6 Ações de formação e capacitação ofertadas

Para contribuir com a capacitação dos agentes públicos, no desenvolvimento de suas competências transversais de acordo com os eixos temáticos, a Enap disponibiliza vários tipos de cursos, eventos e oficinas⁴⁶.

Linhas de atuação resumida:

- Educação executiva: Formação inicial e aperfeiçoamento para carreiras; Desenvolvimento de Altos Executivos; Desenvolvimento Profissional; Transformação Digital.
- Especializações: Nas áreas temáticas de gestão e inovação; políticas públicas, tecnologia e inovação; governança e regulação, e direito.
- Mestrado: Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento; Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas.
- Doutorado: Doutorado Profissional em Políticas Públicas.
- Cursos sob medida: os cursos sob medida abrangem as iniciativas de desenho instrucional voltadas exclusivamente para atender as necessidades específicas dos órgãos da administração.
- Eventos: palestras, seminários, rodas de conversa, entrevistas, cafés com debate com foco em compartilhamento de informações atualizadas sobre temas relevantes para o serviço público.
- Modalidades de ensino: Os cursos, eventos e oficinas podem ser ofertados na modalidade presencial, híbrida ou a distância (online).

⁴⁶ Retirado no Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Ações de Desenvolvimento. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-3-estrat%C3%A9gia-de-ensino/2-3-3-a%C3%A7%C3%B5es-de-desenvolvimento-cursos-eventos-e-oficinas?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

4.2 DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

No contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)⁴⁷, a competência pode ser entendida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Nessa linha de melhoria no desempenho do servidor público, a Enap, como escola de governo e coordenadora da PNDP, vem buscando alinhar seus objetivos estratégicos as ações de capacitação da escola, sempre atualizando suas metodologias, suas parcerias com outras escolas de governo e seu quadro de colaboradores.

A. Fleury e M. Fleury (2001, p. 21) definem que a competência é o “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Essa característica do “saber agir responsável” que Fleury coloca é condição básica para a atuação do servidor público em um período de tantas turbulências sociais e econômicas. O sociólogo Philippe Zarifian (2001), acrescenta que seria a capacidade de um indivíduo responsabilizar-se, ter atitude, assumir iniciativas, ir além do solicitado, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, além de ser responsável e reconhecido por isso.

A capacitação deve procurar desenvolver e estimular o saber responsável, ir além do solicitado, compreender novas situações, estimular a criatividade e a iniciativa.

Salienta Brandão e Guimarães (2001, p. 9), que:

Com o aumento da complexidade das relações de trabalho e das pressões sociais, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só

⁴⁷ BRASIL, decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Art. 2º, inciso II.

questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

Acrescentam Carbone, Brandão e Leite (2005, p. 43), na sua conceituação, destaque na relação entre competência e desempenho quando definem competência como uma “combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional. Para eles, competência é “o desempenho expresso pelo indivíduo em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho” (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2006, p. 43).

4.2.1 Dimensões das Competências: conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Thomas Durand (2000), em 1999, foi o primeiro a utilizar a expressão CHA. A expressão divide as competências em três dimensões. São conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A), que se denomina a matriz CHA:

- C – Por que fazer? – informações acumuladas;
- H – Saber como fazer? – uso produtivo do conhecimento (técnica); e
- A – Querer fazer? – iniciativa, afetividade, identidade, determinação e criatividade.

Elas são habilidade que envolvem valores, crenças, preceitos. Influenciam o modo de agir, de se relacionar e de tomar decisões.

Durand (2000), define ainda que as competências podem ser classificadas em:

- humanas (relacionadas ao indivíduo); ou
- organizacionais (relacionadas à organização).

A figura 3, demonstra a relação das estratégias das empresas, que dão origem às competências organizacionais que, por sua vez, se relacionam com as competências individuais e com as atividades desempenhadas no cotidiano.

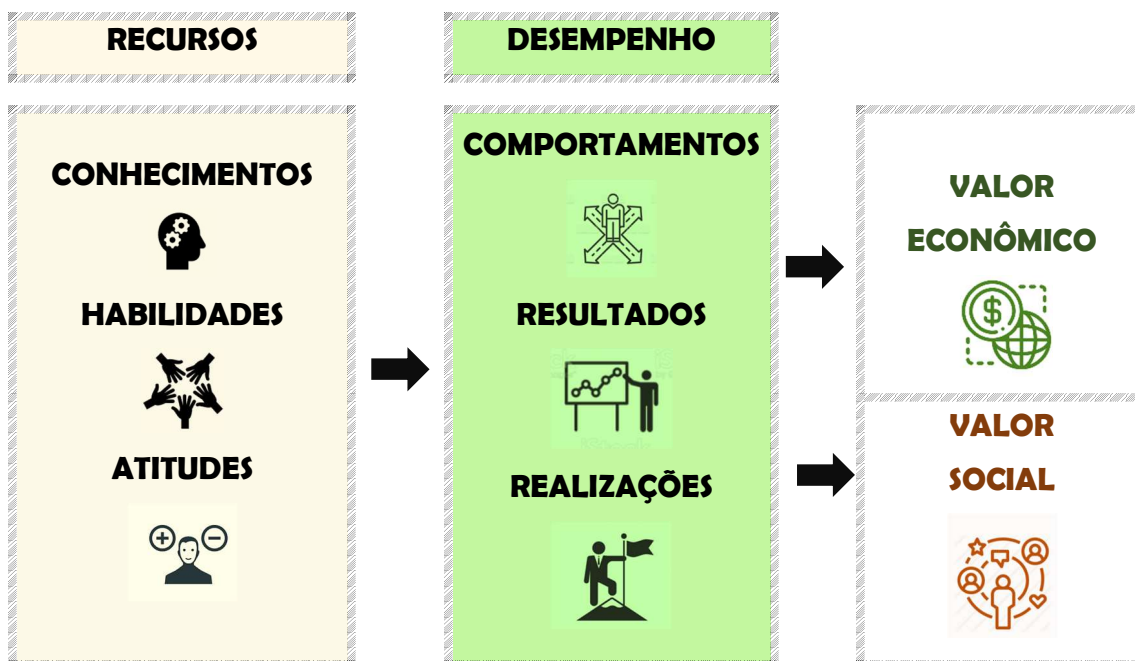
Figura 3 - Ilustra a interação estratégica e a interação operacional com as competências organizacionais e individuais.



Fonte: Sítio da metadados - <https://www.metadados.com.br/blog/saiba-como-aplicar-as-competencias-na-gestao-da-sua-empresa>. Acesso em: 14 dez. 2020.

A figura abaixo inter-relaciona de forma excelente os conceitos trabalhados acima revelando suas articulações e correlações. Demonstra as dimensões das competências que são recursos ou habilidades, em sinergia com o desempenho, gerando valor econômico e social tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.



Fonte: A. Fleury e M. Fleury (2001) e Dutra (2004), com adaptações.

Brandão e Guimarães (2001), de uma forma similar, classificam as competências como profissionais ou humanas, quando conexas a indivíduos ou a equipes de trabalho, e organizacionais, quando próprias da organização. Observa-se que as competências profissionais, coligadas a outros recursos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.

Carbone, Brandão e Leite (2006) qualificam as competências em duas categorias, de forma similar, com uma maior abrangência:

- Competências individuais: humanas ou profissionais que se referem às competências do servidor ou de pequenas equipes de trabalho.
- Competências organizacionais: estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que as tornam eficazes.

Na apostila do curso Gestão por Competências, da Enap⁴⁸, na página 26, explica que:

Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias daquela instituição ser percebidas pela sociedade. Essas competências constituem mais do que o simples somatório das competências individuais, pois as interações entre as pessoas promovem sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na competência organizacional.

É essencial salientar que as competências não se limitam aos indivíduos, elas englobam às equipes, grupos de trabalho e a própria organização, principalmente quando traduzem a sua razão de ser ou são essenciais para a sua sustentabilidade (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

4.2.2 Competências organizacionais na Enap e mapeamento de competências

O modelo de Gestão por Competência adotado pela Enap combina várias metodologias e modelos implementados em outros órgãos, como já citado anteriormente.

As competências organizacionais foram divididas em competências comportamentais e técnicas para o mapeamento de competências⁴⁹(PACEnap, p. 17).

As competências comportamentais foram subdivididas em gerais e gerenciais, com as seguintes dimensões⁵⁰, segundo (PACEnap, p. 17):

- Habilidades: descrição, em linhas gerais, do que os servidores e servidoras deverão demonstrar no contexto da aplicação da competência.
- Atitude: indicadores de comportamento esperados para cada competência. Ao indicador de comportamento é dado o nome de “evidência”. Cada competência comportamental limitou-se ao número máximo de até 04 evidências. Considerando a existência de espaços ocupacionais de diferentes complexidades/exigências, as evidências das competências comportamentais foram divididas em três diferentes níveis de proficiência: funcional, proficiente e especialista.

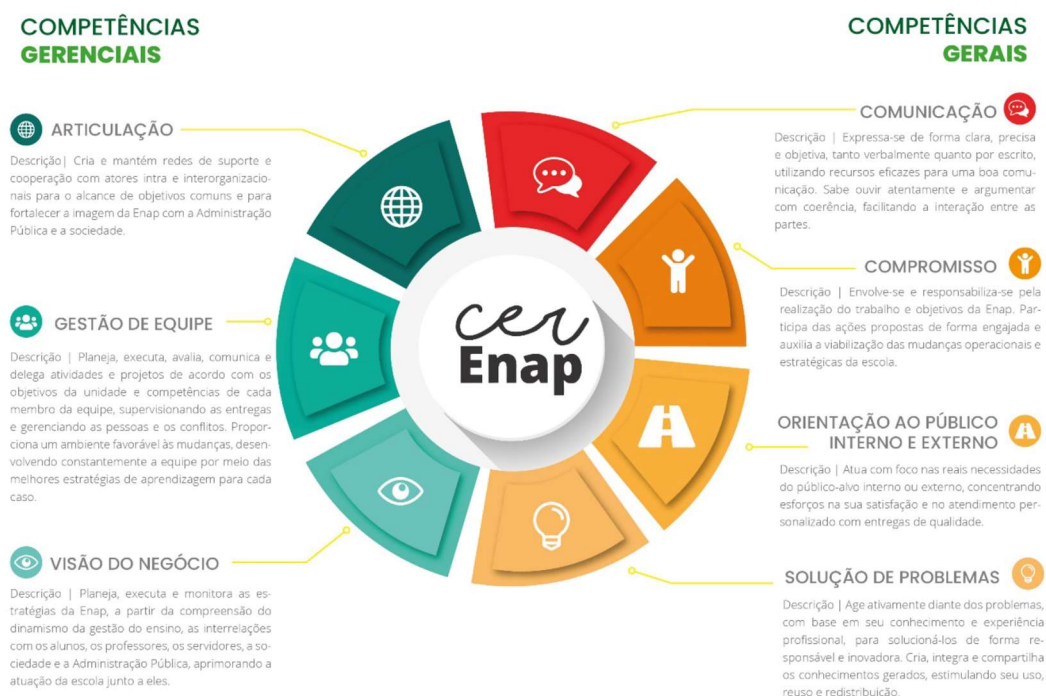
⁴⁸ PANTOJA, Maria Julia. Gestão por competências. Brasília: Enap, 2015. 189p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso: 28 dez 2020.

⁴⁹ Informação retirado do Plano Anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020. 34p. Este documento não está disponível para acesso externo.

⁵⁰ Informação retirado do Plano Anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020. 34p. Este documento não está disponível para acesso externo.

- Conhecimento: atributo presente na competência comportamental foi representado pelos conhecimentos necessários para o alcance da competência, guiado por conteúdos norteadores.

Figura 5 - Mandala das competências comportamentais da Enap



Fonte: PACE 2019/2020 – p. 18.⁵¹

As competências técnicas foram mapeadas, sendo feita a construção e a análise da cadeia de valor da Enap e o levantamento da arquitetura de processos de cada área. As competências técnicas possuem as seguintes dimensões segundo (PACEnap, p. 17)⁵²:

- Habilidades: descritas no formato das atividades mais relevantes e essenciais, sem as quais a competência técnica não poderá ser executada.
- Conhecimento: os conhecimentos foram categorizados em essenciais, desejáveis, complementares, transversais e

⁵¹ Informação retirado do Plano Anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020. 34p. Este documento não está disponível para acesso externo.

⁵² Informação retirado do Plano Anual de capacitação Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019/2020. 34p. Este documento não está disponível para acesso externo.

legislação aplicada e divididos em 3 níveis de proficiência: básico, intermediário e avançado.

- Atitude: uma vez que as evidências estão relacionadas a aspectos atitudinais, não foi realizada essa associação às competências técnicas.

Os espaços ocupacionais foram mapeados e definidos. São as competências comportamentais e técnicas necessárias para que um servidor realize suas entregas.

4.2.3 Estratégias de Ensino e o Desenvolvimento de Competências na Enap⁵³

O termo competência, na gestão de pessoas no setor público, ao longo dos anos, motivou autores a uma grande quantidade de definições e classificações. A Enap utiliza, como base de orientação para seus cursos conforme orientação governamental, a definição de competência elaborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT)⁵⁴:

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.⁵⁵

Internamente, utiliza a definição construída coletivamente e disponibilizada no seu no seu Plano Anual de Capacitação/PACE 2019/2020, página 6, como competência “tudo que o servidor precisa saber para executar os processos do seu espaço ocupacional e realizar as entregas previstas”⁵⁶.

⁵³ Todo os órgãos federais estão abrangidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A Enap como escola de Governo tem papel de destaque na divulgação e execução das ações previstas no documento.

⁵⁴ Projeto Pedagógico Institucional da Enap (PPI). Desenvolvimento de Competências. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-3-estrat%C3%A9gia-de-ensino/2-3-1-desenvolvimento-de-compet%C3%A2ncias?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020

⁵⁵ Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002.

