



**TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA
EMPRESA PÚBLICA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do grau
de Especialista em Pessoas

Autor: Amanda Karla Brito de Sousa

Companhia Nacional de Abastecimento

Orientador: Prof. Me. André Vaz Lopes

Brasília, 2021



TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA EMPRESA PÚBLICA FEDERAL

Autor: Amanda Karla Brito de Sousa
Companhia Nacional de
Abastecimento

Resumo

Este artigo tem o objetivo de compreender a percepção dos gestores relativa às ações propostas para o desenvolvimento das competências de liderança sob a estratégia de trilhas de aprendizagem numa empresa pública federal. De forma concreta, pretende-se obter um levantamento diagnóstico que possibilite a avaliação desse programa de aperfeiçoamento e qualificação de pessoas na Companhia Nacional de Abastecimento - Conab. A pesquisa foi realizada a partir da análise documental, bibliográfica e aplicação de questionário online para coleta dos dados. Os resultados obtidos sugerem que embora boa parte dos gestores respondentes não reconheçam o conceito formal de trilhas de aprendizagem, suas escolhas e práticas educativas são orientadas pelas diretrizes e fundamentos desse modelo. Por fim, na perspectiva teórica, este trabalho tem a intenção de contribuir com os estudos sobre a temática da gestão por competências e da aprendizagem organizacional na administração pública federal.

Palavras-chave: Gestão por competências; aprendizagem; capacitação e desenvolvimento; trilhas de aprendizagem; Companhia Nacional de Abastecimento



Introdução

As diversas mudanças ocorridas na sociedade despertam nas organizações a necessidade de adaptação, atualização constante dos processos de trabalho e demandam cada vez mais novos perfis de competências profissionais. Nessa perspectiva, a capacitação e desenvolvimento profissional emerge como mecanismo central para o desenvolvimento dessas novas competências requeridas.

A gestão por competências tem sido um modelo gerencial amplamente utilizado pelas instituições, tanto públicas quanto privadas, para direcionar os processos de gestão de pessoas, em especial a capacitação e desenvolvimento, ao proporcionar o alinhamento entre a estratégia organizacional e as competências requeridas do corpo funcional no intuito de potencializar o alcance dos resultados (FREITAS; BRANDÃO, 2005). O aprendizado contínuo é um processo primordial para o aperfeiçoamento e qualificação pessoal e profissional na medida em que pode proporcionar uma atuação mais eficiente, qualificada, engajada e satisfeita no trabalho prestado (CARBONE, 2015).

Durante muito tempo, os programas de capacitação englobam em sua maioria cursos e treinamentos formais. Contudo, a tendência moderna é a organização dessas oportunidades por meio da construção de trilhas de aprendizagem. As trilhas podem ser compreendidas como uma forma inovadora de agrupar atividades formais e informais de capacitação e desenvolvimento profissional definidas pela instituição como necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (FREITAS; BRANDÃO, 2005; BRANDÃO, 2009; CARBONE, 2015). São compostas pelas mais variadas ações, desde treinamentos técnicos tradicionais até leitura de livros e artigos, sugestões de vídeos, entrevistas, comunidades de aprendizagem, dentre outras possibilidades. Por não possuírem um roteiro pré-fixado, estimulam a autonomia e auto responsabilidade do participante com a sua trajetória profissional (FREITAS, 2002; LOPES; LIMA, 2019).

Seguindo essa tendência, a Companhia Nacional de Abastecimento - Conab - definiu a gestão por competências na qualidade de estratégia gerencial após a implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários 2009 (PCCS/2009). O mapeamento de competências segmentou-as em três grupos: estratégicas, de liderança e técnicas, as quais devem orientar o desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira do corpo funcional (CONAB, 2009).



Como ação complementar, as trilhas de aprendizagem da Conab foram implantadas em 2017 com o propósito de dar mais flexibilidade às oportunidades de qualificação e desenvolvimento online, além de incluir atividades diversificadas, a exemplo de sugestões de leituras e vídeos, indo além dos cursos tradicionais.

Passados quase quatro anos após o início dessa estratégia de desenvolvimento de competências, não houve um levantamento do nível de conhecimento e participação dos empregados nas ações delineadas nas trilhas de aprendizagem. Pretende-se, portanto, suprir essa lacuna observando especificamente as atividades propostas para o aperfeiçoamento das competências de liderança, com o objetivo de compreender a percepção dos gestores acerca da relevância dessas trilhas de aprendizagem enquanto instrumento dinâmico e inovador para promoção da capacitação e desenvolvimento de competências profissionais.

A realização desta pesquisa oferece duas contribuições principais. Do ponto de vista prático, o estudo permite a avaliação de uma parte primordial de um programa central da política de gestão e qualificação de pessoas na Conab, permitindo a construção de melhorias e adequações futuras como forma de alcançar os resultados desejados. Do ponto de vista teórico, complementa os estudos sobre a temática da gestão por competências e da aprendizagem organizacional, contribuindo com a avaliação dos resultados das estratégias adotadas, sob a perspectiva do trabalhador.

Gestão por competências e capacitação e desenvolvimento profissional

A gestão por competências vem crescendo como modelo gerencial por proporcionar a integração sinérgica entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Busca identificar as competências primordiais à consecução da estratégia organizacional, além de integrar e orientar esforços para o aprimoramento contínuo dessas competências (FREITAS; BRANDÃO, 2005; BRANDÃO, 2009; CARBONE, 2015).

Um dos processos mais impactados pela gestão por competências é a capacitação e desenvolvimento profissional, uma vez que sua principal função é instrumentalizar o corpo funcional visando a melhoria do desempenho profissional. Neste caso, se os empregados ampliarem seu leque de capacitação com base no direcionamento organizacional, espera-se aperfeiçoamento nas suas entregas e, por conseguinte, naquelas da instituição (FREITAS; BRANDÃO, 2005; BRANDÃO, 2009; CARBONE, 2015).



A capacitação e desenvolvimento profissional vem ganhando destaque maior no setor público desde a década de 90, quando foi estabelecida a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal por meio do Decreto 2.794/1998. Foi renovada com a edição do Decreto 5.707/2006, o qual criou a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, baseada no conceito de gestão por competências, e promoveu a mobilização das capacidades dos servidores com a intenção de qualificar as entregas no serviço público.

