

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

Projeto de Pesquisa

TRILHAS DE APRENDIZAGEM – O QUE SÃO E COMO IMPLEMENTÁ-LAS

Taynara Alessandra Dantas da Silva

Gestão, Organização e Tecnologia

Inovação e mudança

Brasília

1 novembro 2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

A questão a ser investigada é: como implementar de forma prática trilhas de aprendizagem no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade)?

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Conforme disposto no Planejamento Estratégico 2017-2020 do Cade, este é uma Autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, com jurisdição em todo o território nacional, cuja missão é zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável no Brasil. A entidade tem atribuições de analisar e decidir sobre atos de concentração econômica, de investigar e punir condutas prejudiciais à livre concorrência, e de disseminar a cultura da livre concorrência.

Para executar essa importante política pública, segundo o Relatório Integrado de Gestão 2019 do Cade, a instituição contou com uma força de trabalho de 244 servidores em 2019, que pôde ser subdividida do seguinte modo: 16% de servidores do Plano Geral do Poder Executivo que são do quadro do órgão; 14% de servidores ocupantes de cargo em comissão sem vínculo do quadro do órgão; e 70% de servidores do quadro de outros órgãos em exercício na Autarquia em diversas situações funcionais (exemplo: cedidos, requisitados, em exercício descentralizado).

Devido à grande quantidade de servidores de outros órgãos na força de trabalho e a possibilidade de mobilidade daqueles, somado a outros fatores, a rotatividade de pessoal faz parte da natureza do Cade. Para ilustrar, em 2019, a rotatividade de servidores foi registrada em 20%, conforme Relatório Integrado de Gestão 2019 do Cade.

Um dos impactos negativos da rotatividade é a necessidade de constantemente treinar novos servidores (para o desempenho das atividades e redução do desnivelamento de conhecimentos entre os integrantes das equipes), o que exige investimento de recursos e tempo. Além disso, a rotatividade também demanda esforços para mitigar o risco de se perder conhecimento sensível na Instituição em razão do desligamento de pessoal.

Nesse sentido, cabe destacar que atuar na prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica requer da equipe técnica do Cade o domínio de temas

específicos na área de Direito e Economia que não estão disponíveis com facilidade em cursos no mercado de ensino.

Desse modo, dada a relevância do tema para o Cade, buscou-se uma metodologia de capacitação corporativa inovadora e de baixo custo que contribuísse, simultaneamente, com o desenvolvimento de competências nos servidores e com a gestão do conhecimento na organização baseada na transferência de conhecimentos internos.

Foi escolhida como estratégia a construção de trilhas de aprendizagem, mediante a realização do projeto-piloto na temática Gestão de Pessoas. A trilha escolhida foi a “Gestão de Cadastro de Pessoal” para implantação na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGESP). A CGESP é uma das unidades que dá suporte às atividades finalísticas do Cade, sendo responsável por gerir o cadastro de pessoas da organização entre outras atribuições.

O baixo grau de documentação dos processos de trabalho relacionados a essa atribuição motivou sua escolha para a realização do piloto.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste trabalho é relatar a experiência piloto de construção da trilha de aprendizagem de Gestão de Cadastro de Pessoal no Cade, que pretende igualar a transferência de conhecimentos entre os servidores no tema, capacitando-os para o trabalho.

3.2 Objetivos específicos

- Introduzir o conceito de gestão do conhecimento;
- Explicar o que são trilhas de aprendizagem;
- Descrever os benefícios dessa tecnologia para a aprendizagem;
- Apresentar o relato da experiência piloto de construção da trilha de Gestão de Cadastro de Pessoal para ilustrar como iniciar a implantação de trilhas de aprendizagem em uma organização de forma prática.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Quando falamos de conhecimento, é possível observar que são diversas as literaturas que o reconhecem como recurso essencial para as organizações, sejam públicas ou privadas.

Para Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016, p. 101-102), o conhecimento auxilia as organizações empresariais a se tornarem competitivas nos tempos atuais; as organizações públicas na busca para o progresso da nação; e as organizações sem fins lucrativos e não governamentais na busca pela excelência naquilo que realizam.

Takeuchi e Nonaka (2008) corroboram com esse entendimento quando colocam que o patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem.