⁵⁶ O modelo de Gestão por Competência adotado pela Enap, internamente, foi elaborado a partir dos métodos combinados de Rogério Leme, Joel Souza Dutra, Pedro Paulo Carbone e Hugo Pena Brandão e dos modelos já implantados em outros órgãos.

4.2.4 Desenvolvimento de Competências Transversais

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP⁵⁷, regulamenta a formação e capacitação nos órgãos federais. Esse decreto determinou que os órgãos devem fazer um diagnóstico de competências para identificar suas competências transversais. O que seria identificado, segundo o decreto, é o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função⁵⁸. Esse diagnóstico permite o mapeamento das competências transversais, espaços ocupacionais e abre caminho para a implementação das Trilhas de Aprendizagem⁵⁹ que no decreto são chamadas de Trilhas de Desenvolvimento. Sendo assim, as competências transversais devem ser compreendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública e que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.⁶⁰

As diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas que contemplam a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão, consideram as seguintes atividades, segundo o Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020 (BRASIL, 2020), art. 13, § 2º:

- I - O desenvolvimento continuado de servidores públicos;
- II - Programas de pós-graduação, lato sensu e stricto sensu, inclusive pós-doutorado;
- III – Fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação;
- IV - Prospecção, promoção e difusão de conhecimento; e
- V - Desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público.

Segundo Whittermore (2018. p. 9), a particularidade dessa categoria de competências pode ser observada por intermédio de suas características mais marcantes:

- Geralmente são transferíveis entre domínios ou contextos distintos no mundo da vida e do trabalho.

⁵⁷ BRASIL, 2019. Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019

⁵⁸ BRASIL, 2019. Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. A competência é “conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”, art. 3º, § 3º.

⁵⁹ BRASIL, 2019. Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. Previsão para trilhas de desenvolvimento. Art. 1º, inciso V.

⁶⁰ BRASIL, 2019. Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. Conceito de Competência transversal. Art. 3º, § 1º.

- Possuem grande capacidade para interagirem com aspectos sociais e interpessoais.
- Normalmente são multifuncionais e interdisciplinares.
- Manifestam-se ou evidenciam-se necessariamente em espaços interativos onde podem ser comunicadas explicitamente.
- Relacionam-se com atributos essenciais em contextos de mudanças significativas ou aceleradas.
- Envolvem atributos atitudinais mais flexíveis na abordagem e mobilização, quando comparados a traços de caráter arraigados, mas que exigem processos de aprendizado altamente interativos.
- Mantêm, em alguns de seus aspectos, relações simbióticas com graus mais elevados de autoconsciência e autoconhecimento.

O papel da Enap é de articular com as demais escolas de governo a uniformização das diretrizes para competências transversais dos servidores públicos federais e, atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento das competências essenciais para o Poder Executivo Federal. Outra tarefa importante é ajudar no desenvolvimento de modelos, metodologias, ferramentas, trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

4.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A Gestão por Competências pode ser conceituada como um conjunto de ferramentas, instrumentos e metodologias direcionadas à gestão de pessoas, (GRAMIGNA, 2007). Gerenciar, valoriza e desenvolve pessoas a partir de suas competências.

A definição adotada pela PNDP/2006 entende o modelo por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”⁶¹. Apesar da definição ter ajudado a tornar conhecida a metodologia e desse texto do Decreto já ter sido revogado, é importante trazer essa definição de Gestão por Competência como “Gestão da Capacitação”. Em 2006, ano do Decreto, tratava-se a Gestão por Competência como ações de capacitação desenhadas em um plano anual de capacitação, com uma possibilidade de um sistema controlando essas ações e verificações avaliativas⁶². Ações, para a época, inovadoras, mas que restringem a abrangência e a profundidade do significado de “Competência”. A Gestão por Competência instituída por Decreto não funcionou na prática, porque depende de uma mudança cultural e um trabalho de mapeamento dos espaços ocupacionais das instituições. Verificou-se que não basta entender o indivíduo e suas necessidades de capacitação, mas entender o indivíduo no contexto de suas entregas e possibilidades de adquirir habilidades que gerem valor social e econômico.

Carbone *et al.* (2005) afirmam que a gestão por competência surge com a proposta de alinhar as competências humanas às organizacionais, havendo assim, uma sustentação entre elas, proporcionando o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

⁶¹ BRASIL, decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Art. 2º, inciso II.

⁶² BRASIL, decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Art. 5º e 6º.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competência tem que estar alinhada ao plano estratégico da organização, onde formará um subsistema da gestão organizacional. Dessa forma, as organizações necessitam contar com uma estratégia de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento de habilidades, produzam relações sociais e conhecimento, ou seja, desenvolvam competências.

Por esse motivo, a área estratégica de gestão de pessoas auxilia a gestão por competência, recrutando, selecionando e treinando seus colaboradores, a fim de desenvolver as competências essenciais de forma a alcançar os objetivos e garantir à organização a consistência de sua estratégia (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

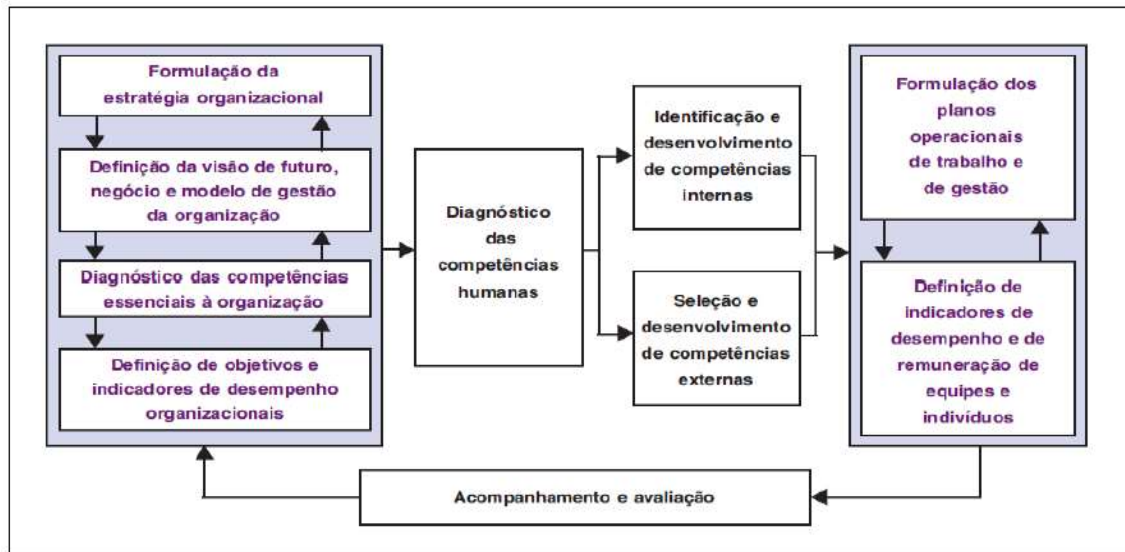
A gestão por competência deve ser vista de forma sistêmica, envolvendo diversos níveis da organização, seja o corporativo ou individual, divisional ou grupal. Para isso, é imprescindível que ela esteja em harmonia com a gestão estratégica da organização, ou seja, missão, visão e objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A gestão por competências se propõe a orientar os esforços da organização para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2006).

4.3.1 Pressupostos para aplicação da Gestão por Competência

Ao analisarem os pressupostos e aplicações da gestão por competências, Brandão e Guimarães (2001), apresentam o diagrama abaixo para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo. A figura abaixo representa

a Gestão por Competência considerando as etapas do planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho a partir da constatação de quais competências são essenciais para a instituição, desde o nível organizacional até o individual. Na figura abaixo está esquematizado o processo de gestão por desempenho baseada em competências.

Figura 6 - Processo da gestão do desempenho baseada em competências



Fonte: Guimarães *et al.* (2000 apud BRANDÃO, 2001).

Os elementos da modelagem de Gestão por Competências, esquematizado por Dutra (2004), na figura 7, começam, primeiramente, pela noção dos **requisitos/competências (inputs) e entrega (outputs)**. O segundo fator é o **desenvolvimento** que está associado ao aumento de responsabilidades e de atividades mais complexas. Conforme isso ocorre, cresce os requisitos de competências individuais e o valor que o indivíduo entrega a organização (**agregação de valor**). O terceiro fator é o espaço ocupado pelo indivíduo (**espaço ocupacional**) em uma organização em função de sua competência e das demandas organizacionais. Desse modo, dado que o indivíduo acende profissionalmente na organização, aumenta a complexidade de suas atividades, ele se desenvolve e, geralmente, aumenta sua remuneração, conforme esquema baixo.

Figura 7 - Conceitos Básicos de implantação do modelo de Gestão por Competência



Fonte: Dutra (2004).

Avançamos na Enap até o mapeamento dos espaços ocupacionais, e o desenvolvimento de um eficiente sistema de Gestão por Competência, que é o CerEnap e de avaliação de desempenho e auto avaliação que é o AvaliaEnap. O Próximo passo é a identificação dos Gap's de competência⁶³ para começar o desenho das trilhas de aprendizagem.

Existem vários exemplos de metodologias de Gestão por Competência e são, na essência, modelos genericamente semelhantes, mas todos concordam que as estratégias organizacionais precisam estar alinhadas com as competências essenciais das organizações e as competências individuais para o modelo se concretizar. Até o momento entretanto, ao rever a bibliografia sobre o tema, percebe-se a falta de políticas e procedimentos efetivos quanto à aplicação do(s) modelo(s), visto que o novo decreto do Governo Federal, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)⁶⁴, publicado em 2019, e ajustado em 2020, retira a Gestão por Competência do texto e mantém apenas a necessidade de se identificar competências e fomentar a capacitação de forma articulada.

⁶³ Gap de Competência: logo em seguida no texto vem a descrição de Gap como lacuna de competência.

⁶⁴ BRASIL, 2019. Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019.

Por fim, é importante destacar que o principal objetivo da aplicação da metodologia de Gestão por Competência, é suprir as lacunas de conhecimento em sintonia com as necessidades da organização, Brandão e Bahry (2005, p. 183) citam que:

O modelo de Gestão por Competência propõe-se, fundamentalmente, gerenciar o *Gap* ou lacuna de competência, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

4.4 TRILHAS DE APRENDIZAGEM OU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

As trilhas são o mecanismo pelo qual se viabiliza o desenvolvimento de profissional no ambiente contemporâneo. Para a compreensão desse movimento devemos fazer uma breve contextualização histórica pelos principais tópicos do artigo de Guy Le Boterf, “*Compétence et navigation professionnelle*” (LE BOTERF, 1999), que retrata a evolução da educação continuada para um modelo de maior autonomia. E a inspiração para a modelagem do sistema de trilhas de aprendizagem desenvolvido no Brasil, com seu conceito de desenvolvimento de competências e navegação profissional.

4.4.1 A evolução da educação continuada nos leva a “Navegação Profissional”, ou seja, “Trilhas de Aprendizagem”.⁶⁵

Em seu artigo, em direção à navegação profissional, Guy Le Boterf (1999), identifica três grandes momentos de evolução na Educação Profissional. O primeiro, a partir de 1973, diz respeito ao importante desenvolvimento dos métodos de engenharia no sentido de conceber o treinamento como um investimento.

Seus métodos e suas técnicas se prenderam a procedimentos. A gestão estratégica dos empregos e das competências acarretou maciçamente um engessamento da capacitação, tratando os indivíduos como insumos previamente definidos e com necessidades de treinamento iguais. A técnica e o formalismo dificultaram as ações e o custo da avaliação tornou-se por vezes inaceitável.

O segundo começa em 1989 e coloca a qualidade na pauta do treinamento profissional. A primeira obra de peso sobre o assunto foi "Como gerir

⁶⁵ Todo esse tópico foi baseado no artigo traduzido de Guy Le Boterf (1999), “Em direção à navegação profissional”. Trata-se de uma obra referencial, que trouxe um novo paradigma para a educação profissional no mundo todo. Le Boterf foi uma das inspirações para a modelagem do sistema “Trilhas de Aprendizagem” desenvolvido no Brasil, inicialmente no Banco do Brasil, com seu conceito de desenvolvimento de competências e navegação profissional.

a qualidade da formação (ou treinamento)" datada de 1992. O treinamento entrou na racionalidade da economia de serviço, focada no mercado e no que o cliente deseja, ou seja: "transportar para o serviço de treinamento as abordagens referentes à qualidade implementadas em outros serviços", argumenta Le Boterf (1999).

Essas abordagens se perderam nos tecnicismos e também nos controles. Como destaca:

Assim como para a engenharia, certos desvios acompanharam os progressos. O excesso de procedimentos prejudicou. A preocupação em medi-lo conduziu à falta de medida. A preocupação em esgotar todas as possibilidades às vezes sobrecarregou os quadros de indicadores múltiplos que prejudicam a pilotagem mais do que facilitam. Não nos esqueçamos de que o gestor está sempre apressado. O tempo lhe falta.

Contudo, de modo geral, a abordagem da Qualidade trouxe formidáveis ocasiões de desenvolver programas de treinamento, de finalizá-los sobre a qualidade de serviço, de reconstruir o sistema de atores que devem intervir no processo (LE BOTERF, 1999, p. 3).

O terceiro momento está acontecendo. Ele se encaminha "na direção de um modelo de navegação profissional".

O mundo está cada vez mais tecnológico, dinâmico, interligado, multifacetado e o ambiente profissional exige um profissional mais independente e que aprenda fazendo. Um profissional que busque identificar seus pontos positivos e de melhoria, a fim de potencializar suas habilidades e competências, para contribuir de forma cada vez mais eficiente para a organização, sendo responsável, tomando decisões seguras, tendo foco, otimizando processos e alcançando resultados eficazes.