A modificação normativa significativa mais recente foi trazida pelo Decreto 9.991/2019, que revogou o Decreto 5.707/2006 e definiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP). A PNDP trouxe diversas inovações às práticas de qualificação e desenvolvimento adotadas, dentre elas o fortalecimento, centralização e ampliação do alcance das Escolas de Governo, o aumento da transparência e publicidade dessas ações tanto quanto critérios para planejamento eficiente do investimento em capacitação na esfera pública. Ademais, potencializou a promoção de cursos online e a cultura de planejamento da capacitação vinculada aos objetivos corporativos como medidas de gestão moderna e focadas na eficácia dessa iniciativa. Ou seja, é mais um instrumento a reforçar o alinhamento entre aperfeiçoamento profissional e estratégia organizacional, destacando o papel da qualificação dos servidores (BRASIL, 2019).

Destarte, o aprimoramento das competências ocorre por meio da aprendizagem em suas diversas formas e o interesse das instituições em investir na formação continuada dos seus empregados almeja em última instância manter a competitividade e sustentabilidade dos negócios (ANTONELLO; PANTOJA, 2010; LOPES; LIMA, 2019). No caso do serviço público, valor público na prestação de serviço à sociedade.

A aprendizagem voltada para o desenvolvimento de competências, em conformidade com revisão de literatura realizada por Antonello e Pantoja (2010), pode acontecer por meio de ações formais e informais, a partir das relações sociais ou de forma autodirigida, considerando a experiência e interesse do aprendiz, a aplicação prática do conhecimento obtido e a reflexão sobre as atividades realizadas. Ou seja, a depender do tipo de processo de trabalho e dos resultados almejados, existe uma alternativa de ensino e aprendizagem mais eficaz, por vezes as práticas formais, por vezes opções alternativas, a exemplo de treinamento *on the job*, grupos de compartilhamento de conhecimentos e experiências, *coaching* com especialistas, visitas técnicas, dentre outras possibilidades (CARBONE, 2015).

Haja vista essa percepção ampla e complexa da aprendizagem nas organizações, tem sido cada vez mais comum a utilização de trilhas de aprendizagem como estratégia de capacitação e desenvolvimento profissional. As trilhas de aprendizagem surgiram na qualidade de alternativa às práticas tradicionais de treinamento, e parte da ideia que o profissional pode decidir o caminho que deseja percorrer no seu trajetória profissional, de acordo com as suas necessidades, preferências e objetivos de carreira (FREITAS, 2002).

As trilhas de aprendizagem, portanto, se configuram enquanto formas mais flexíveis de qualificação e refinamento pessoal e profissional (FREITAS, 2002; FREITAS; BRANDÃO, 2005; LOPES; LIMA, 2019), que inclui não apenas os treinamentos formais tradicionais, mas também proposições auto educativas, a exemplo de vídeos, livros e conteúdos on-line sem instrutoria (BRANDÃO, 2009).

Para Lopes e Lima (2019) as trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como

[...] um conjunto sistemático e multimodal de unidades de aprendizagem, contendo diferentes esquemas de navegação, que podem ir desde modelos lineares, prescritivos, passando-se por modelos mais hierárquicos, e chegando-se a modelos em rede, cuja navegação é mais livre, e tendo como propósito o desenvolvimento de competências. (LOPES; LIMA, 2019, p. 167)

Trata-se, portanto, de um processo que requer participação ativa da organização, ao definir suas competências essenciais e sistematizar práticas educativas diversificadas com a finalidade de qualificar seus empregados. Destes, requer o interesse e auto responsabilidade na escolha das ações mais significativas e importantes para o seu aprimoramento (FREITAS; BRANDÃO, 2005; BRANDÃO, 2009; ANTONELLO; PANTOJA, 2010; CARBONE, 2015). Frisa-se que as trilhas devem priorizar a customização e possibilidade de personalização do usuário permitindo-o selecionar o melhor percurso a ser cumprido (LOPES; LIMA, 2019).

No caso do desenvolvimento de competências gerenciais, é mais relevante tendo em vista o impacto e alcance do desempenho dessa função . Segundo revisão de literatura realizada por Lins (2011), são elementos centrais na definição de liderança: trabalhar com pessoas num contexto de grupos e capacidade de influenciar os membros desses grupos para consecução de objetivos comuns e organizacionais. Sendo assim, o líder deveria manter-se continuamente atualizado e qualificado inclusive como forma de melhorar sua influência positiva nas equipes.

O papel das chefias é substancial no exercício de promover o ordenamento dos interesses das pessoas à estratégia da organização, legitimando-a perante a sociedade no seu papel de prestadora de serviço público (BERGUE, 2019).



Dada a pertinência desse recorte, foi elaborado pela Escola Nacional de Administração Pública - Enap (2020) o documento “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro”. Trata-se de uma iniciativa inédita que apresenta um rol de nove competências vitais para altos dirigentes, se tornando uma referência central para a PNDP. Além disso, busca nortear todos os processos de gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal: recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento de pessoas, certificação de competências e avaliação de desempenho de altos executivos.

Observa-se que a formação e preparação de lideranças vem sendo reconhecida como demanda prioritária para fortalecimento das instituições, por isso tem sido potencializada e fomentada, em especial na esfera pública. Ainda há muitos desafios, contudo os caminhos para fomento da qualificação profissional estão sendo construídos com as diversas políticas supracitadas e adoção de estratégias de aprendizagem que possibilitam experiências diversificadas para além do paradigma tradicional de educação corporativa formal.

Trilhas de aprendizagem na Conab

Vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Conab é uma empresa pública com sede em Brasília e presente em todas as regiões brasileiras. Sua missão definida no Mapa Estratégico é “prover inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de Políticas Públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural” (CONAB, 2021).

Em síntese, desempenha papel estratégico de provedor de informações técnicas para elaboração de políticas governamentais com foco na agricultura, a exemplo dos levantamentos de previsão de safras, de custos de produção e armazenagem, de posicionamento dos estoques e de indicadores de mercado, dentre outros dados, os quais encontram-se à disposição da sociedade no seu portal institucional. Atua ainda como órgão executor de programas e ações governamentais que auxiliam o bem-estar de comunidades em situação de insegurança alimentar e nutricional (CONAB, 2021).

A Conab implementou o Modelo de competências previsto no Plano de Cargos, Carreiras e Salários 2009 (PCCS/2009), o qual traz algumas definições primordiais para o escopo deste trabalho:



[...]

Atributos – são os conhecimentos, habilidades ou comportamentos requeridos pela Conab. São os atributos que caracterizam uma competência e que direcionam a avaliação das mesmas.

Competências – resultado da aplicação de um conjunto de conhecimentos, comportamentos, habilidades e características pessoais, demonstrado por meio do comportamento em um determinado contexto de trabalho, o qual suporta e gera um desempenho superior. São três os tipos de competências na Conab.