Diante da importância do conhecimento para a organização, justifica-se o investimento no desenvolvimento dos colaboradores e a necessidade de se fazer a gestão desse ativo intangível que está na mente dos indivíduos.

Em linhas gerais, conforme Dalkir (2005, p. 3, apud JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016, p. 101-102), a gestão do conhecimento pode ser compreendida como:

[...] a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, de tecnologia, de processos e da estrutura de uma organização, a fim de agregar valor através da reutilização do conhecimento e da inovação. Esta coordenação é alcançada através da criação, do compartilhamento e da aplicação do conhecimento, bem como da preservação da memória corporativa através da armazenagem e recuperação das valiosas lições aprendidas e das melhores práticas, a fim de promover a aprendizagem organizacional continuada.

Estudos e ferramentas vêm sendo desenvolvidos em prol da gestão do conhecimento. Nesse sentido, pode-se citar as trilhas de aprendizagem como tecnologia inovadora que contribui para essa gestão nas organizações e para o desenvolvimento de competências nos indivíduos.

De acordo com o Banco do Brasil (2019), as trilhas de aprendizagem podem ser entendidas como plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento corporativo, gerenciadas por técnicos e curadores, organizadas por temática de interesse dos processos de trabalho ou das competências a serem desenvolvidas, contendo as mais diversas formas de aprendizagem. Tudo isso apresentado através de diferentes recursos educativos audiovisuais disponíveis no meio web e presencial, tais como filmes, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos presenciais e à distância, e-learning, EAD, e-book, livros digitalizados, artigos de revista, papers, orientações metodológicas para transferência de conhecimento face-a-face, orientações de procedimentos escritas ou em vídeo, passo-a- passo de atividades etc.

Esse conceito converge com o de navegação profissional, definido por Le Boterf (1999) para tratar do fenômeno da terceira grande evolução da educação continuada:

[...] trata-se ao mesmo tempo do retorno ao sujeito aprendiz, da pesquisa e da implementação de uma ecologia organizacional favorável à aprendizagem e da existência de um novo modo de gestão baseado mais na pilotagem do que no controle. É a passagem da engenharia da formação ao que eu proponho chamar de "navegação profissional.

Le Boterf (1999) também reconhece que, na modernidade da terceira evolução da educação, as formas de desenvolver pessoas vão além dos modelos de aprendizagem tradicionais:

A formação não está na ponta de um encadeamento de cursos. 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. Profissionalizar-se remete então a navegar em uma rede oportunidades e não simplesmente seguir um programa ou um currículo pré-estabelecido de formação. Os caminhos e os percursos de aprendizagem são utilizados para construir competências.

Essa riqueza e diversidade dos recursos de aprendizagem diferenciam as trilhas das grades de treinamento tradicionais segundo Freitas e Brandão (2005).

Nesse sentido, para a elaboração de um projeto de percurso de profissionalização, Le Boterf (1999) sugere dispormos de: uma direção a ser seguida (chamada por ele de CAP), um mapa de oportunidades, um balanço de competências ou capacidades e condições favoráveis do ambiente.

Aprofundando sobre o mapa de oportunidades de Le Boterf (1999), aquele terá a função de indicar as diversas situações que podem se constituir em oportunidades de profissionalização. A situação profissionalizante ocorre a partir do momento em que gera reflexão, que é um objeto de análise. Essas oportunidades podem ser de vários tipos, conforme abaixo:

Tipos	Situações profissionalizantes
1 - Situações que a finalidade principal é uma treinamento.	Cursos; Viagem de estudo; Seminário; Treinamento e-learning; Ensino programado; Realização de curso em uma escola, um centro de treinamento ou um estabelecimento de ensino superior; Cursos a distância.
2 - Situações criadas para serem formadoras, mas que não correspondem às situações habituais de treinamento.	Realização de formação; Consulta com experts; 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; Debate.
3 - Situações de trabalho que não têm objetivos de formação, mas que	Participação da concepção de novos equipamentos; Participação de um

<p>podem se tornar em oportunidades de produção ou desenvolvimento de competências.</p>	<p>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.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Como é possível observar, as situações com potencial de gerar aprendizado são diversas e as trilhas de aprendizagem dão visibilidade a essas oportunidades.