A navegação profissional atende a esse profissional do futuro, em razão que esse profissional deve "navegar" de forma voluntária. O indivíduo deve ter uma direção a seguir (*CAP*⁶⁶), ter foco em um destino profissional, ter um ponto de partida mais do que o foco na chegada. Ser crítico consigo mesmo, fazer uma auto avaliação. Traçar o seu percurso profissional, não apenas se limitando

⁶⁶ O *CAP* para BOTERF é mais a direção a seguir do que um ponto onde chegar. O profissionalismo está sempre a desenvolver, a fazer evoluir. Persegue-se um *CAP* mais do que se atinge um *CAP*. Na área que nos diz respeito, nós poderíamos falar de "referencial de profissionalismo" ou ainda de "referencial de profissão".

as situações de treinamento, mas pensando em elaborar um mapa de oportunidades. Podemos ser “sujeito aprendiz” em um momento e depois ser curador, mestre ou facilitador de temáticas em um curso, uma pesquisa ou um projeto que dominamos. Como salienta Le Boterf (1999, p. 13):

Combinar uma abordagem retrospectiva e uma abordagem prospectiva do desenvolvimento do profissionalismo. Elas devem possibilitar que sejam traçados históricos e não somente fornecer uma informação pontual: o desenvolvimento das competências e do profissionalismo é um processo cumulativo. O balanço pode resultar na criação de um portfólio, à disposição dos profissionais, constituindo a memória de sua evolução profissional e de suas competências.

Presenciamos a existência de um novo “modelo de gestão” baseado mais na “pilotagem do que no controle”. O indivíduo gerindo sua carreira. Aprendendo variadas formas de reter conhecimento e com maior responsabilidade na sua formação. Como afirma Le Boterf (1999, p. 4):

Aprendemos participando de um projeto transversal, realizando uma missão particular, mudando de função, transferindo seu conhecimento, participando da instalação de equipamentos, redigindo um artigo profissional. As situações de trabalho podem ser tratadas de tal maneira que elas se tornem igualmente oportunidades de profissionalização.

A organização participa na navegação profissional, preparando-se para utilizar a métodos de Gestão por Competências que permitam ter as competências e espaços ocupacionais mapeados. Adaptar ou desenvolver sistemas/controles que registrem os conhecimentos e as competências que foram adquiridas pelos profissionais, bem como avaliação de desempenho em sinergia com o modelo de gestão adotado. A validação das competências adquiridas e de oportunidade de progressão aos profissionais, além da disponibilização de situações profissionalizantes, deve ser objetivo de uma escolha bem-feita.

Essas oportunidades (situações profissionalizantes) podem ser de vários tipos (LE BOTERF, 1999, p. 15):

Tipo 1: situações cuja finalidade principal e tradicional é uma finalidade de treinamento:

- Cursos;
- Viagem de estudo;
- Seminário;

- Treinamento *e-learning*;
- Ensino programado;
- Realização de curso em uma escola, um centro de treinamento ou em estabelecimento de ensino superior;
- Cursos a distância.

Tipo 2: situações criadas para serem formadoras, mas que não correspondem às situações habituais de treinamento:

- Realização de formação-ação;
- Consulta a expert com direitos de tiragem;
- Clube de intercâmbio de práticas profissionais;
- Realização de um projeto de estudo com defesa dos resultados diante de uma banca;
- Formação por tutor ou acompanhada por um sênior;
- Trabalho em colaboração com consultores externos;
- Participação em colóquios ou reuniões profissionais externas;
- Produção de manuais pedagógicos destinados a operadores;
- Jantar - debate

Tipo 3: situações de trabalho que não têm objetivos de formação, mas que podem se tornar em oportunidades de produção ou podem se tornar em oportunidades de produção ou desenvolvimento de competências:

- Participação da concepção de novos equipamentos;
- Participação de um projeto transversal;
- Redação de uma obra ou de um artigo profissional;
- Imersão em plataforma de clientes;
- Realização de uma nova missão específica;
- Condução de um projeto;
- Exercício da função de tutor;
- Participação de uma missão de auditoria ou de avaliação;
- Substituição temporária de um responsável hierárquico;
- Condução de um grupo de melhoria da Qualidade;
- Realização de um percurso profissional alternando a experiência com responsabilidades operacionais e a experiência com responsabilidades funcionais;
- Trabalho temporário em outro posto de trabalho.

Obs.: As situações do tipo 1 não demandam tratamento particular por serem oportunidades de profissionalização, ou melhor, elas dependem das abordagens pedagógicas clássicas para orientar a formação no sentido das finalidades profissionais.

As situações do tipo 2 e 3 exigem que certas condições sejam observadas para se tornarem verdadeiras oportunidades de profissionalização.'

Poder escolher as oportunidades de profissionalização, entre as diversas opções e modelos disponíveis, é para o profissional uma experiência mais proveitosa, motivadora e traz maior satisfação e responsabilidade com o resultado. (LE BOTERF, 1999).

Para formar competências é necessário dar aos indivíduos chances de modificar o modo como raciocinam e interagem, e não os obrigar a fazê-lo (JUNQUEIRA, 2000).

As Trilhas de Aprendizagem, utilizam em seus trilhos de situações profissionalizantes com as elencadas acima. Elas podem ser a evolução da educação continuada por nos possibilitar a “Navegação Profissional” e ser mais aderente ao perfil do profissional do futuro. Esse profissional tem pouco tempo disponível, utiliza muito a tecnologia, gosta de ter autonomia e aprende em vários formatos. Na procura de estratégias de ensino mais flexíveis, que tratem o profissional de um modo mais contemporâneo e adaptado as tendências mundiais, trazendo oportunidades de aprendizagem adaptativas, dinâmicas, de fácil atualização, que exceda as fixações dos cargos, funções, a metodologia de trilhas de aprendizagem como alternativa às tradicionais grades de treinamento é uma opção adequada ao profissional do futuro e as organizações que desejam desenvolver competências de uma forma mais efetiva e real.

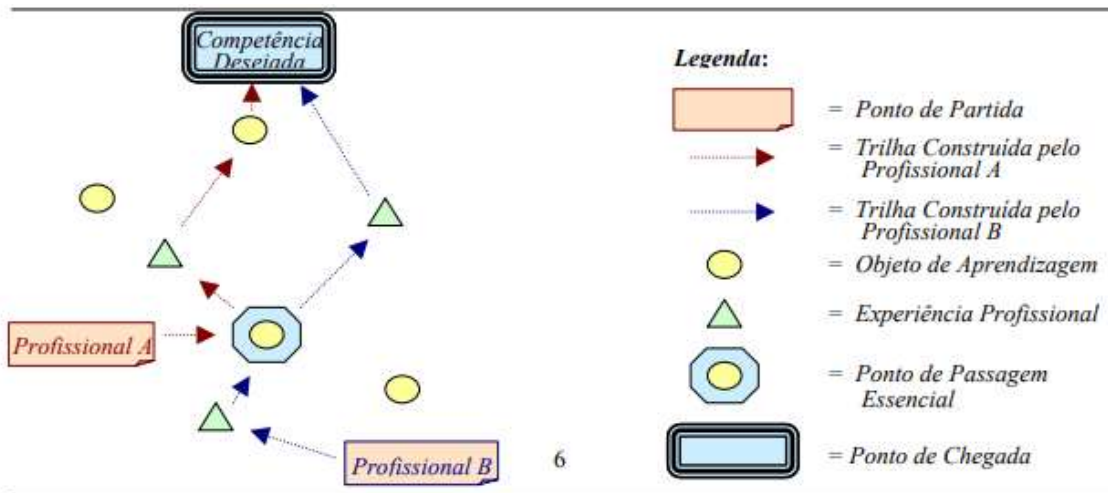
4.4.1 Trilhas de aprendizagem como alternativa para o desenvolvimento de competências

Carbone (2018, p. 27) define:

As trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis, que permitem que um profissional escolha, dentre as várias possibilidades de capacitação apresentadas, aquelas que melhor se adequem ao seu estilo de aprendizagem, tempo de dedicação, necessidades e interesses. As trilhas podem ser focadas no desenvolvimento de competências específicas para o trabalho, facilitando o desenvolvimento de competências que geram valor às organizações.

As trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por curadores, contendo as mais diversas formas de aprendizagem, tais como filmes, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos, EAD, livros digitalizados, artigos, técnicas para transferências de conhecimento face-a-face, orientações de procedimentos escritas ou em vídeo, passo-a-passo de atividades, etc.

Figura 8 - A Construção de trilhas de Aprendizagem



Fonte: Le Boterf (1999), com adaptações.

Freitas (2002) entende que cada indivíduo cria sua trilha de aprendizagem segundo seus interesses, anseios, dificuldades. O ponto de partida e a onde se deseja chegar deve estar atrelado ao seu planejamento profissional em sinergia com os anseios da organização. Levando em consideração o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver, o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e preferências.

Na figura 8 fica claro a trajetória que indivíduos distintos, ainda que tenham os mesmos interesse e anseios, podem construir trilhas distintas. Pode-se observar que o Profissional “A” percorreu uma trajetória diferente do Profissional “B”. Cada ponto de chegada representa um novo ponto de partida. Aprendemos, criamos novas necessidades de aprendizado. (LE BOTERF, 1999).

Freitas e Brandão (2006) explicam que as trilhas de aprendizagem oferecem diversidade e quantidade de opções de recursos de aprendizagem. Elas disponibilizam, além de cursos presenciais e eventos tradicionais de capacitação, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, *sites* e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional. Elas nos reportam para uma ideia de liberdade, de autonomia para construir o próprio trilhar.

As trilhas representam a sinergia entre a organização e empregado, cada um reconhecendo sua responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências. A organização dá a direção, oferece o ambiente próprio, comunica as oportunidades de aprendizagem e guia seu uso. O empregado, em contrapartida, manifesta seu interesse, informa-se das necessidades e das oportunidades disponíveis, busca o apoio necessário para traçar seu caminho (FREITAS; BANDRÃO, 2006).

4.4.3 Qual a diferença de Trilha e Trilho?⁶⁷

As trilhas de aprendizagem são, segundo Carbone (2018, p.30):

Caminhos alternativos e flexíveis de aprendizagem, formado por conjuntos integrados e sistematizados de recursos de aprendizagem, organizados em trajetórias orientadas para o desenvolvimento pessoal e profissional, por segmento de atuação, temas, perfis ou outras referências relevantes para a organização, associada a matrizes de competências e a referências de desempenho necessárias ao alcance dos seus objetivos estratégicos.

Ou seja:

A trilha olha para a formação do profissional, que é pródiga, diversa. A trilha resolve um problema de desenvolvimento de competência que habilita o indivíduo a atuar com desenvoltura no ambiente de trabalho. Por isso, constitui uma formação de médio e longo prazos.

Os trilhos de aprendizagem são:

Caminhos obrigatoriamente estabelecidos pela organização, direcionados para o domínio de conhecimentos e procedimentos específicos de interesse da organização e de ocupantes de cargos ou funções. Cada trilho é constituído por conjunto delimitado de recursos de aprendizagem disponíveis e seus conhecimentos vinculados. O trilho olha para um problema específico do processo de trabalho, e tem um resultado objetivo a ser alcançado. O trilho tem foco na rotina e nas operações cotidianas e pode ser monitorado por testes de conhecimentos. Constitui caminho de desenvolvimento obrigatoriamente estabelecido pela organização, estando vinculado a uma formação mais imediata, de curto prazo.

⁶⁷ Definições de Pedro Carbone, disponibilizada em Palestra 1 - Trilhas de aprendizagem e curadoria do conhecimento - Prof. Carbone. Repositório da Enap. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/CgceEnap/palestra-1-trilhas-de-aprendizagem-e-curadoria-do-conhecimento-prof-carbone>. Acesso em: 28 dez 2020.

Um conceito importante para a construção das Trilhas são os domínios temáticos. Organizam-se de acordo com um núcleo de conhecimento ou competências que pertencem. As trilhas são desenhadas sobre os domínios temáticos, possuindo, assim, um caráter multidisciplinar e transversal.

Segundo Carbone *et al.* (2005), domínio temático, é um conjunto de campos do conhecimento que a organização, em razão de sua estratégia e da área em que pertence, possui relevância. Comunicam as áreas de conhecimento relevantes ao desenvolvimento da Missão, Visão de Futuro e Objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico.

4.4.4 Por que Trilhas de aprendizagem? ⁶⁸

O profissional para ter sucesso em seus empreendimentos no ambiente corporativo contemporâneo deverá ter capacidade de automobilização na busca das aprendizagens necessárias para transformar o mundo e para atender as necessidades e desafios no seu desempenho no trabalho. As trilhas trazem uma estratégia de formação adaptativa e flexível.

4.4.5 Quais os objetivos e as vantagens das “Trilhas de Aprendizagem” para a empresa?⁶⁹

Objetivos:

- Oferecer alternativas rápidas e dinâmicas de desenvolvimento de competências, em ambientes de tecnologia gratuitos ou de baixo custo, compatíveis a qualquer cidadão conectado, principalmente às gerações Y e millenium;
- Permitir, sempre que possível, acesso livre às soluções de aprendizagem identificadas como recursos vinculados às competências universais ou específicas da organização;
- Oferecer aos colaboradores uma visão sistêmica da formação profissional;
- Tornar visíveis as expectativas da organização em relação aos colaboradores;
- Favorecer o desenvolvimento integral da pessoa;
- Estimular o autodesenvolvimento permanente;
- Tornar o processo de desenvolvimento profissional aberto ao ambiente social; e

⁶⁸ Elaborados por Pedro Paulo Carbone, Sítio da Inteletto Consultoria. Disponível em: <https://www.inteletto.com/o-que-sao-trilhas>. Acesso em: 28 dez 2020.