Competências de Liderança – as competências de liderança são àquelas aplicáveis aos empregados em função de liderança e relacionadas com o papel esperado do líder na implementação da estratégia.

Modelo de Competências – maneira pela qual a Companhia se organiza para gerenciar e orientar o comportamento dos empregados e seu consequente desenvolvimento atrelado às necessidades e expectativas da Companhia. Na Conab, o modelo é composto por competências técnicas, estratégicas e de liderança. (CONAB, 2009, p. 11-12).

Em 2018, a Conab formulou a Política de Gestão de Pessoas (CONAB, 2018), que define diretrizes sobre aprendizagem e desenvolvimento, além de estabelecer a capacitação com base em competências como desafio estratégico das unidades de gestão de pessoas:

[...]

Art. 3º A Política de Gestão de Pessoas da Companhia está consubstanciada nas seguintes diretrizes:

V – promover o contínuo desenvolvimento das pessoas, estimulando a inovação e o acompanhamento da evolução tecnológica, com o propósito de evitar a obsolescência do conhecimento e da informação;

VI - implementar e manter condições para o exercício de uma ação gerencial responsável, ágil e dinâmica. (CONAB, 2018, p. 3).

Impulsionada pelo advento cada vez maior das novas tecnologias, pelo reconhecimento das múltiplas formas de aprendizagem e por compreender que o desenvolvimento na carreira extrapola a aprendizagem formal, a Conab investiu na construção das trilhas de aprendizagem. Dentre outros, os principais objetivos para escolha dessa ferramenta foram: empoderamento das chefias, agilidade e continuidade na oferta de atividades de qualificação e aperfeiçoamento; responsabilização dos empregados no seu crescimento profissional e pessoal (LIMA, 2017).

As trilhas foram delineadas a partir das competências descritas no PCCS/2009, as quais subdividem-se em três categorias: estratégicas, são as competências comuns a todos os empregados; técnicas, são as específicas de cada classe de cargo (esta trilha encontra-se em construção); e as de liderança, cujo foco é promover a formação de gestores atuais e futuros (CONAB, 2009; LIMA, 2017).

Deste modo, cinco competências de liderança estão definidas no PCCS/2009: gestão estratégica; orientação para resultados; gestão de processos; liderança e gestão de equipes e negociação. Por sua vez, estas se desdobram em atributos que qualificam as competências e que direcionam sua avaliação. São exemplos de atributos: visão sistêmica; conhecimento do Mapa



Estratégico Corporativo; capacidade de análise de cenários; habilidade de tomada de decisão; empreendedorismo; criatividade; habilidade para soluções de problemas; capacidade analítica; habilidade para gerenciamento de conflitos; empatia; capacidade de dar e receber feedback; assertividade; habilidade de relacionamento interpessoal; capacidade de persuasão e influência (CONAB, 2009).

Com base nesses atributos construiu-se a respectiva trilha de aprendizagem composto por mais de cem ações, estruturadas da seguinte forma: 70% são vídeos auto educativos disponíveis no YouTube; 15% cursos formais online e 15% são sugestões de leituras de artigos e documentos corporativos.

Ressalta-se que, os conteúdos a serem ofertados foram pesquisados na internet e esse compilado de ações foi organizado e estruturado no Moodle. O acesso é liberado a todos, no intuito de impulsionar a formação continuada dos empregados que tenham interesse em se desenvolver permanentemente, independente de estarem ocupando posição de liderança na empresa (LIMA, 2017).

Isto posto, as trilhas de aprendizagem da Conab correspondem a múltiplas oportunidades de aprendizagem, desde treinamentos técnicos tradicionais, passando pela sugestão de leitura de livros, artigos e documentos institucionais bem como vídeos educativos disponíveis na plataforma YouTube. Pela sua essência, permite a autonomia do empregado na escolha de quais atividades deseja realizar na sua trajetória profissional, implicando um comum acordo entre os interesses pessoais e as demandas da Companhia.

Metodologia

Para atingir o objetivo desta pesquisa, qual seja, identificar a percepção dos gestores da Conab quanto à relevância das trilhas de aprendizagem das competências de liderança, realizou-se análise documental, audiovisual e bibliográfica que foi complementada com a aplicação de um questionário online, criado no Google Forms, encaminhado por email para o público-alvo.

A pesquisa foi aplicada com a equipe gerencial de nível tático - segundo e terceiro nível hierárquico da Conab (ocupantes da função gratificada de Gerente e Superintendente), lotados na Matriz, em Brasília, o que representa um total de noventa e um (91) potenciais participantes.

O questionário aplicado compõe-se de vinte e nove perguntas fechadas e uma questão aberta e optativa. Oito questões permitiram múltipla escolha; quatro possuíam “sim” ou “não”



como opções de resposta; e dezessete utilizaram-se da escala de Likert, de cinco pontos, na qual o participante da pesquisa manifestou-se com base nos seguintes graus: (1) concordo totalmente; (2) concordo parcialmente; (3) não concordo nem discordo; (4) discordo parcialmente e (5) discordo totalmente.

A aplicação do questionário ocorreu no mês de maio de 2021, foi encaminhado por email e ficou disponível por dez dias para participação. Ao final, contabilizou-se quarenta (40) respostas, o que representa 44% do público-alvo.

Por fim, a análise dos resultados foi realizada de forma descritiva-explicativa, à luz da bibliografia consultada.

Resultados e discussão

Descrição da amostra

A pesquisa contou com a participação de quarenta gestores, o que corresponde a 44% do público-alvo previsto. Houve alcance em todas as áreas de atuação da Conab, de maneira equilibrada, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Área de lotação

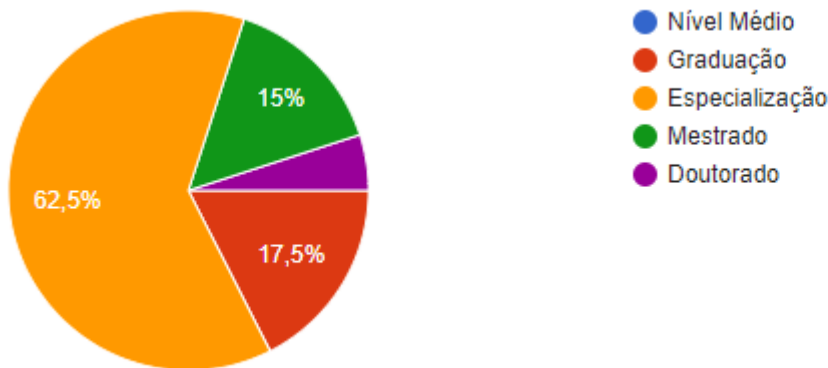


Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Constata-se que a maior parte dos respondentes é do gênero masculino (62,5%), ocupa a função gratificada de Gerente (70%) e encontra-se em exercício de função gratificada de liderança há mais de um ano (92,5%). Relativo ao cargo de carreira, nota-se que apenas três são Assistentes (cargo de nível médio), todavia, com relação à formação, todos possuem no mínimo

a graduação completa. Destaca-se que 82,5% deles possui pós-graduação, subdividido em 62,5% com especialização, 15% com mestrado e 5% com doutorado, conforme demonstrado na Figura 2 - Escolaridade.