A adoção das trilhas de aprendizagem como estratégia de capacitação proporciona uma série de vantagens às organizações. Para o Banco do Brasil (2019) são elas:

- Expande a oferta de ações de desenvolvimento para além da simples entrega de treinamentos;
- Sistematiza a 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;
- 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.

Segundo o Banco do Brasil (2019), as trilhas oferecem diversidade de opções de desenvolvimento, o que é reconhecido como uma vantagem pelo autor, de forma a permitir que o treinando ou navegante das trilhas individualize sua capacitação. Le Boterf (1999) reforça esse entendimento ao colocar que a diversificação dos percursos está relacionada com a característica de personalização.

A personalização é um dos benefícios das trilhas de aprendizagem, pois favorece os diversos estilos de aprendizagem e oportuniza a formação de acordo com a necessidade de cada indivíduo enquanto eles navegam para adquirir competências.

Outro benefício das trilhas é o fato de proporcionarem a conciliação entre os interesses de desenvolvimento individual e institucional, na medida em que a organização oferece diretrizes das competências esperadas e os colaboradores podem evoluir a partir de suas aspirações. Consequentemente, a clareza

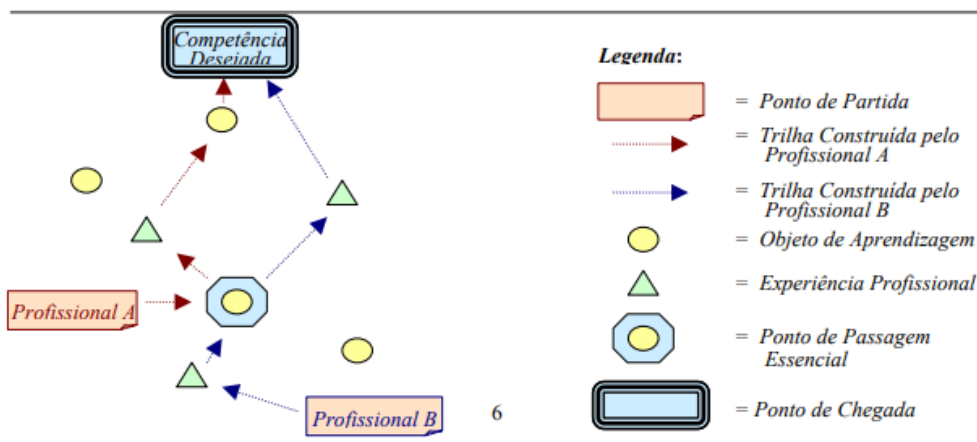
quantos às expectativas da organização oferecem uma visão sistêmica da formação profissional.

Freitas (2002 apud FREITAS; BRANDÃO, 2005) concatena essas vantagens. Para a autora cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver. Levando em consideração todas essas variáveis, o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados aos seus objetivos e preferências. A autora também deve haver parceria entre a empresa e empregado, cada qual assumindo parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências.

De acordo com Freitas e Brandão (2005), a empresa dá a direção, cria um ambiente propício à aprendizagem, divulga as oportunidades e orienta a sua utilização. O empregado, por sua vez, manifesta interesse, inteira-se das necessidades e das oportunidades disponíveis e busca o apoio necessário para traçar seu caminho.

Freitas e Brandão (2005) ilustram na imagem abaixo como é possível que dois profissionais (A e B) adquiram a mesma competência percorrendo diferentes trajetórias, ainda que tenham os mesmos interesses, reforçando a ideia de personalização, autonomia e conciliação de interesses:

Figura 1 - A construção de trilhas de aprendizagem



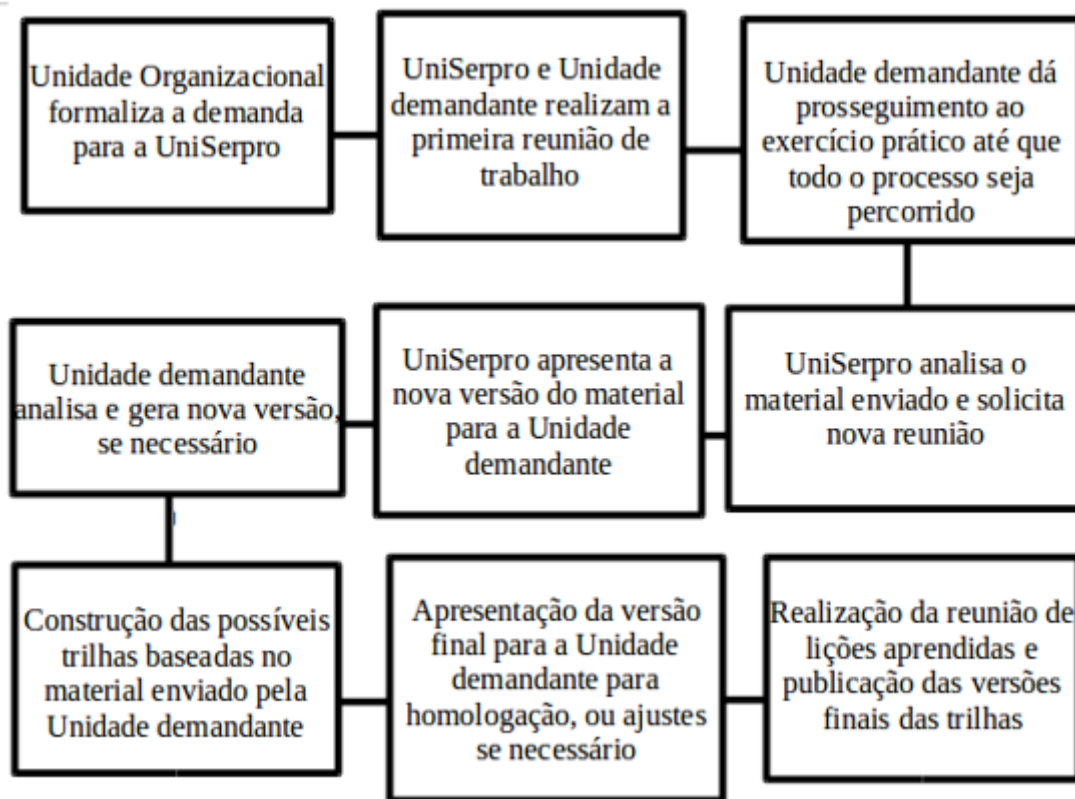
Fonte: Freitas e Brandão (2005).

No aspecto prático da construção de trilhas de aprendizagem, é possível observar diversidade nos relatos de definição de trilhas organizacionais. Cada uma das instituições pesquisadas adotaram metodologias próprias:

Conforme SENAC (2018), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) adota a estruturação de itinerários formativos como modelo pedagógico e aqueles são definidos observando três dimensões: i) demandas do mundo do trabalho, identificadas por meio da escuta ativa dos seus representantes; ii) arquitetura curricular, pautada nos princípios da flexibilidade e da convergência curricular; e iii) possibilidade de escolha dos alunos, baseada nos níveis de formação escolar, condições de laboralidade, expectativas e oportunidades profissionais.

Enquanto isso, na empresa Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), de acordo com Benedito (2015), o grupo de trabalho da Universidade Corporativa do Serpro (UniSerpro), que foi destacado para sistematizar a elaboração de trilhas por processo naquela organização, apresentou uma proposta de fluxo de criação de trilhas de aprendizagem no qual a responsabilidade pela formalização do pedido de criação fica a cargo do gestor de cada processo, veja a seguir:

Figura 2 – Fluxo ilustrativo do processo de desenvolvimento de trilhas



Fonte: UniSerpro (2014 apud BENEDITO, 2015).

Ainda no Serpro, o grupo de trabalho selecionou um processo organizacional para aplicação da sistemática acima como projeto-piloto, no caso o subprocesso Gestão Documental, e desenvolveu a trilha por meio de etapas na forma do quadro abaixo (BENEDITO, 2015):