⁶⁹ Objetivos elaborados por Pedro Paulo Carbone, Sítio da Inteletto Consultoria. Disponível em: <https://www.inteletto.com/o-que-sao-trilhas>. Acesso em: 28 dez 2020.

- Potencializar a transferência de conhecimentos na organização.

Vantagens⁷⁰:

- 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 conhecimentos entre os funcionários;
- Incentiva a autonomia do funcionário quanto à iniciativa e escolha das ações de capacitação;
- Estimula o desenvolvimento de uma visão sistêmica da formação profissional;
-
- Confere visibilidade das expectativas organizacionais em relação à qualificação e ao desempenho profissional;
- Apresenta meios alternativos de aprimoramento profissional e pessoal;
- As ações de aprendizagem que compõem as trilhas são categorizadas por prevalência temática, ou seja, são agrupadas em função do núcleo de conhecimento ou competências a que se referem.
- Favorece o desenvolvimento integral do indivíduo;
- Derruba o custo do sistema de capacitação;
- Permite a descentralização e desconcentração da oferta de ações de desenvolvimento;
- Desburocratiza o sistema de capacitação, tornando o acesso ao conhecimento mais ágil e efetivo;
- Permite maior envolvimento das áreas da organização no planejamento e acompanhamento das ações de desenvolvimento;
- Promove o aproveitamento da inteligência corporativa no sistema de planejamento de ensino;
- Permite a atualização online, em tempo real, do sistema de desenvolvimento.

4.5 A Importância da Curadoria para as Trilhas de Aprendizagem

Abordaremos o conceito de curadoria e sua aplicação para o entendimento do que é curadoria educacional e digital e o seu importante papel na educação corporativa que ajuda a gerenciar e a construir ambientes eletrônicos de aprendizagem generosos e dinâmicos, voltados para o autodesenvolvimento de competências dos navegantes, recheados de ações de desenvolvimento que denominados trilhas de aprendizagem.

⁷⁰ Vantagens elaboradas por Pedro Paulo Carbone, Sítio da Inteletto Consultoria. Disponível em: <https://www.inteletto.com/o-que-sao-trilhas>. Acesso em: 28 dez 2020.

Compreender o conceito de curadoria de conhecimentos como importante papel para apoiar o desenvolvimento de competências dos empregados, nos ajuda a entender o funcionamento de ambientes eletrônicos de aprendizagem na perspectiva de trilhas de aprendizagem.

4.5.1 Curadoria

Segundo Cortella e Dimenstein (2015 apud GARCIA; CZESZAK, 2019, p. 26) existe pouca literatura sobre o tema curadoria, sendo que o foco da sua conceituação não abrange campo educacional. Garcia e Czeszak (2019, p. 26) citam como exemplos de tipos de curadoria, as curadorias artística e de conteúdo.

Os autores entendem que a curadoria no âmbito artístico, traduz-se em um sentimento de zelo e cuidado na manutenção de determinado acervo, cuja função recorreria geralmente a um *expert* cujo trabalho seria a construção de uma comunicação viável entre o artista e seu público, e citam como exemplos:

[..] o curador pode até ser o catalisador do processo curativo de uma obra, de um período histórico ou movimento artístico, de um suporte material, meio ou técnica, ou mesmo de (grupos de) artista(s), mas isso demanda tempo — ou posteridade, consenso, ou qualquer nome que desejamos dar ao intervalo crítico necessário a essa consolidação — ou pelo menos uma plataforma de ações muito bem arranjada. (PEQUENO, 2012, p. 16 apud GARCIA; CZESZAK, 2019, p. 27).

[...] a atividade de curadoria tem origem institucional, tendo surgido no século XIX da necessidade de se pensar um acervo a partir de suas especificidades. A princípio, cabia ao curador estudar, preencher lacunas e pensar formas diferentes de mostrar determinada coleção, o que acabava resultando em exposições de longa duração. montadas depois de um grande período de estudo e pesquisa. Nos anos 1960, com o advento da experimentação na arte, aliado à consolidação de espaços alternativos, tais como a Kunsthalle (1918), na Suíça, e o Museu de Arte Temporária (1974), nos Estados Unidos, começaram a surgir exposições temporárias que evidenciaram uma mudança na atuação do curador, que passou a sugerir temas e propor projetos aos artistas e se tornou independente de museus. (MARMO; LAMAS, 2013, p. 3 apud GARCIA; CZESZAK, 2019, p. 27).

4.5.2 Curadoria de Conteúdo

Em relação a curadoria de conteúdo, Garcia e Czeszak (2019, p. 28) também está atrelada ao campo da comunicação, exercida pelos editores de conteúdo *on-line* responsáveis pela distribuição de conteúdo em ambientes digitais. Citando Caldas Jr. (2015 apud GARCIA; CZESZAK 2019, p. 28),

definem que “[...] o curador de conteúdo é um profissional da comunicação e do *marketing* que sabe discriminar, entre as informações disponíveis, aquela que pode ser considerada informação chave [...]” visando determinado público e promovendo oportunidades diversas para o mesmo.

4.5.3 Curadoria Educacional e Digital conceito mais aderente as Trilhas

Os conceitos supracitados de curadoria artística e de conteúdo nos levam ao entendimento que o processo de curadoria demanda conhecimento específico do curador que objetiva, além do cuidado em preservar e selecionar os conteúdos relevantes de sua área de atuação, levar essas informações ao público-alvo.

Para Garcia e Czeszak (2019, p. 31), existe uma proximidade da curadoria educacional com as curadorias artísticas e de conteúdo, que compreendem processos com a finalidade de reunir informações dispersas objetivando sua organização para um determinado fim. Os esforços dos curadores, no âmbito da curadoria educacional e digital, visam a transformação de informações em conhecimento.

Também no campo da curadoria educacional (ou do conhecimento), Fofonca, Fishcher e Esteche (2016 apud GARCIA; CZESZAK, 2019, p. 32), tratam da “[...] aplicação da metodologia da curadoria do conhecimento em um curso de especialização *latu sensu* de formação de professores com foco na atuação em EaD [...]”, está profundamente relacionada a um profissional, ligado a ambientes *on-line*, que procura de forma sistemática, aglutinar de forma organizada e partilhar as informações mais importantes sobre o tema escolhido.

Então, a falta de uma conceituação sobre curadorias educacional e digital, em função dos conceitos aproximados de curadoria artística e de conteúdo, apresentados anteriormente pelos autores citados, de processos de seleção, nos leva ao entendimento que são a preservação, coleta e depuração de informações de forma em geral, transformando-as em conhecimento e objetivando sua compreensão pelo público-alvo nas diversas áreas de interesse.

Segundo Garcia e Czeszak (2019, p. 25), curador é: dar orientação e manter uma linha coerente sobre a informação, dados, conhecimentos consolidados que estão dispersos em diversificados contextos.

5 METODOLOGIA

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	WHAT?	Desenvolver um projeto piloto de trilha de aprendizagem voltada para a ambientação do servidor da escola que o ajude a criar ou ampliar competências organizacionais essenciais na perspectiva de contribuir com maior eficiência em suas atividades para o cumprimento da missão da instituição de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir a sociedade.
	WHERE?	A trilha virtual seria disponibilizada na plataforma EVG da Enap. A EVG ⁷¹ da Enap utiliza o moodle.
	WHY?	<p>A trilha traria a melhoria de suprir carências de capacitação interna. Quando o servidor chega na escola precisa de informações básicas padronizadas. Em entrevistas com coordenadores-Gerais e com a Diretora da Diretoria de Gestão Interna, foi detectada a necessidade, entre as várias demandas de capacitação, a oferta de uma formação básica inicial. Uma ambientação para novos servidores da escola ou para quem deseja conhecer melhor a escola. A expansão temática da trilha seria relativa a assuntos como: estrutura da Enap, perfil institucional, projeto pedagógico Institucional, legislação, referências metodológicas, orçamento, principais sistemas, estrutura do governo Federal e temas básicos complementares. Além de informar sobre o funcionamento da escola. A perspectiva de ter uma trilha de aprendizagem virtual com essa expansão temática é atrativa e se justifica, visto que a rotatividade de pessoal na Enap é alta e a partir de 2021 será implantado o teletrabalho e as formações virtuais serão incrementadas.</p> <p>Com a pandemia que eclodiu em 2019 e suas consequências, como o teletrabalho e as atividades sendo feitas on-line, tornou a perspectiva das Trilhas de Aprendizagem muito mais palpáveis e reais.</p>

⁷¹ Saiba mais: Escola Virtual do Governo EVG – assista o vídeo sobre a escola - <https://www.escolavirtual.gov.br/conheca-a-escola>.

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
		A iniciática seria de uma “Trilha Piloto’ para a escola e trará uma estratégia de capacitação inovadora, interessante e de baixo custo.
	WHEN?	Quando o servidor é cedido para escola ou a qualquer momento que desejar informações sobre a instituição.
	WHO?	Esta Trilha tem foco nos novos servidores, mas todos os servidores da Enap poderão se beneficiar das informações disponibilizadas na Trilha.
2H	HOW?	<p>Começaremos utilizando a técnica de expansão temática⁷², desenvolvida por Pedro Paulo Carbone que consiste em “representar graficamente e com o máximo de detalhes possíveis, o relacionamento conceitual existente entre as informações em torno do problema de capacitação, que muitas vezes surgem fragmentadas, difusas, pulverizadas, não hierarquizadas ou mesmo aparentemente desvinculadas”</p> <p>Será desenvolvida a um trilho e uma trilha, conforme estrutura abaixo:</p> <p>A Trilha terá o seguinte arranjo: orientações, objetivos, público-alvo, mapa de navegação na trilha, trilhos, explicação sobre a curadoria educacional digital e trilho desenvolvido.</p> <p>O Trilho será organizado semelhante a trilha, mas com foco diferente conforme descrito no referencial teórico: orientações, objetivos, Público-alvo, pressupostos educacionais, orientações específicas de navegação no trilho, taxonomia básica da organização das ações de aprendizagem do trilho.</p>
	HOW MUCH?	<p>Para a trilha piloto o custo será apenas administrativo, porque utilizaremos ambiente e metodologia disponível na escola, bem como os cursos indicados e as opções de situações profissionalizantes.</p> <p>Na ampliação do projeto, haverá a necessidade contratação de capacitação para curadores e para a equipe de desenvolvimento das trilhas. Além da se</p>

PERGUNTAS-CHAVE	DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
	<p>verificar a possibilidade de contratação de ambiente próprio para virtual para trilhas.</p> <p>Em um levantamento de valores feito pela Diretoria de Gestão Interna, foi verificado que os custos, em 2020, para a mentoria de um projeto de implantação e desenvolvimento de 10 trilhas de aprendizagem que envolvessem capacitação de curadores teria um custo inicial estimado de duzentos mil reais fora as despesas administrativas.</p>

6 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE TRILHA DE APREDIZAGEM

6.1 DESENVOLVIMENTO DA TRILHA: “TRILHA DE APRENDIZAGEM VIRTUAL: SEJA BEM-VINDO A ENAP”

Para construção dessa proposta de trilha foi desenvolvido o referencial teórico, procurou-se conhecer os normativos que influenciam na Gestão por Competência e o Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap. Também foram realizadas entrevistas (virtuais) com gestores e servidores com conhecimento profundo sobre a escola e sobre o serviço público federal, de modo a entender as necessidades de capacitação ou lacunas de competência que precisaríamos trabalhar, nos trilhos a serem ofertados na trilha.

6.1.1 Considerações sobre entrevista virtual feita aos gestores para definir a expansão temática da trilha

Optamos pela metodologia de entrevista (virtual)⁷³ para levantamento, onde foram enviados 10 e-mails com a entrevista virtual, tendo sido respondidos 6 e-mails.

Obtive a resposta da Diretora da Gestão Interna e de 3 dos 4 Coordenadores-Gerais da DGI. Responderam os Coordenadores-Gerais de: Logística e Contratos (CGLOG), Orçamento e Finanças (CGGOF) e de Tecnologia da Informação (CGTI). Além da jornalista da Assessoria da Comunicação da Enap (ASCOM) e de servidor da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DIDEP) que tem por atribuição a coordenação do CerEnap, nosso sistema de Gestão por Competência. Acredito que mesmo sendo um universo pequeno de pesquisa ele foi bem diversificado e conta com servidores com muita experiência na área de gestão de pessoas, nas temáticas relativas a necessidade da trilha, além do conhecimento específico em relação a escola e suas necessidades de capacitação.

⁷³ Transcrição do e-mail da entrevista virtual disponível nos anexos do Plano de Ação,

Copilado das respostas da entrevista enviada por e-mail com as sugestões dos gestores sobre os temas que deveriam ser trabalhados na Trilha⁷⁴. Para esse estudo não será considerado a resposta do questionário a questão 2, que solicita sugestões da área específica do servidor entrevistado.

- Sugestões para a trilha de ambientação para novos servidores da Enap de (todas as sugestões, exceto a questão 2):

QUESTÃO 1

Expansão temática - temas

Identificação/área da Enap	ÁREA	Comentários
DGI	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico – metas e indicadores • Atribuições, produtos e serviços de cada diretoria. • Programas e Projetos estratégicos em execução (Enap como plataforma, Transformação Digital, EnapNet, Publicização da produção de material multimídia, Gestão da Ocupação) • Referencial teórico sobre capacitação (capacitação remota, capacitação EAD, diferença entre cursos da EVG e demais capacitações) • Números gerais (quantidade de cursos ofertados, certificados emitidos, valor do orçamento) 	
CGLOG	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico – metas e indicadores • Estrutura e serviços de cada diretoria e gabinete da presidência (Ascom, Auditoria, procuradoria federal da Enap, cerimonial e demais áreas subordinadas ao gabinete) • Programas e Projetos estratégicos em execução (Enap como plataforma, Transformação Digital, EnapNet, Publicização da produção de material multimídia, Gestão da Ocupação) • Referencial teórico sobre capacitação (capacitação remota, capacitação EAD, diferença entre cursos da EVG e demais capacitações) 	

⁷⁴ Foi disponibilizado por email questionário para os Coordenadores-gerais da DGI, para o Diretora e para o Presidente da Enap. Esse copilado e a síntese da resposta obtida.