Figura 2 - Escolaridade

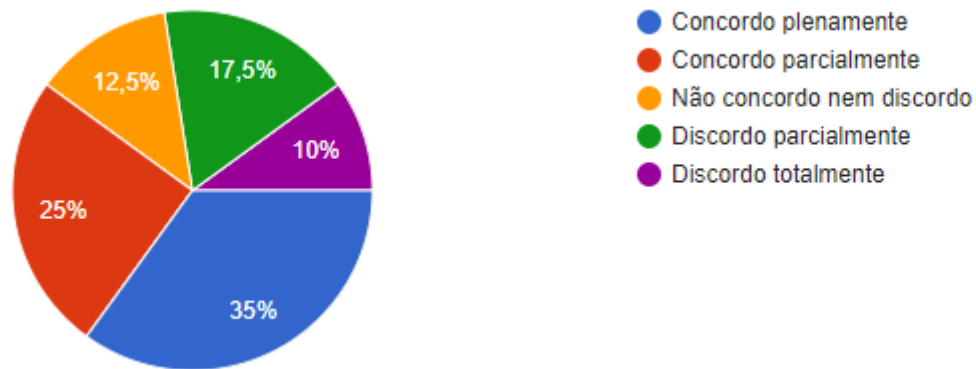


Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Relevância do processo de desenvolvimento de competências e aprendizagem

Analisando os dados extraídos do questionário, verifica-se que a totalidade dos gestores concorda que é primordial manter-se constantemente capacitado, e a maior parte deles (77,5%) procurou por conta própria participar de ações de qualificação e aperfeiçoamento nos últimos dois anos. No entanto, quando indagados se, habitualmente, participam de diversas iniciativas de capacitação ao longo do ano, um número menor de pesquisados concordam parcial ou totalmente com a assertiva, somando 60%. Considerando que a maior parte dos gestores ocupa o cargo há mais de um ano, essa diferença pode significar que a busca permanente pela capacitação esteja se tornando uma prática frequente nos últimos anos.

Figura 3 - Participação habitual em diversas ações de capacitação

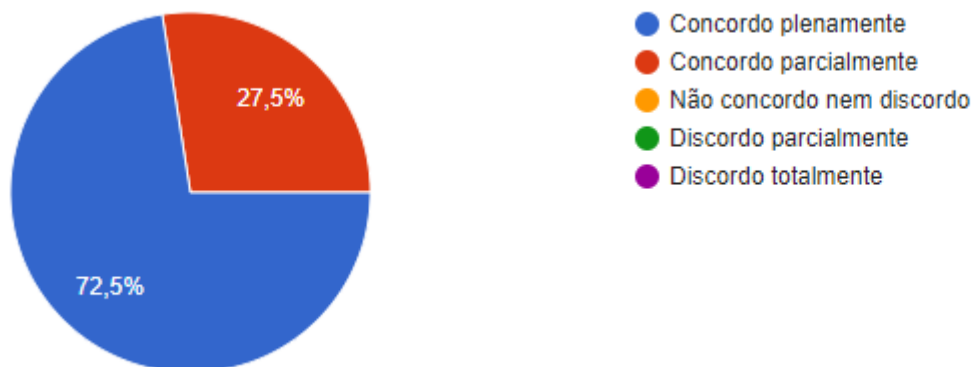


Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Outro aspecto significativo observado foi que ao serem perguntados a respeito dos benefícios diretos e indiretos na participação de ações de capacitação e desenvolvimento, apenas um pesquisado alega não perceber benefícios. Portanto, pode-se inferir das respostas apresentadas que há uma tendência ao reconhecimento da proeminência do processo de desenvolvimento de competências e aprendizagem corporativa para os gestores participantes da pesquisa.

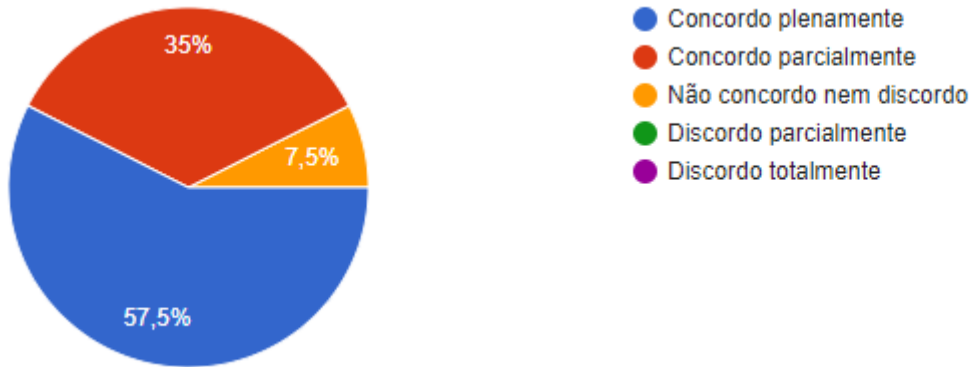
A fim de verificar o entendimento dos pesquisados relativos ao alinhamento entre as necessidades de capacitação e as demandas da função gerencial pela instituição, foram elaboradas três questões complementares, conforme Figuras 4, 5 e 6, apresentadas a seguir:

Figura 4 - Importância de desenvolver competências profissionais alinhadas com as competências de liderança da Conab