CGOF	Estrutura e funcionamento da administração Pública Federal (APF) Sistemas administrativos de governo	Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF); Sistema de Pessoal Civil (SIPEC)
CGTI	Governança e inovação	Governo Digital - https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp
DIDEP	Regimento Interno da Enap; Explicar bem as possibilidades de lotação; Portfólio de Serviços da Enap.	
ASCOM	<ul style="list-style-type: none"> • ética no serviço público; • serviço público com foco no cidadão; • foco em resultados; • colaboração e cooperação entre equipes; • aprendizados para trabalhar com dados e evidências; • criatividade e inovação; • transformação digital; • principais normativos que regem a administração pública. 	Avalio que devem ser utilizados todos os recursos disponíveis, de forma que a ambientação não seja um acumulado de informações que a pessoa esquece logo que termina a atividade. A ambientação talvez deva ser um processo mais elaborado, onde o servidor aprende um pouco a cada dia ao mesmo tempo que começa a desempenhar sua atividade profissional. É muito importante que a curadoria de conteúdos e a definição de metodologias e ferramentas sejam feitos cuidadosamente, já que farão parte das primeiras experiências da pessoa na Escola.

Normativos/legislação

Identificação/área da Enap	ÁREA	LEGISLAÇÃO
DGI	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação – ICT - 10.973, de 2004 • Estrutura Organizacional – Decreto 10.368/2020 • Regimento Interno • Instruções normativas referente a contratação de colaboradores eventuais • Decreto 10426/20 – TED 	
CGLOG	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação – ICT - 10.973, de 2004 • Estrutura Organizacional – Decreto 10.368/2020 • Regimento Interno • Instruções normativas referente a contratação de colaboradores eventuais • Decreto 10426/20 - TED 	
CGOF	Governança	Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

		- http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decret-o-lei/del0200.htm#view
CGTI	Governança e inovação	Decreto 10.534/20 - Política Nacional de Inovação e sua governança
DIDEP	Regimento Interno da Enap	
ASCOM	Não sugeriu	Não sugeriu

Vídeos, filmes, músicas

Identificação/área da Enap	Descrição	Comentários
DGI	Na minha opinião todos os temas deveriam ser trabalhados com vídeos e perguntas objetivas com múltiplas respostas no final. O vídeo é uma forma mais atrativa de aprender e as perguntas são para fixação.	Em todos os temas, o ideal seria trabalhar com exemplos e casos concretos. Os testes do final, por exemplo, poderiam ser casos de uso que acontecem na Enap com as perguntas do tipo: qual seria sua ação nessa situação?
CGLOG	Menciono o filme "Fome de Poder". Retrata a história da criação da rede de fast food McDonald's. Podemos observar no filme situações de sucesso, fracasso, transformação, oportunidade, inovação, ética, falta de ética, má gestão, ganância, falta de formalização de negócio e má fé. O filme revela que os irmãos McDonald nunca foram pagos pelos royalties, já que não formalizaram um instrumento de pactuação, ficando incapazes de provar o aperto de mão.	Com o desenvolvimento tecnológico cada vez mais acelerado, existe um aperfeiçoamento das mídias disponíveis. Uso do vídeo pode ser um instrumento capaz de promover discussões e construções de novos saberes, podendo se tornar um material didático de grande valor no ensino. Entendo que os vídeos se tornam um grande aliado dos professores e dos alunos. Esses vídeos podem ser em forma de filmes, documentários, vídeos do You Tube, etc.
CGOF	Não sugeriu	Não sugeriu
CGTI	21 LIÇÕES PARA O SÉCULO 21 Yuval Noah Harari Resumo Animado	O livro 21 lições para o século 21 explora as grandes questões do presente e o que podemos fazer para melhorá-lo. https://www.youtube.com/watch?v=oWovHblXSaq
DIDEP	Vídeo Institucional da Enap (Deve-se passar uma mensagem que contribua para a internalização da Missão, Visão e Valores	
ASCOM	Não sugeriu	Não sugeriu

Artigos, livros

Identificação/área da Enap	DESCRIÇÃO	Comentários:
DGI	Não sugeriu	Não sugeriu
CGLOG	Homo Deus: Uma Breve História do Amanhã é um livro escrito pelo autor israelense Yuval Harari, professor da Universidade Hebraica de Jerusalém.	O livro relata o curso da história ao descrever os eventos e a experiência humana individual, lidando mais com as habilidades adquiridas pelos seres humanos ao longo de sua existência e sua evolução como espécie

		dominante no mundo. O livro busca ilustrar uma imagem do futuro.
CGOF	Burocracia e Políticas Públicas no Brasil – Internações analíticas ipea – Enap	
CGTI	<ul style="list-style-type: none"> • 21 lições para o século 21 - Yval Harari • O Verdadeiro Valor de TI – Richard Hunter e George Westerman • Um Bate-papo Sobre T.I. – Ernesto Haberkorn • O poder dos quietos - Susan Cain • "Implantando a governança de TI - Agnaldo Aragon, Vladimir Abreu 	
DIDEP	Não sugeriu	Não sugeriu
ASCOM	Não sugeriu	Não sugeriu

sítios, cursos, eventos, palestras presenciais e EAD

Identificação/área da Enap	DESCRIÇÃO	ENDEREÇO
DGI	Nessa ambientação sugiro a utilização em grande escala do portal intranet, painéis de transparência e ferramentas para controle de gestão (como o Trello). Dessa forma, os servidores também vão se capacitando também nas ferramentas comumente utilizadas	
CGLOG	Portal da Enap e intranet, painéis de transparência e ferramentas para controle de gestão (como o Trello). Dessa forma, os servidores também vão se capacitando também nas ferramentas comumente utilizadas.	
CGOF	Preparação de Gestores Públicos, curso EAD da EVG-Enap Escola virtual da Enap	Curso disponível na Escola Virtual da Enap https://www.escolavirtual.gov.br/
CGTI	<ul style="list-style-type: none"> • Minicurso de Linguagem Simples com Heloisa Fischer • aprendizagem ao alcance de todos • Seminário de inovação 2020 	https://www.youtube.com/watch?v=N0kxc8L82Ng https://edu.google.com/intl/pt-BR
DIDEP	Promover um evento de recepção	
ASCOM	Não sugeriu	Não sugeriu

QUESTÃO 3

Tem alguma sugestão quanto a estrutura da Trilha de Aprendizagem? Deve ser completamente a distância? deve seguir um modelo híbrido? o que ela deve conter? dê a sua opinião.

Identificação/área da Enap	RESPOSTAS
DGI	Totalmente a distância. Obrigatória. Com prazo máximo de conclusão a partir da nomeação.
CGLOG	Além de uma sequência contínua em diferentes níveis de dificuldade/importância, com requisitos necessários, abordar atividades

	que sejam de diferentes estilos, observando as habilidades e desenvolturas. Completamente a distância
CGOF	A trilha deve ser híbrida, pois hoje existem muitas fontes de informação
CGTI	O ideal é que seja híbrido. O modelo do Programa de Desenvolvimento de Lideranças seria o ideal.
DIDEP	Em razão do atual contexto de trabalho remoto, creio que deva ser um modelo híbrido, ou seja, não deve ser completamente à distância para que seja possível contemplar todas as necessidades de capacitação, tendo em vista a possibilidade de retorno escalonado ao presencial. No que diz respeito à estrutura da trilha, além de um bom suporte tecnológico para a sua “hospedagem” presumo que ela deva abarcar todas as tendências de aprendizado no serviço público.
ASCOM	A estrutura da trilha de aprendizagem deve conter elementos comuns à administração pública como um todo. Usando definição simplificada, seria o caminho mais amplo de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de capacidades que do indivíduo em determinado espaço ocupacional; se for para outro espaço, igualmente fará uso do que adquiriu. Com as rápidas mudanças na sociedade, que se refletem no serviço público, a trilha de aprendizagem deve ser atualizada constantemente, para atender aos novos requisitos de melhoria incremental do serviço público.

QUESTÃO 4

Alguma sugestão quanto ao local de armazenamento da Trilha de Aprendizagem? deve ser disponibilizada para os servidores na Intranet? na EVG? TRELLO? Sugestão de outro Local?

Identificação/área da Enap	RESPOSTAS
DGI	Intranet.
CGLOG	Portal da Enap e Intranet
CGOF	internet é o ambiente mais apropriado por permitir o acesso de qualquer local.
CGTI	Acredito que o uso de uma página no Google Sites da EnapEnet facilita o histórico do conteúdo de forma mais permanente, porém o uso do Google Sala de Aula pode ajudar na produção de um mural, compartilhamento de conteúdo e demais recursos interessantes.
DIDEP	Tendo em vista a eficácia quanto ao acesso, creio que deva haver um link na Intranet para uma página específica de modo que haja uma maior capacidade de armazenamento de arquivos, sejam eles PDFs, vídeos, músicas.
ASCON	Penso que a plataforma não é o mais importante, desde que seja acessível, atualizada e principalmente que seja atrativa para o servidor, com conteúdo que chamem e estimulem a visitaçao e a permanência do servidor naquele espaço. Deveria contemplar também a interação entre servidores, de forma lúdica.

QUESTÃO 5

Você acha que deveria existir Trilhas de Aprendizagem que atendessem ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados? comente.

Identificação/área da Enap	RESPOSTAS
DGI	As trilhas deveriam ser definidas até o nível de Coordenação Geral
CGLOG	Acho que as trilhas poderiam antecipar o mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados.
CGOF	Sim, porque o conhecimento é um processo de construção infinito. Sempre tem algo novo a ser conhecido.
CGTI	Acredito que as trilhas de aprendizagem deveriam ter uma formulação com análise crítica da assessoria de inovação pedagógica e operacionalização da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.
DIDEP	Sim! Acho que deve existir Trilhas de Aprendizagem que atendam ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados de forma que esse trabalho realizado tenha aplicabilidade e continuidade a ponto de gerar resultados concretos a médio e longo prazo. Caso contrário, as trilhas não contribuiriam em todo o seu potencial para o desenvolvimento efetivo dos servidores da Enap.
ASCOM	Sim. Seria um norte para cada área, convergindo para um objetivo maior, que é a missão da instituição no serviço público e na sociedade.

Análise das respostas:

Foi verificado que houve um sinergia na necessidade da trilha contar com temas referentes a informações sobre as competências e atribuições de cada área da escola de uma forma macro, dos normativos da escola, informações que facilitem o acesso do servidor as solicitações de serviço disponíveis na escola e seu plano de desenvolvimento institucional (PDI), que na verdade contempla boa parte das informações básicas elencadas como lacunas de conhecimento pelos entrevistados. Outra lacuna verificada foi na área de tecnologia da informação e estrutura do governo federal.

6.1.2 Expansão temática da A Trilha de Aprendizagem Virtual: Seja Bem-Vindo A Enap”

A metodologia utilizada para a construção da trilha foi a de expansão temática., que, segundo Carbone (2018)⁷⁵, “dá nexos causal e estabelece a vinculação lógica entre as informações”. Nessa etapa, definiu-se as lacunas de competência que poderiam ser contempladas na trilha e nos trilhos, tomando por base as entrevistas, o estudo do referencial teórico e a observação feita pela autora do plano de ação, em relação ao ambiente e a necessidade de capacitação. Dessa forma, com a percepção de quais conhecimentos deveriam ser trabalhados nos trilhos, definiu-se a seguinte expansão temática.

Tabela 2 – Expansão Temática

Ambientação para servidores em escola de governo	1	Estrutura e funcionamento da administração Pública Federal
	2	Estrutura e funcionamento da Enap
	3	Entendendo a estrutura de governança e de autocontrole da gestão
	4	Noções de Desenvolvimento Pessoal e como trabalhar em equipes utilizando a força coletiva
	5	Como criar inovação no serviço público e qual o papel da Enap

Fonte: tabela desenvolvida pela autora

O trilho 1 traria a introdução sobre o funcionalismo público, estrutura, principais normativos, sinergia entre os órgãos, definições sobre serviço e servidor público federal e onde a Enap está situada nesta estrutura. Essa contextualização seria realizada com vídeos, links, apresentações, palestras e material de apoio moderno e interativo. Além da apresentação de uma biblioteca virtual da trilha, um “saiba mais”, esses recursos estariam disponíveis em todos os trilhos.

O trilho 2 seria elaborado com vídeos curtos com a fala do presidente e dos diretores sobre a competência de suas áreas. Informes sobre a estrutura da escola, seus sistemas e como acessá-los. Contaria também com informações sobre gestão de pessoas (férias, ponto, acesso a direitos). Curso auto instrucional desenvolvido pela Enap, sobre assuntos contemplados no PDI (planejamento estratégico, projeto pedagógico da escola....).

⁷⁵ Passo-a-passo para a elaboração de trilha, disponibilizado como apresentação do Powerpoint, pelo tutor da disciplina de Trilhas de Aprendizagem. Material de apoio da especialização. Consultoria Inteletto, 2018.

O trilho 3 refere-se a estrutura de governança e autocontrole da escola. A Enap conta com uma estrutura, além da estrutura funcional, constituída pelas seguintes instâncias: Comissão de Ética; Comitê de Integridade; Comitê de Governança Digital (CGD); Comitê de Inclusão; Comissão de Acervo Bibliográfico; Comissão Enap Sustentável; Comissão de Avaliação dos Servidores (CAS); Comissão Própria de Avaliação (CPA);e, Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD). Esse trilho, depois de desenvolvido, poderá ser replicado em várias trilhas governamentais, porque essas estruturas existem na maioria dos órgãos públicos federais.

O trilho 4 foi o trilho escolhido para ser desenvolvido no Plano de Ação.

E o trilho 5 teria como foco entender o papel estratégico da Enap em criar inovação no serviço público.

6.1.3 Minuta do Desenho da Trilha de Aprendizagem

APRESENTAÇÃO

Olá, navegante! Seja bem-vindo!

Para enfrentar os desafios de trabalhar em um a Escola de Governo e conhecer suas peculiaridades foi desenvolvida “**Trilha de Aprendizagem Virtual: Seja Bem-Vindo a Enap**”, uma proposta de ambientação para novos servidores e para quem deseja conhecer a Enap melhor.

ESCOPO

Trata-se de uma estratégia de aprendizagem que permite uma maior autonomia do indivíduo que a partir de agora chamaremos de “navegante”. Você aprenderá com inúmeras possibilidades de acesso a ações de aprendizagem.

Esta trilha é voltada para o desenvolvimento de competências essenciais necessárias para o servidor desempenhar suas atividades na Enap e suprir suas necessidades de informação sobre a instituição.

Podem navegar pelos temas, que se originaram da necessidade de suprir lacunas de competências organizacionais necessárias que seriam:

- Estimular a articulação e a comunicação, incentivando o diálogo, a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimentos e
- Promover e apresentar de forma estruturada informações sobre a visão do negócio da nossa Instituição.

Assim, esta trilha é composta por ações de aprendizagem vinculadas a ambientação do servidor na Enap.

OBJETIVO

O objetivo desta trilha é desenvolver conhecimentos básicos que permitam aos servidores transitar pelas atividades e ações que devem desempenhar com maior autonomia. Além de uniformizar o conhecimento sobre a estrutura da escola, sua legislação, suas peculiaridades, seu negócio, seus principais sistemas, o plano de desenvolvimento institucional da Enap e o acesso a pessoas e informações.

Tem os objetivos específicos:

- Reduzir o tempo de adaptação e treinamento do servidor;
- Fornecer informações confiáveis sobre a escola, o seu funcionamento e a sua estrutura aos servidores;
- Tornar claras as expectativas da organização em relação aos servidores;
- Potencializar a transferência de conhecimentos na organização;
- Estabelecer uma relação de confiança entre a Enap e o servidor;
- Promover a capacitação continuada, com foco no desenvolvimento institucional.

PÚBLICO-ALVO

Servidores públicos federais que trabalham na Enap.

PRESSUPOSTOS EDUCACIONAIS

Aprender a agir, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser.

MAPA DE NAVEGAÇÃO DA TRILHA

Você pode navegar pelos trilhos de acordo com sua necessidade e interesse.

Para iniciar essa trilha, sugerimos que o navegante tenha como ponto de partida o trilho “Estrutura e funcionamento da administração Pública Federal” que subsidiará toda navegação pelo itinerário proposto. Os demais trilhos podem ser acessados, conforme interesse e prioridade do participante.

A referida trilha pode ser iniciada com o acesso ao vídeo “Seja Bem-vindo a Enap”, produzido pela escola. (Seria feito um vídeo de apresentação da escola)

Visite o sítio da Escola e conheça a Escola. Neste link você poderá a conhecer a escola: quem somos, visão estratégica, referencial teórico, instalações, parceiros, legislação....

Você pode, também, navegar pelos trilhos de acordo com sua necessidade e interesse.

A SEGUIR CONHEÇA OS TRILHOS DISPONÍVEIS.

-
- 1 Estrutura e funcionamento da administração Pública Federal**
 - 2 Estrutura e funcionamento da Enap**
 - 3 Entendendo a estrutura de governança e de autocontrole da gestão**
 - 4 Noções de Desenvolvimento Pessoal e como trabalhar em equipes utilizando a força coletiva**
 - 5 Como criar inovação no serviço público e qual o papel da Enap**
-

6.1.4 Desenho o trilho “4 - Noções de Desenvolvimento Pessoal e como trabalhar em equipes utilizando a força coletiva”

Orientações específicas de navegação

O objetivo deste trilho é ajudar o servidor no seu desenvolvimento pessoal com foco no autoconhecimento e autonomia e a trabalhar em equipe. Desenvolvendo maturidade nos valores e atributos pessoais relativos ao companheirismo, camaradagem, disciplina consciente, consciência situacional coletiva e lealdade para com seus colegas de trabalho e principalmente com a organização, para que se cumpram as metas e objetivos indicados no planejamento Estratégico.

1 – Cursos

Curso: Gestão Pessoal - Base da Liderança

Instituição: Enap/EvG – carga horária: 50h – Auto instrucional

Resenha: base da gestão pessoal é o autoconhecimento. O curso, nessa concepção, permite aos estudantes refletir sobre suas virtudes, forças de caráter, valores pessoais, motivadores intrínsecos de trabalho e perfil comportamental. A reflexão possibilita aos estudantes organizar estratégias de melhoria em sua vida laboral e em sua vida pessoal, por meio de instrumentos que serão disponibilizados ao longo do curso. Nesse sentido, o curso será de extrema importância para os profissionais que desejam obter um estado consciente em relação aos meios viáveis de se conseguir alcançar um determinado objetivo

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Módulo 1: O Desenvolvimento Biopsicossocial e a Dimensão Biológica

Módulo 2: Dimensões Psicológica e Perfil Comportamental

Módulo 3: Dimensão Social e Desenvolvimento Integrativo

Módulo 4: Mentalidade e aspectos relacionados à Psicologia Positiva

Módulo 5: Virtudes, Forças de caráter, crenças e valores pessoais

Módulo 6: Técnicas de Coaching

Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/163>

2- Curso: Inteligência Emocional

Instituição: Enap/EvG – carga horária: 50h – Auto instrucional

Resenha: A gestão emocional excelente é a possibilidade do ser humano autogerir suas emoções e expressá-las de maneira funcional para consigo e em sociedade, que permite a construção de uma mentalidade de crescimento e, a partir disso, a atuação de maneira produtiva e congruente na carreira e vida pessoal. Tem interesse de desenvolver competências de metacognição e gestão emocional?

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Módulo 1 – Gestão das emoções pessoais

Módulo 2 – Gestão das emoções nas relações interpessoais

Módulo 3 – Ambiente de trabalho positivo

Módulo 4 – Liderança positiva

Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/318>

3- Curso: Desenvolvendo Times de Alta Performance

Instituição: Enap/EvG – carga horária: 30h – Auto instrucional

Parceria da RFB com a Enap, este curso aborda o conhecimento e o desenvolvimento de competências gerenciais, além da vivência do exercício da liderança, fundamentais no ambiente de trabalho contemporâneo. O objetivo da parceria é trazer conteúdo para possibilitar aos gestores o aprendizado de técnicas que promovem a alta performance de equipes para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Módulo 1 – Competências gerenciais

Módulo 2 – Técnicas de coaching

Módulo 3 – Ferramentas de um time de alta performance

Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/356>

2- Livros

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em Equipe**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

Este livro considera o trabalho em equipe a partir dela mesma. Contém orientações para que sua contribuição se torne crescente, quer como parceiro, quer como líder. Aprenda a agir pelos mesmos motivos, conviver com erros e acertos e adquirir habilidades de líder.

3- Artigos e Reportagens

Trabalho em Equipe - Como liderar uma Equipe? VOCÊ SABIA QUE O TRABALHO EM EQUIPE PODE TRANSFORMAR SUA EMPRESA?

Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/coaching/trabalho-equipe-liderar>

Acesso em: 18 dez. 2020.

Aprenda como delegar e não “delegar” no ambiente de trabalho.

Publicado por Dino Visibilidade *on line*.

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/aprenda-como-delegar-e-nao-delargar-no-ambiente-de-trabalho-dino89083234131/>.

Quando delegar é um erro. Denise Ramiro, 2013. In Carreira – Você S/A.

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/quando-delegar-e-um-erro/>.

4- Vídeos Instrucionais

- FRON TEND COM HOMERO REIS – ENAP - O que é inteligência relacional, para que serve, como funciona e seu impacto na gestão pública? Quais as possibilidades que conectam as pessoas em torno de um ideal?

Disponível em:

https://www.youtube.com/watch?v=UR2CfD2LoDU&list=PLCDO8oMmhbxvkm4C3bJbP0utHLgTY_0GK&index=5 – Duração: 56m

- A Importância do Trabalho em Equipe

Disponível em: <https://youtu.be/P3lktPVhvFo> - Duração: 3 Min e 35 Seg

- Motivacional - Trabalho em equipe - Juntos fazemos mais e melhor!

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=twg9SCt76UE> - Duração: 3 Min e 09 Seg

5- Filmes

Até o último Homem

Durante a Segunda Guerra Mundial, o médico do exército Desmond T. Doss (Andrew Garfield) se recusa a pegar em uma arma e matar pessoas, porém, durante a Batalha de Okinawa ele trabalha na ala médica e salva mais de 75 homens, sendo condecorado. O que faz de Doss o primeiro Opositor Consciente da história norte-americana a receber a Medalha de Honra do Congresso.

INVICTUS, 2009 · Drama/Filme de Esportes · 2h 15m

Resumo: Após o fim do apartheid, o recém-eleito presidente Nelson Mandela lidera uma África do Sul que continua racial e economicamente dividida. Ele acredita que pode unificar a nação através da linguagem universal do esporte. Para isso, Mandela junta forças com Francois Pienaar, capitão do time de rúgbi, promovendo a união dos sul-africanos em favor do time do país na Copa Mundial de Rúgbi de 1995.

Bagdad Café (1987) e *Mudança de Hábito* (1992)

Ambos os filmes tratam a questão da gestão da mudança e do papel do agente de mudança. O primeiro conta a história da turista alemã Jasmin, que após uma briga abandona o marido na estrada e em uma caminhada pelo deserto do Arizona chega ao posto-motel *Bagdad Café*. Recebida com aspereza pela dona do local, que acabou de colocar o marido para fora de casa, a protagonista aos poucos se acostuma com os clientes e hóspedes do motel.

6- Testes Online

Teste de Habilidade para Trabalho em Equipe

Resenha: A finalidade deste teste é angariar conhecimentos para auto avaliação e conseqüente consciência da necessidade de busca de conhecimentos que auxiliem a melhora do trabalho em equipe dos integrantes da instituição.

Disponível em: <https://extra.globo.com/noticias/educacao/profissoes-de-sucesso/teste-mede-habilidade-para-trabalho-em-equipe-confira-18942521.html>

- TAXONOMIA BÁSICA DA ORGANIZAÇÃO DAS AÇÕES DE APRENDIZAGEM DA TRILHA

AÇÕES DE APRENDIZAGEM QUE PODERÃO SER UTILIZADAS NESTA TRILHA					
CURSOS	BIBLIOGRAFIAS	FILMES	VÍDEOS, ÁUDIOS E PALESTRAS	SITES EXTERNOS E INTRANET	TESTES
DISTÂNCIA GRATUITO	ARTIGOS	FILMES DE TREINAMENTO	PODCASTS DA ENAP	SITES EXTERNOS	TRILHO 1
ON LINE GRATUITO	REPORTAGENS	FILMES COMERCIAIS	VÍDEOS DO CANAL DA ENAP COM PALESTRAS, ENCONTROS, AULAS	SITES INTERNOS	TRILHO 3
	PUBLICAÇÕES INTERNAS E DE OUTRAS ESCOLAS	DOCUMENTÁRIOS	VÍDEOS DE CANAIS CONFÍAVEIS		TRILHO 4
	LEGISLAÇÃO				TRILHO 5

Fonte: Modelo Disponibilizado pelo professor

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Será uma “Trilha Piloto’ e um modelo de trilho para a escola e trará subsídios para implantação de um modelo de capacitação inovadora, interessante e de baixo custo. Além de transformar a Gestão da Competência na Enap uma realidade, completando o modelo de Gestão por Competência que a Enap já possui. Essa estratégia tem por finalidade desenvolver lacunas de competência dos servidores, gerar conhecimento e buscar melhorar a eficiência e a Governança pública.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ives Solano; MAZUR, Eric. **Instrução pelos colegas e ensino sob medida: uma proposta para o engajamento dos alunos no processo de ensino aprendizagem de física**. Caderno Brasileiro de Ensino de Física, Florianópolis, v. 30, n. 2, p. 362-384, ago. 2013.

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

BENEDITO, Márcio Araújo. **Construção de trilhas de aprendizagem por processos como suporte para o desenvolvimento de competências no Serpro**. Trabalho de conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

BONWELL, Charles. C.; EISON, James A. **Aprendizagem ativa: criando entusiasmo na sala de aula**. 1991 ASHE-ERIC Higher Education Reports. Associação para o Estudo do Ensino Superior.; ERIC Clearinghouse on Higher Education, Washington, DC.; George Washington Univ., Washington, DC. Escola Superior de Educação e Desenvolvimento Humano. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED336049.pdf>. Acesso em: 28 dez 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e Das Organizações) – Departamento de Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena.; BAHRY, Patrícia C. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Enap, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 28 dez 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. **A Web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem: o caso da universidade corporativa Banco do Brasil**. Em: Fátima Bayama (org.). Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências (pp.86-91). Editora: Pearson Prentice-Hall, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **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. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>. Acesso em: 28 dez 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **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.