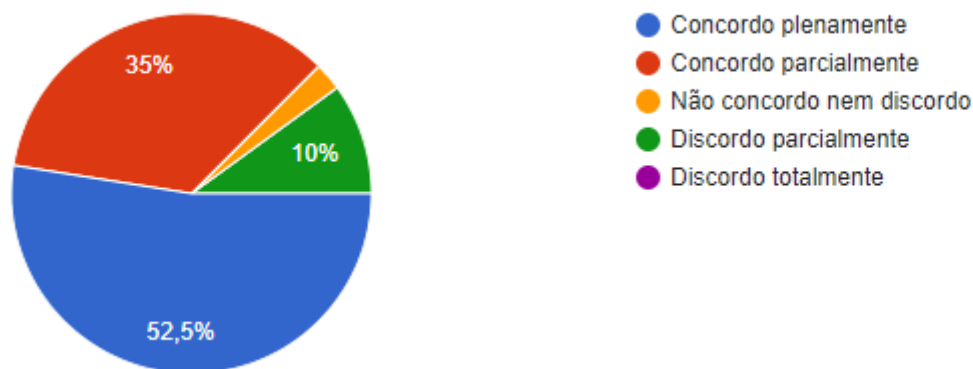
Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Figura 5 - Atualização profissional alinhada com as competências de liderança da Conab



Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Figura 6 - Priorização ações que conciliam interesses pessoais com necessidades da Companhia



Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

De maneira geral, os pesquisados identificam que as estratégias de aprimoramento devem estar orientadas pelas necessidades e entregas da empresa. Cabe registrar que apenas 10% discorda parcialmente de priorizar a participação em atividades de qualificação que conciliam seus interesses pessoais com os da Conab (Figura 6). A noção dessa convergência de interesses demonstra o reconhecimento dos gestores dos princípios da gestão por competências na capacitação profissional, segundo descrito pelos autores Freitas (2002); Freitas e Brandão (2005); Carbone (2015) e Bergue (2019).

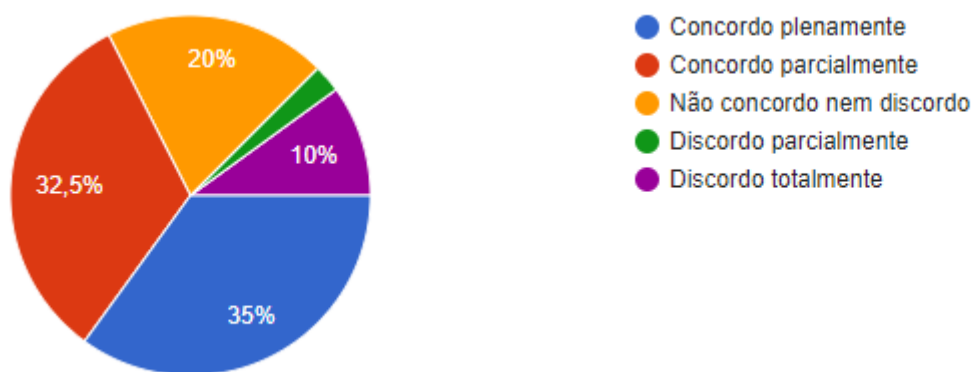
Esse reconhecimento é reforçado quando 72,5% dos respondentes concorda plenamente que o alinhamento entre necessidades de capacitação individual e competências requeridas pela

instituição é relevante, nos termos da Figura 4, bem como não há discordâncias quanto à busca pela atualização contínua com as competências requeridas para o desempenho da função gerencial na Conab, conforme Figura 5.

Trilhas de aprendizagem

Nas questões relacionadas ao conhecimento das trilhas de aprendizagem, nota-se que não há clareza quanto ao conceito de trilhas de aprendizagem - Figura 7 - com destaque para 10% dos pesquisados que afirmam não compreender a definição de trilhas.

Figura 7 - Compreensão do conceito de trilhas de aprendizagem



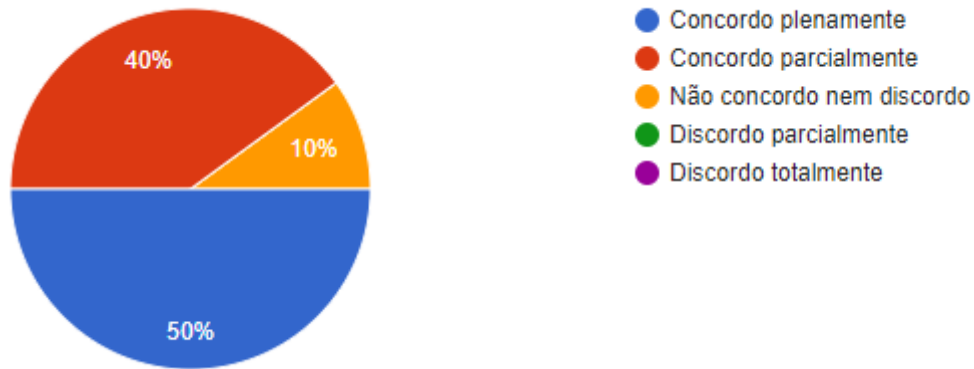
Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

No entanto, quando indagados se a experiência adquirida no cotidiano de trabalho pode ser considerada uma ação de desenvolvimento profissional válida, há unanimidade na concordância com a assertiva (57,5% plena e 42,5% parcial). De igual forma, não há discordância quando a considerarem iniciativas formais e informais igualmente válidas para o refinamento de competências profissionais - Figura 8. Apenas 10% não manifestaram concordância nem discordância.

Por outro lado, é interessante observar que, quando indagados se apenas atividades de capacitação formais proporcionam o desenvolvimento de competências de liderança, 25% dos respondentes concorda parcialmente e 2,5% concorda plenamente (Figura 9). Ou seja, há uma

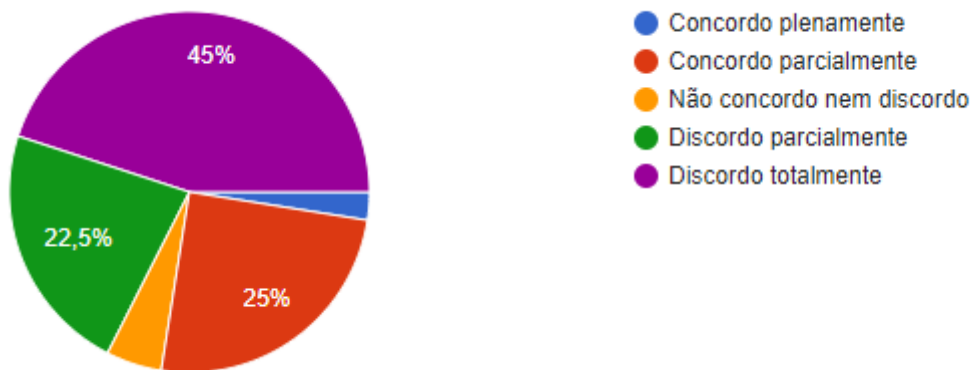
dispersão nas respostas com relação à afirmativa anterior de que ambas as atividades formais e informais seriam válidas para a aprendizagem e qualificação profissional.