BRASIL. Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 24 fev. 2006. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm>.22 Acesso em: 28 dez 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia da gestão da capacitação por competências.** Brasília: Ministério do Planejamento, 2012. 51 p. Disponível em> http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 28 dez 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria MP-208, de 25 de julho de 2006. Dispõe sobre os instrumentos da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jul. 2006. Seção 1. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=196672>. Acesso em: 28 dez 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria nº 1.547, de 08 de junho de 2011. Institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas, define critério de seleção dos Órgãos que irão compor a Rede e dá outras providências. Publicado: DO Brasília, 09 jun. 2011. Seção 1. Disponível em: <http://www.asmetro.org.br/arquivosHTML/pdfs/clipping2011/Portaria1547SRH.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo. **Palestra 1 - Trilhas de aprendizagem e curadoria do conhecimento: a nova face da educação corporativa.** Seminário Gestão de pessoas sobre trilhas de aprendizagem por competências no setor público, nas dependências da Enap. Publicada em 31 de julho de 2018, no *slideshere*. Enap, Brasília. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/CgceEnap/palestra-1-trilhas-de-aprendizagem-e-curadoria-do-conhecimento-prof-carbone>. Acesso em: 28 dez 2020.

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

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro, Editora FGV. 2005. p. 192.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DELORS, Jacques. **Educação: Um tesouro a descobrir. Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para século XXI**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

DELORS, Jacques. **Educação: Um tesouro a descobrir. Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para século XXI**. São Paulo: Cortez;Brasília:MEC /UNESCO, 1998.

DELORS, Jacques. **Educar para o futuro**. O Correio da UNESCO, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, ano 24, n° 6, junho, 1996.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**. In: **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, Paris, v. 127, p. 84-102, janv./fébr. 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. In: *Anais do 22º ENANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

FILATRO, Andrea. **Design instrucional na prática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTE, Carolina Costa. **Metodologias inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva Somos, 2018.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp. [conectados]. 2001, vol.5, n.spe, pp.183-196. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 22 dez 2020.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. In: Anais do 29º Enanpad. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 22 dez de 2020.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: Anais do 26º Enanpad. Salvador, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1336.pdf>. Acesso em: 22 dez 2020.

GARCIA, Marilene Santana Santos; CZESZAK, Wanderlucy. **Curadoria educacional: práticas pedagógicas para tratar (o excesso de) informação e fake News em sala de aula**. Editora: Senac. São Paulo, 2019.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Tomas Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MACHADO, Magali dos Santos; VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Forecasting core competencies in an R&D Environment**. R&D Management Review, Manchester, UK, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

JUNQUEIRA, Cladis. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre, mimeo, 2000.

KOLB, David. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. 3. ed. Paris: Editions D' Organisation, 1999.

MORAN, José. **Metodologias ativas e modelos híbridos na educação**. Publicado em YAEGASHI, Solange e outros (Orgs). Novas Tecnologias Digitais: Reflexões sobre mediação, aprendizagem e desenvolvimento. Curitiba: CRV, 2017, p.23-35. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2018/03/Metodologias_Ativas.pdf. Acesso em: 28 dez 2020.

MOREIRA, Marco Antônio. **O QUE É AFINAL APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA?** *Qurrriculum*, La Laguna, Espanha, 2012. Disponível em: <http://moreira.if.ufrgs.br/oqueeafinal.pdf>. Acesso em: 22 dez 2020.

MURASHIMA, Mary. **Universidade Corporativa: as trilhas em meio a novos caminhos**. Revista FGV Online, [s. l.], ano 1, n. 2, p. 4-23, out. 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/article/view/19871>. Acesso em: 28 dez 2020.

PANTOJA, Maria Julia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 28 dez 2020.

PIMENTEL, Alexandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estudos de Psicologia, Natal, v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a08v12n2>. Acesso em: 10 dez. 2020.

Plano anual de capacitação da Escola Nacional de Administração Pública. Enap/PACE. Brasília: Enap, 2019. 34 p. Não está disponível para domínio público.

Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap (PDI) – 2020/2024. Disponível em: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/1-perfil-institucional/1-1-miss%C3%A3o-vis%C3%A3o-valores?authuser=0>. Acesso em: 28 dez 2020.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, [s. l.], v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990. Disponível em: http://commerce.du.ac.in/web/uploads/e%20-%20resources%202020%201st/MBA%20IB/MBA%20IN%20Ind%20Year/Ms.R.utika_The%20core%20competence%20by%20Hamel%20and%20Prahalad.pdf. Acesso em: 28 dez 2020.

SHERMAN, William R.; CRAIG, B. Alan. **Understanding virtual reality: interface, application, and design**. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann Publishers, 2003.

SOUZA, Joel; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. Editora: Atlas, São Paulo, 2008.

WHITTEMORE, Simon. **WHITE PAPER - TRANSVERSAL COMPETENCIES ESSENTIAL FOR FUTURE PROOFING THE WORKFORCE**. Skillalibrary, 2018. Disponível em: <https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/partner/asset/files/skill-a-transversal-skills-future-proof.pdf>. Acesso em: 28 dez 2020.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1 – TRANSCRIÇÃO DO EMAIL DA ENTREVISTA VIRTUAL

Prezados,

Solicito, se possível, a resposta do meu questionário para o TCC-plano de ação.

Prezados colegas de DGI,

Estou fazendo o Plano de Ação para meu TCC da Especialização em Inovação em Tecnologias na Educação da Enap. Meu tema é: “Trilha de Aprendizagem Seja Bem-Vindo a Enap” – Proposta de ambientação para novos servidores da escola.

Meu plano de ação será composto por uma trilha de aprendizagem com sua expansão temática e um trilho com os recursos educacionais interativos (a ambientação básica).

Gostaria de sugestões para construir essa trilha e o trilho.

Solicito, se possível, que vocês respondam o questionário utilizando a vasta experiência de vocês no serviço público, liderança de equipes e gestão de pessoas. Preciso da resposta de vocês até o dia 20 de novembro.

Ofereço uma breve explicação sobre trilhas de aprendizagem repassadas pelo meu orientador professor Pedro Carbone.

“As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional, focadas em competências específicas para o trabalho e, também, para a vida.

A trilha é, por isso, uma formação de médio e longo prazo. O trilho olha para 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 e são monitorados por testes de conhecimentos.

As trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por curadores, contendo as mais diversas formas de aprendizagem, tais como filmes, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos, EAD, livros digitalizados, artigos, técnicas para transferências de conhecimento face-a-face, orientações de procedimentos escritas ou em vídeo, passo-a-passo de atividades, etc.”

QUESTIONÁRIO:

1) Sugestões para a trilha de ambientação para novos servidores da Enap de:

- expansão temática - temas;
- normativos/legislação;
- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?);
- artigos, livros;
- sítios, cursos, eventos, palestras presenciais e EAD;
- outros recursos.

2) Sugestões para trilha de ambientação para novos servidores da sua área de:

- expansão temática – temas;
- normativos/legislação;
- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?);
- artigos, livros;
- sítios, cursos, eventos, estágios, palestras (presenciais e EAD);
- outros recursos.

3) Tem alguma sugestão quanto a estrutura da Trilha de Aprendizagem? Deve ser completamente a distância? deve seguir um modelo híbrido? o que ela deve conter? dê a sua opinião.

4) Alguma sugestão quanto ao local de armazenamento da Trilha de Aprendizagem? deve ser disponibilizada para os servidores na Intranet? na EVG? TRELLO? Sugestão de outro Local?

5) Você acha que deveria existir Trilhas de Aprendizagem que atendessem ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados? comente.

Grata,
Fabiana Feijó de Oliveira Baptistucci
Assessoria da DGI/ENAP

ANEXO 2 – RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIO

Questionário respondido por ALANA REGINA BIAGI SILVA LISBOA, Diretora de Gestão Interna da Enap, alana.lisboa@enap.gov.br – 18/11/2020

1) Sugestões para a trilha de ambientação para novos servidores da Enap de:

- expansão temática - temas
 - ✓ Planejamento estratégico – metas e indicadores
 - ✓ Atribuições, produtos e serviços de cada diretoria
 - ✓ Programas e Projetos estratégicos em execução (Enap como plataforma, Transformação Digital, EnapNet, Publicização da produção de material multimídia, Gestão da Ocupação)
 - ✓ Referencial teórico sobre capacitação (capacitação remota, capacitação EAD, diferença entre cursos da EVG e demais capacitações)
 - ✓ Números gerais (quantidade de cursos ofertados, certificados emitidos, valor do orçamento)
- normativos/legislação
 - ✓ Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação – ICT - 10.973, de 2004
 - ✓ Estrutura Organizacional – Decreto 10.368/2020
 - ✓ Regimento Interno
 - ✓ Instruções normativas referente a contratação de colaboradores eventuais
 - ✓ Decreto 10426/20 - TED
- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

Na minha opinião todos os temas deveriam ser trabalhados com vídeos e perguntas objetivas com múltiplas respostas no final. O vídeo é uma forma mais atrativa de aprender e as perguntas são para fixação.

Em todos os temas, o ideal seria trabalhar com exemplos e casos concretos.

Os testes do final, por exemplo, poderiam ser casos de uso que acontecem na Enap com as perguntas do tipo: qual seria sua ação nessa situação?

- outros recursos

Nessa ambientação sugiro a utilização em grande escala do portal intranet, painéis de transparência e ferramentas para controle de gestão (como o *Trello*). Dessa forma, os servidores também vão se capacitando também nas ferramentas comumente utilizadas.

2) Sugestões para trilha de ambientação para novos servidores da sua área de:

- expansão temática – temas

A trilha é a mesma para servidores da Enap ou da DGI.

A diferença é que servidores da DGI, além daqueles itens gerais precisam conhecer também os normativos abaixo.

- normativos/legislação
 - ✓ Lei 8666/93 – licitações

- ✓ Decreto 10024/19- pregão
- ✓ Decreto 9488/18 – sistema de registro de preços
- ✓ IN 05/2017 – contratação de serviços
- ✓ IN 01/2019 – contratação de soluções de Ti
- ✓ Lei 8112/90 – regime jurídico único
- ✓ Composição e estrutura do orçamento público

- outros recursos

3) Tem alguma sugestão quanto a estrutura da Trilha de Aprendizagem? Deve ser completamente a distância? deve seguir um modelo híbrido? o que ela deve conter? dê a sua opinião.

Totalmente a distância. Obrigatória. Com prazo máximo de conclusão a partir da nomeação.

4) Alguma sugestão quanto ao local de armazenamento da Trilha de Aprendizagem? deve ser disponibilizada para os servidores na Intranet? na EVG? Sugestão de outro Local?

Intranet.

5) Você acha que deveria existir Trilhas de Aprendizagem que atendessem ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados? comente.

As trilhas deveriam ser definidas até o nível de Coordenação Geral.

Questionário respondido por Alysson Pedro Dias Pinheiro, Coordenador-Geral de Logística e Contratos (CGLOG/DGI/Enap), alysson.pinheiro@emap.gov.br – 20.11.2020.

1) Sugestões para a trilha de ambientação para novos servidores da Enap de:

expansão temática - temas

- Planejamento estratégico – metas e indicadores
- Estrutura e serviços de cada diretoria e gabinete da presidência (Ascom, Auditoria, procuradoria federal da Enap, cerimonial e demais áreas subordinadas ao gabinete)
- Programas e Projetos estratégicos em execução (Enap como plataforma, Transformação Digital, EnapNet, Publicização da produção de material multimídia, Gestão da Ocupação)
- Referencial teórico sobre capacitação (capacitação remota, capacitação EAD, diferença entre cursos da EVG e demais capacitações)

normativos/legislação

- Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação – ICT - 10.973, de 2004
- Estrutura Organizacional – Decreto 10.368/2020
- Regimento Interno
- Instruções normativas referente a contratação de colaboradores eventuais
- Decreto 10426/20 - TED
- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

Com o desenvolvimento tecnológico cada vez mais acelerado, existe um aperfeiçoamento das mídias disponíveis. Uso do vídeo pode ser um instrumento capaz de promover discussões e construções de novos saberes, podendo se tornar um material didático de grande valor no ensino.

Entendo que os vídeos se tornam um grande aliado dos professores e dos alunos. Esses vídeos podem ser em forma de filmes, documentários, vídeos do You Tube, etc.

Menciono o filme “Fome de Poder”. Retrata a história da criação da rede de [fast food McDonald's](#). Podemos observar no filme situações de sucesso, fracasso, transformação, oportunidade, inovação, ética, falta de ética, má gestão, ganância, falta de formalização de negócio e má fé.

O filme revela que os irmãos McDonald nunca foram pagos pelos royalties, já que não formalizaram um instrumento de pactuação, ficando incapazes de provar o aperto de mão.

- livros

Homo Deus: Uma Breve História do Amanhã é um livro escrito pelo autor israelense Yuval Harari, professor da Universidade Hebraica de Jerusalém.

O livro relata o curso da [história](#) ao descrever os eventos e a experiência humana individual, lidando mais com as habilidades adquiridas pelos seres humanos ao longo de sua existência e sua evolução como espécie dominante no mundo. O livro busca ilustrar uma imagem do futuro.
- outros recursos

Portal da Enap e intranet, painéis de transparência e ferramentas para controle de gestão (como o Trello). Dessa forma, os servidores também vão se capacitando também nas ferramentas comumente utilizadas.

2) Sugestões para trilha de ambientação para novos servidores da sua área de:
- expansão temática – temas

A trilha é a mesma para servidores da Enap ou da CGLOG/DGI.

A diferença é que servidores da CGLOG/DGI, além daqueles itens gerais precisam conhecer também os normativos abaixo.
- normativos/legislação
 - Lei 8.666/93 – licitações e contratos
 - Decreto 10.024/19 - regulamenta a licitação, na modalidade de pregão, na forma eletrônica
 - Decreto 9.488/18 – sistema de registro de preços
 - IN 05/2017 – contratação de serviços
 - IN 01/2019 – contratação de soluções de Ti
 - IN 40/2020 - estudo técnico preliminar digital
 - IN 73/2020 - pesquisa de preços
 - Informativos do TCU
 - Recomendações da CGU
 - Orientações Normativas da AGU
 - Resolução Enap n. 21/2020
 - Normativos relacionados à gestão documental e bens patrimoniais
 - Lei 8.112/90 – regime jurídico único
- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

Com o desenvolvimento tecnológico cada vez mais acelerado, existe um aperfeiçoamento das mídias disponíveis. Uso do vídeo pode ser um instrumento capaz de promover discussões e construções de novos saberes, podendo se tornar um material didático de grande valor no ensino.