Figura 8 - Percepção da validade de atividades formais e informais de capacitação e desenvolvimento



Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Figura 9 - Percepção da validade apenas de atividades formais de capacitação e desenvolvimento



Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Em resumo, analisando essas questões à luz da teoria estudada, percebe-se que embora os respondentes em sua maioria não reconheçam a definição de trilhas de aprendizagem, ao responderem perguntas ligadas aos princípios das trilhas, demonstram concordância com eles, conforme demonstrado nas Figuras 8 e 9 acima. Acrescente-se ainda o reconhecimento da experiência cotidiana como elemento propulsor do aprimoramento profissional, questão em que todos os respondentes concordaram - 57,5% plenamente e 42,5% parcialmente.

Nos itens específicos acerca do conhecimento das trilhas de aprendizagem na Conab, verifica-se que mais da metade dos respondentes afirma não conhecer a estratégia (57,5%), e, por

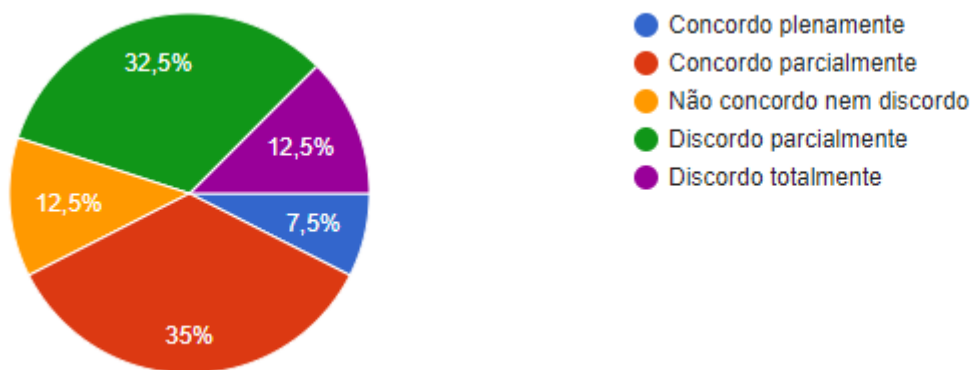
consequente, nunca participou das atividades sugeridas. Cabe registrar que dentre os pesquisados que conhecem as trilhas, a maioria tomou conhecimento desse modelo pela intranet corporativa e curso online foi a atividade educativa mais realizada.

Com o intuito de compreender a percepção da divulgação e dos conteúdos das trilhas de aprendizagem, foram formuladas seis perguntas e constata-se ampla variedade nas respostas apresentadas.

Acerca da frequência da divulgação das ações de capacitação para os líderes, nota-se uma polaridade, uma vez que 42,5 % entende que ela é efetiva e 45% discorda total ou parcialmente da afirmativa, consoante a Figura 10, abaixo.

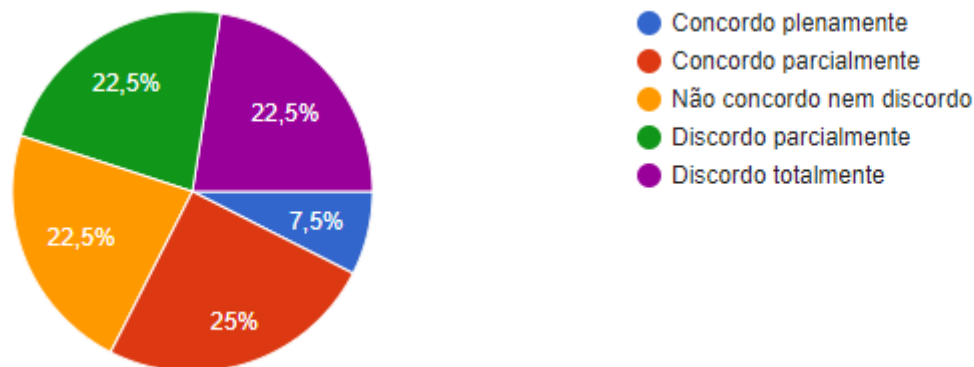
A diversidade de respostas se repete na percepção da eficácia da divulgação das atividades previstas nas trilhas, em que 32,5% concorda parcial ou totalmente que a divulgação é suficiente, ao passo que 45% discorda total ou parcialmente e 22,5% não concorda nem discorda (Figura 11). Da mesma maneira, ao responderem sobre a compreensão do conteúdo de divulgação das ações de capacitação e desenvolvimento para gestores, 60% dos pesquisados concorda total ou parcialmente; 20% discorda total ou parcialmente e 20% não concorda nem discorda com o enunciado.

Figura 10 - Frequência da divulgação das ações de capacitação na Conab



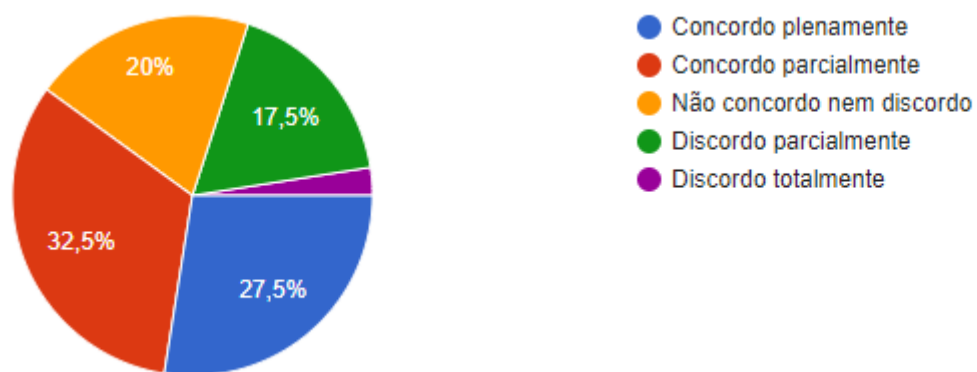
Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Figura 11 - Satisfatoriedade com a divulgação das ações das trilhas de aprendizagem da Conab



Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Figura 12 - Compreensão do conteúdo de divulgação das atividades de capacitação e desenvolvimento para gestores.



Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

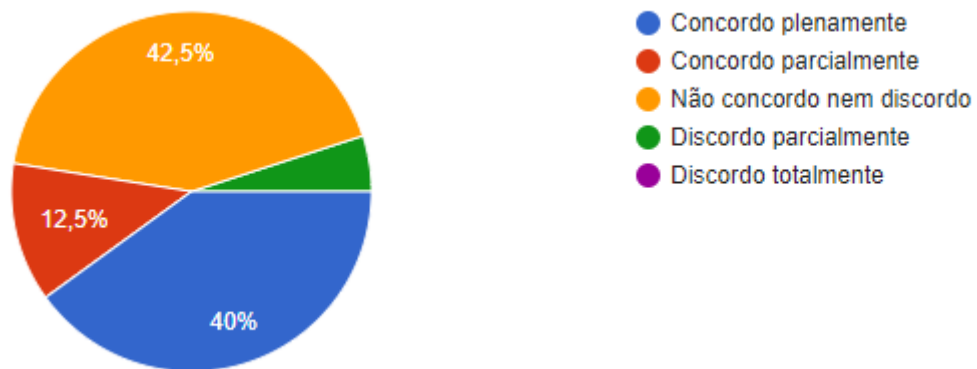
A multiplicidade de respostas nesse aspecto sugere que a comunicação institucional relativa à divulgação de atividades de desenvolvimento profissional requer atenção da empresa pesquisada. Cabe destacar o comentário feito por um respondente no espaço aberto para considerações adicionais (questão 30): “já participei de cursos online com temas para gestores, mas não conhecia com o nome trilhas de aprendizagem da Conab”.

Consoante Lopes e Lima (2019), as trilhas de aprendizagem representam um conjunto de ações estruturadas que permite ao aprendiz escolher a melhor sequência para o aprimoramento de suas competências, sempre com foco na qualificação das entregas no trabalho (CARBONE,

2015; BERGUE, 2019). Assim, para navegar nas trilhas e realizar escolhas efetivas, presume-se clareza na comunicação desse modelo educativo.

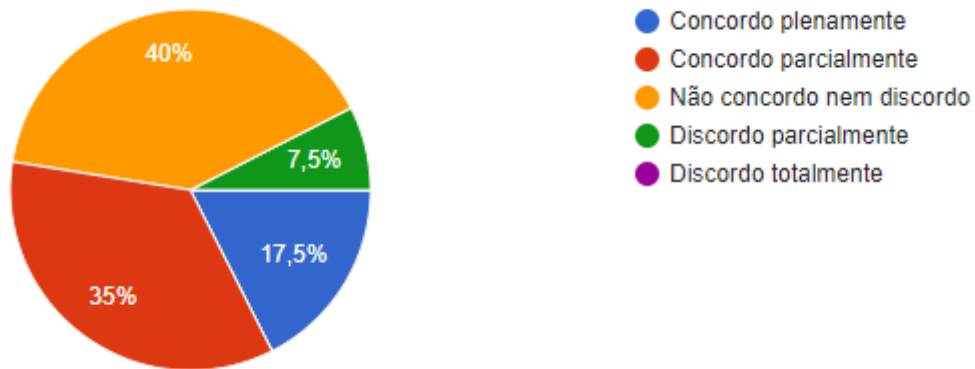
Outro questionamento que denota falta de clareza da comunicação interna é que 42,5% dos respondentes não concordam nem discordam que os temas e conteúdos das capacitações que integram as trilhas de aprendizagem são essenciais para o seu desenvolvimento profissional. E 40% não se posiciona sobre a adequação da modalidade à distância como escolha para os conteúdos propostos - Figuras 13 e 14. Essa quantidade significativa de respostas neutras reflete a falta de clareza no conhecimento das trilhas de aprendizagem e por conseguinte nas atividades de qualificação propostas.

Figura 13 - Importância das temáticas e dos conteúdos das capacitações das trilhas para o desenvolvimento profissional



Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Figura 14 - Adequação da modalidade à distância para o conteúdo das ações oferecidas nas trilhas de aprendizagem



Fonte: Resultado da pesquisa (2021)

Destarte, ante os dados coletados na pesquisa, observa-se que diversos elementos permitem analisar a percepção dos gestores referente às trilhas de aprendizagem, tanto sob a perspectiva conceitual formal quanto sob a ótica dos seus princípios básicos.

É possível identificar que os pesquisados compreendem a importância das diretrizes da gestão por competências aplicada na capacitação corporativa e buscam se desenvolver de forma congruente com os propósitos da instituição. Isso é um aspecto positivo e, segundo a literatura apresentada, tende a promover melhores resultados, em especial porque os gestores são exemplos para suas equipes.

Por outro lado, carece de uma melhor compreensão das estratégias adotadas no âmbito da organização pesquisada, conforme pode-se perceber pelo número significativo de respondentes que não conhece as trilhas de aprendizagem corporativas, não compreendem o conceito formal de trilhas e não se posicionaram na avaliação de aspectos específicos do modelo.

Conclusão

O objetivo definido nesta pesquisa foi compreender a percepção dos gestores acerca da relevância das trilhas de aprendizagem numa entidade pública federal, levando em consideração tratar-se de um modelo inovador e dinâmico para promoção contínua da capacitação e desenvolvimento de competências profissionais. Proporcionou a avaliação do programa em questão, a partir do qual a Conab poderá implementar melhorias e adequações futuras como forma de alavancar os resultados corporativos.



Ainda que os gestores não identifiquem o conceito formal de trilhas de aprendizagem, constata-se pelas informações levantadas que eles não só concordam com as diretrizes primordiais da estratégia de qualificação por trilhas de aprendizagem, como procuram atividades de aperfeiçoamento profissional consoante com as demandas e prioridades requeridas pela organização. Ou seja, na prática, o objetivo de alinhar necessidades de capacitação pessoais e corporativas é uma realidade.

Cabe reforçar que uma trilha de aprendizagem é um caminho, um percurso formativo a ser seguido pelo aprendiz no qual constrói progressivamente seu conhecimento e desenvolve suas capacidades baseado nas suas preferências e interesses. Para isso, utiliza-se tanto de iniciativas formais, como cursos e seminários, quanto ações informais, como a experiência cotidiana, a troca de vivência com outros líderes, leitura de artigos ou vídeos educativos. Esse é o grande diferencial das trilhas: proporcionar flexibilidade ao aprendiz na escolha da rota a ser seguida.

Por outro lado, há questões relacionadas à estruturação e divulgação das diversas atividades educativas que apontam a necessidade de melhorias na prática da Conab. O fato de um número considerável de respondentes não conhecer e, por conseguinte, não conseguir avaliar a estratégia de capacitação por trilhas sugere um olhar atento a este aspecto e implica uma oportunidade de atuação e melhoria.

Em suma, a pesquisa atingiu seu objetivo de trazer dados sobre a instituição e promover discussão relativa à temática da gestão por competências e da aprendizagem organizacional por meio do padrão de trilhas de aprendizagem no âmbito da administração pública federal, segundo a perspectiva do trabalhador que ocupa posição de liderança.



Referências bibliográficas

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. *In*: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: Enap, 2010, p. 51-101.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: lideranças e competências para o setor público. Brasília, DF: Enap, 2019. 179 p.

BRANDÃO, Hugo P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 345 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>. Acesso em: 11 fev. 2021.

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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1: Poder Executivo, Brasília, DF, p. 1, 29 ago. 2019.

CARBONE, Pedro P. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. **Inclusão Social**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, 24 jun. 2015. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>. Acesso em: 09 abr. 2021.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Plano de cargos, carreiras e salários**: 2009. Brasília, DF: Conab/Digep, 2009. 146 p. (Atualizado em dez./2012). Disponível em: https://www.conab.gov.br/empregados/pccs/item/download/1329_ec33a230b4dab375316ec1af075047aa. Acesso em: 12 fev. 2021.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Política de Gestão de Pessoas**. Brasília, DF: Conab/Digep, abr. 2018. 24 p. Disponível em: https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas/item/download/19108_aa7ccbafbbeda47367371572a428a744. Acesso em: 12 fev. 2021.

CONAB – COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **A Conab**. Brasília, DF: Conab, 2021. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional>. Acesso em: 09 abr. 2021.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília, DF: Enap, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 09 maio 2021.

FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1336.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2021.



FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: Anpad, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2021.

LIMA, Daniele Cadête de Araújo. Trilhas de aprendizagem em uma Empresa Pública. *In: ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Capacitação e Desenvolvimento na Administração Pública: desafios e iniciativas estratégicas*. Brasília, DF: Enap, 2017. 1 vídeo (8h34min). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=VKc_WydYsWs. Acesso em: 09 maio 2021.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita. **Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender**. 2011. 232 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/9782>. Acesso em: 09 abr. 2021.

LOPES, Patrícia; LIMA, Gercina Angela. Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 165-195, jun. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362019000200165. Acesso em: 11 fev. 2021.



Anexo - Questionário online

1. Qual sua área de lotação?
 - a. Presidência
 - b. Diretoria de Política Agrícola e Informações
 - c. Diretoria de Operações e Abastecimento
 - d. Diretoria Administrativa, Financeira e de Fiscalização
 - e. Diretoria de Gestão de Pessoas
 - f. Outros
2. Você é ocupante de qual função gratificada?
 - a. Superintendente ou equivalente
 - b. Gerente
3. Há quantos tempo ocupa função gratificada de liderança? (Considere o último período ininterrupto, mesmo que possa ter ocupado diversas funções de liderança)
 - a. Menos de 1 ano
 - b. Entre 1 e 5 anos
 - c. Entre 5 e 10 anos
 - d. Mais de 10 anos
4. Qual seu cargo?
 - a. Auxiliar
 - b. Assistente
 - c. Analista ou TNS
 - d. Cedido de outro Órgão público
 - e. Sem vínculo (Contrato especial)
5. Qual sua escolaridade?
 - a. Nível Médio
 - b. Graduação
 - c. Especialização
 - d. Mestrado
 - e. Doutorado



6. Qual seu gênero?
 - a. Feminino
 - b. Masculino
 - c. Outros
 - d. Não desejo declarar
7. Você considera importante manter-se continuamente capacitado? Sim ou não
8. Você participou de ações de capacitação e desenvolvimento nos últimos dois anos? Sim ou não
9. Se sim, alguma dessas ações foi você que buscou participar, por interesse próprio, sem indicação direta da Conab?
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Não participei de ações nos últimos dois anos
10. Você conhece as trilhas de aprendizagem da Conab? Sim ou não
11. Se sim, por qual meio de comunicação recorda-se de ter tomado conhecimento
 - a. Intranet
 - b. Divulgação por email institucional
 - c. Conversas informais ou WhatsApp
 - d. Outros
 - e. Não conheço as trilhas de aprendizagem da Conab
12. Já participou de alguma das ações propostas nas trilhas de aprendizagem?
 - a. Curso online
 - b. Leitura de artigos/documentos institucionais
 - c. Vídeos disponíveis no YouTube
 - d. Não cursei atividades propostas nas trilhas de aprendizagem

A seguir, serão apresentadas assertivas sobre capacitação e desenvolvimento de lideranças e as trilhas de aprendizagem da Conab construídas para atender essa demanda. Assinale a opção que reflete sua percepção acerca das afirmações propostas considerando a seguinte escala: 1. Concordo plenamente; 2. Concordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Discordo parcialmente; 5. Discordo totalmente.



13. Considero capacitação contínua importante para a formação e desenvolvimento dos líderes
14. Percebo benefícios diretos ou indiretos ao participar de ações de capacitação profissional
15. Compreendo o conceito de trilhas de aprendizagem
16. Considero que atividades formais e informais são igualmente válidas para o desenvolvimento de competências profissionais
17. Cursos online são menos eficazes do que os cursos presenciais
18. Apenas atividades de capacitação e desenvolvimento formais proporcionam o desenvolvimento de competências de liderança
19. A experiência adquirida no cotidiano de trabalho pode ser considerada uma ação de desenvolvimento profissional válida
20. Considero importante desenvolver competências profissionais alinhadas com as competências de liderança requeridas pela Conab
21. Procuo me manter atualizado com as competências requeridas para o desempenho da função gerencial na Conab
22. Habitualmente, participo de diversas ações de capacitação ao longo do ano
23. A divulgação das ações de capacitação para os líderes na Conab é frequente
24. Compreendo o conteúdo de divulgação das atividades de capacitação e desenvolvimento para gestores.
25. A divulgação das atividades previstas nas trilhas de aprendizagem é suficiente para que eu me mantenha atualizado sobre as opções de capacitação disponíveis
26. As temáticas e os conteúdos das capacitações que integram as trilhas de aprendizagem são importantes para o meu desenvolvimento profissional
27. A modalidade à distância é adequada ao conteúdo das ações oferecidas nas trilhas de aprendizagem
28. Sinto-me confortável ao participar de ações de capacitação online e autogerenciadas, como no caso das trilhas de aprendizagem
29. Referente ao desenvolvimento de competências profissionais, priorizo participar de atividades de capacitação e desenvolvimento que conciliam meus interesses pessoais e os da Conab



30. Obrigada por ter concluído a pesquisa. Este campo é opcional e destinado a considerações adicionais, caso queira registrá-las.