Entendo que os vídeos se tornam um grande aliado dos professores e dos alunos. Esses vídeos podem ser em forma de filmes, documentários, vídeos do Youtube, etc.

Menciono o filme “Fome de Poder”. Retrata a história da criação da rede de [fast food McDonald's](#). Podemos observar no filme situações de sucesso, fracasso, transformação, oportunidade, inovação, ética, falta de ética, má gestão, ganância, falta de formalização de negócio e má fé.

O filme revela que os irmãos McDonald nunca foram pagos pelos royalties, já que não formalizaram um instrumento de pactuação, ficando incapazes de provar o aperto de mão.

- livros

Homo Deus: Uma Breve História do Amanhã é um livro escrito pelo autor israelense Yuval Harari, professor da Universidade Hebraica de Jerusalém.

O livro relata o curso da [história](#) ao descrever os eventos e a experiência humana individual, lidando mais com as habilidades adquiridas pelos seres humanos ao longo de sua existência e sua evolução como espécie dominante no mundo. O livro busca ilustrar uma imagem do futuro.

- outros recursos

Portal da Enap e intranet, painéis de transparência e ferramentas para controle de gestão (como o Trello), portal GOV e manuais dos sistemas (comprasnet, Siasg, Sicaf, PGC, Siads e Reuse),

3) Tem alguma sugestão quanto a estrutura da Trilha de Aprendizagem? Deve ser completamente a distância? deve seguir um modelo híbrido? o que ela deve conter? dê a sua opinião.

Além de uma sequência contínua em diferentes níveis de dificuldade/importância, com requisitos necessários, abordar atividades que sejam de diferentes estilos, observando as habilidades e desenvolvimentos. Completamente a distância.

4) Alguma sugestão quanto ao local de armazenamento da Trilha de Aprendizagem? deve ser disponibilizada para os servidores na Intranet? na EVG? Sugestão de outro Local?

Portal da Enap e Intranet.

5) Você acha que deveria existir Trilhas de Aprendizagem que atendessem ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados? comente.

Percebemos que as trilhas de aprendizagem estão cada vez mais sendo utilizadas, beneficiando os interesses da instituição e também do colaborador para um mesmo resultado.

Acho que as trilhas poderiam antecipar o mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados.

Questionário respondido por Cilair Rodrigues de Abreu, Coordenador-Geral de Orçamento e Finanças (CGOF/DGI/Enap), e-mail: ciliar.abreu@enap.gov.br

QUESTIONÁRIO:

1) Sugestões para a trilha de ambientação para novos servidores da Enap de: Estrutura e funcionamento da administração Pública Federal (APF).

- expansão temática - temas

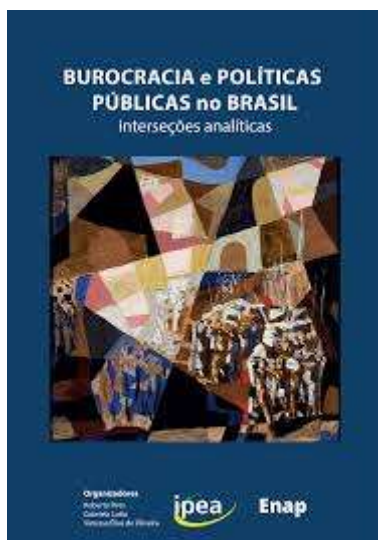
Sistemas de administrativos de governo: Sistema de Planejamento e Orçamento Federal(SPOF); Sistema de Pessoal Civil (SIPEC)

- normativos/legislação

Decreto-lei 200 / 67

- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

- artigos,



- sítios, cursos, eventos, palestras presenciais e EAD
- Preparação de Gestores Públicos, curso EAD da EVG-Enap
- outros recursos

2) Sugestões para trilha de ambientação para novos servidores da sua área de: Introdução ao Orçamento Público, curso EAD da EVG-Enap

- expansão temática - temas
- Orçamento e políticas públicas
- normativos/legislação

Lei 4.230/64

Lei Complementar 101 (Lei de Responsabilidade Fiscal)

- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)
- artigos, livros

Frederico Lustosa da Costa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Disponível em

<https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf> . Acesso em 23/11/2020.

- sítios, cursos, eventos, estágios, palestras (presenciais e EAD)

<https://www.escolavirtual.gov.br/>

- outros recursos

3) Tem alguma sugestão quanto a estrutura da Trilha de Aprendizagem? Deve ser completamente a distância? deve seguir um modelo híbrido? o que ela deve conter? dê a sua opinião.

A trilha deve ser híbrida, pois hoje existem muitas fontes de informação.

4) Alguma sugestão quanto ao local de armazenamento da Trilha de Aprendizagem? deve ser disponibilizada para os servidores na Intranet? na EVG? TRELLO? Sugestão de outro Local?

A internet é o ambiente mais apropriado por permitir o acesso de qualquer local.

5) Você acha que deveria existir Trilhas de Aprendizagem que atendessem ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados? comente. Sim, porque o conhecimento é um processo de construção infinito. Sempre tem algo novo a ser conhecido.

Questionário respondido por Bruno Henrique dos Santos Rebello, Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI/DGI/Enap), e-mail: bruno.rabello@enap.gov.br

QUESTIONÁRIO:

- 1) Sugestões para a trilha de ambientação para novos servidores da Enap de:
 - expansão temática - temas
 - Governança e inovação
 - normativos/legislação

Decreto 10.534/20 - Política Nacional de Inovação e sua governança

- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

<https://www.youtube.com/watch?v=NOKxc8L82Ng> - Minicurso de Linguagem Simples com Heloisa Fischer

- artigos, livros

nenhuma indicação

- sítios, cursos, eventos, palestras presenciais e EAD

Seminário de inovação 2020

<https://edu.google.com/intl/pt-BR> - A aprendizagem ao alcance de todos

- outros recursos

2) Sugestões para trilha de ambientação para novos servidores da sua área de:

- expansão temática - temas

Tecnologia da Informação, Dados e Automação

- normativos/legislação

<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp>

- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

<https://www.youtube.com/watch?v=owOvHbIXSag> - 21 LIÇÕES PARA O SÉCULO 21 | Yuval Noah Harari | Resumo Animado

- artigos, livros

21 lições para o século 21 - Yval Harari

O Verdadeiro Valor de TI – Richard Hunter e George Westerman

Um Bate-papo Sobre T.I. – Ernesto Haberkorn

O poder dos quietos - Susan Cain

"Implantando a governança de TI - Agnaldo Aragon, Vladimir Abreu

- sítios, cursos, eventos, estágios, palestras (presenciais e EAD)

<https://www.escolavirtual.gov.br/programa/18> - Programa de Transformação Digital - Fundamentos

- outros recursos

3) Tem alguma sugestão quanto a estrutura da Trilha de Aprendizagem? Deve ser completamente a distância? deve seguir um modelo híbrido? o que ela deve conter? dê a sua opinião.

O ideal é que seja híbrido. O modelo do Programa de Desenvolvimento de Lideranças seria o ideal.

4) Alguma sugestão quanto ao local de armazenamento da Trilha de Aprendizagem? deve ser disponibilizada para os servidores na Intranet? na EVG? TRELLO? Sugestão de outro Local?

Acredito que o uso de uma página no Google Sites da EnapEnet facilita o histórico do conteúdo de forma mais permanente, porém o uso do Google Sala de Aula pode ajudar na produção de um mural, compartilhamento de conteúdo e demais recursos interessantes.

5) Você acha que deveria existir Trilhas de Aprendizagem que atendessem ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados? comente.

Acredito que as trilhas de aprendizagem deveriam ter uma formulação com análise crítica da assessoria de inovação pedagógica e operacionalização da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

Questionário respondido por Ralf Texeita de Oliveira Freitas, da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (CGGP/DGI/Enap), e-mail: ralf.freitas@enap.gov.br

VAMOS AO QUE INTERESSA:

1) Sugestões para a trilha de ambientação para novos servidores da Enap de: · expansão temática - temas

- normativos/legislação

- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

- artigos, livros

- sítios, cursos, eventos, palestras presenciais e EAD
- outros recursos

R:

- Regimento Interno da Enap;
- Vídeo Institucional da Enap (Deve-se passar uma mensagem que contribua para a internalização da Missão, Visão e Valores)
- Apresentação referente à Intranet;
- Promover um evento de recepção;
- Explicar bem as possibilidades de lotação;
- Portfólio de Serviços da Enap.

2) Sugestões para trilha de ambientação para novos servidores da sua área de: · expansão temática – temas

- normativos/legislação
- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)
- artigos, livros
- sítios, cursos, eventos, estágios, palestras (presenciais e EAD)
- outros recursos

R:

- PNDP;
- PDP;
- PACE;
- CEREnap;
- Normativos de Capacitação;
- Desenho de Cursos.

3) Tem alguma sugestão quanto a estrutura da Trilha de Aprendizagem? Deve ser completamente a distância? deve seguir um modelo híbrido? o que ela deve conter? dê a sua opinião.

R: Em razão do atual contexto de trabalho remoto, creio que deva ser um modelo híbrido, ou seja, não deve ser completamente à distância para que seja possível contemplar todas as necessidades de capacitação, tendo em vista a possibilidade de retorno escalonado ao presencial. No que diz respeito à estrutura da trilha, além de um bom suporte tecnológico para a sua “hospedagem” presumo que ela deva abarcar todas as tendências de aprendizado no serviço público.

4) Alguma sugestão quanto ao local de armazenamento da Trilha de Aprendizagem? deve ser disponibilizada para os servidores na Intranet? na EVG? Sugestão de outro Local?

R: Tendo em vista a eficácia quanto ao acesso, creio que deva haver um link na Intranet para uma página específica de modo que haja uma maior capacidade de armazenamento de arquivos, sejam eles PDFs, vídeos, músicas.

5) Você acha que deveria existir Trilhas de Aprendizagem que atendessem ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados? comente.

R: Sim! Acho que deve existir Trilhas de Aprendizagem que atendam ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados de forma que esse trabalho realizado tenha aplicabilidade e continuidade a ponto de gerar resultados concretos a médio e longo prazo. Caso contrário, as trilhas não contribuiriam em todo o seu potencial para o desenvolvimento efetivo dos servidores da Enap.

Questionário respondido por Sandra Sipp, Jornalista da Assessoria de Comunicação da Enap (ASCOM/Enap), e-mail: sandra.sipp.freitas@enap.gov.br. 39 anos de tempo de serviço.

QUESTIONÁRIO:

1) Sugestões para a trilha de ambientação para novos servidores da Enap de:

- expansão temática - temas – ética no serviço público, serviço público com foco no cidadão, foco em resultados, colaboração e cooperação entre equipes, aprendizados para trabalhar com dados e evidências, criatividade e inovação, como buscar novas ideias e formas de trabalhar, transformação digital, principais normativos que regem a administração pública.

Avalio que devem ser utilizados todos os recursos disponíveis, de forma que a ambientação não seja um acumulado de informações que a pessoa esquece logo que termina a atividade. A ambientação talvez deva ser um processo mais elaborado, onde o servidor aprende um pouco a cada dia ao mesmo tempo que começa a desempenhar sua atividade profissional. É muito importante que a curadoria de conteúdos e a definição de metodologias e ferramentas sejam feitos cuidadosamente, já que farão parte das primeiras experiências da pessoa na Escola.

- normativos/legislação – principais normativos que regem o serviço público, como fazer

- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

- artigos, livros

- sítios, cursos, eventos, palestras presenciais e EAD

- outros recursos

2) Sugestões para trilha de ambientação para novos servidores da sua área de:

- expansão temática – educação de adultos, instrumentalização tecnológica para as plataformas e ferramentas utilizadas pela Enap,

- normativos/legislação

- vídeos, filmes, músicas... (Por quê? Qual mensagem?)

- artigos, livros

- sítios, cursos, eventos, estágios, palestras (presenciais e EAD)

- outros recursos

3) Tem alguma sugestão quanto a estrutura da Trilha de Aprendizagem? Deve ser completamente a distância? deve seguir um modelo híbrido? o que ela deve conter? dê a sua opinião.

A estrutura da trilha de aprendizagem deve conter elementos comuns à administração pública como um todo. Usando definição simplificada, seria o caminho mais amplo de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de capacidades que do indivíduo em determinado espaço ocupacional; se for para outro espaço, igualmente fará uso do que adquiriu. Com as rápidas mudanças na sociedade, que se refletem no serviço público, a trilha de aprendizagem deve ser atualizada constantemente, para atender aos novos requisitos de melhoria incremental do serviço público.

4) Alguma sugestão quanto ao local de armazenamento da Trilha de Aprendizagem? deve ser disponibilizada para os servidores na Intranet? na EVG? TRELLO? Sugestão de outro Local?

Penso que a plataforma não é o mais importante, desde que seja acessível, atualizada e principalmente que seja atrativa para o servidor, com conteúdos que chamem e estimulem a visitação e a permanência do servidor naquele espaço. Deveria contemplar também a interação entre servidores, de forma lúdica.

5) Você acha que deveria existir Trilhas de Aprendizagem que atendessem ao mapeamento de competência e aos espaços ocupacionais já mapeados? comente.

Sim. Seria um norte para cada área, convergindo para um objetivo maior, que é a missão da instituição no serviço público e na sociedade.