Figura 3 – Atividades para elaboração da trilha do subprocesso Gestão Documental

Etapas	Objetivo
Contextualizar geral do processo e subprocessos pelo gestor do processo, levantando e listando os produtos e serviços (saídas) e papéis.	Apresentação expositiva do processo pelo Gestor ou por outro membro da equipe do processo.
Iniciar levantamento das respectivas soluções de aprendizagem (cursos, livros, vídeos, normas, sistemas, etc) que dão subsídio a cada subprocesso	Realizar o levantamento dos conhecimentos e habilidades necessários para realização de cada atividade do processo
Identificar possíveis soluções de aprendizagem levantadas para entrega dos resultados esperados do fluxo do processo	Indicar cursos, livros, vídeos, normas, sistemas, etc., que dão subsídio a cada atividade
Realizar o encadeamento do conhecimento necessário à execução das tarefas do processo	Indicar objetivos de cada solução de aprendizagem; Indicar o nível de conhecimentos e habilidades necessário para cada solução de aprendizagem; Indicar possíveis requisitos de acesso de cada solução de aprendizagem; Indicar o público-alvo (caso aplicável); Indicar o eixo temático (caso aplicável); Indicar possíveis referências das soluções de aprendizagem
Aprofundar, por parte da equipe UniSerpro, para consolidação dos insumos levantados com o grupo de especialistas do processo	Análise por parte da equipe UniSerpro de todo o material e informações para entendimento e indicativo de propostas
Retomada com a equipe de especialistas do processo para análise e refinamento	Apresentação do entendimento da equipe UniSerpro
Interligação entre o processo e a trilha de aprendizagem	levantamento de possíveis agrupamentos das soluções de aprendizagem (por subprocessos, por temas, por público-alvo, por requisitos de acesso, por eixos temáticos, etc)
Gerar da versão preliminar da trilha de aprendizagem	Apresentação da versão preliminar para a equipe demandante
Elaborar do Guia de Estudos da trilha	Artefato de sugestões e orientações para percorrer a trilha de aprendizagem. A navegação na trilha é livre e o percurso fica a critério do aluno, o guia é apenas uma sugestão de roteiro
Homologar da trilha e do Guia de Estudos	Análise e aprovação final da trilha e do guia de estudos pela equipe demandante
Publicar da trilha e do Guia de Estudos	Encerramento dos trabalhos de desenvolvimento da trilha

Fonte: UniSerpro (2014 apud BENEDITO, 2015).

Já no Banco do Brasil, segundo Freitas (2002), o grupo de trabalho que ficou responsável pela operacionalização dos conceitos teóricos da construção de trilhas de aprendizagem para o uso prático no cotidiano dos funcionários daquela organização propôs a seguinte organização para suas trilhas: Trilhas para aperfeiçoar o desempenho atual, Trilhas por Domínios Temáticos (interesse em ampliar conhecimentos em um tema específico), Trilhas por Aspiração Profissional e Trilhas por Direcionamento Estratégico. A construção de cada tipo dessas trilhas possui especificidades que foram relatadas por Freitas (2002).

Por fim, ainda no aspecto prático da construção de uma trilha, pode-se citar o “Passo a Passo para elaboração de uma Trilha de Aprendizagem”, desenvolvido pelo consultor Pedro Paulo Carbone e utilizado na Especialização em Inovação e Tecnologias na Educação da Escola Nacional de Administração Pública realizada em 2020, o qual orienta a aplicação dos seguintes passos para a elaboração de uma trilha (CARBONE, 2020):

Passo 1 – definir o tema que orientará a escolha da trilha de aprendizagem;

Passo 2 – escolher o nome da trilha de aprendizagem, observando o problema de capacitação e o público-alvo identificados;

Passo 3 – definir o escopo da trilha;

Passo 4 – definir os objetivos da trilha;

Passo 5 – explicitar o público-alvo;

Passo 6 – definir os trilhos de aprendizagem obrigatórios;

Passo 7 – definir o leque de possibilidades de inserção de ações de aprendizagem (cursos, bibliografias, filmes, vídeos, entre outros, para facilitar a atividade avaliativa da especialização);

Passo 8 – inserir ações de aprendizagem de acordo com as possibilidades do passo anterior;

Passo 9 – construir um trilho: especificar o que se pretende alcançar com ele, além de vincular ações de aprendizagem, estabelecendo orientações específicas de navegação junto às estas ações inseridas;

Passo 10 – compartilhar o planejamento com outros especialistas no tema e recolher sugestões de aprimoramento e de inserção de ações de aprendizagem;

Passo 11 – estabelecer orientações gerais de navegação na trilha;

Passo 12 – preparar questões sobre o trilho desenvolvido.

5 METODOLOGIA

5.1 Modalidade de pesquisa

Este trabalho trata-se de Pesquisa Aplicada tendo em vista sua finalidade de aplicação prática. Ao mesmo tempo, Pesquisa Experimental, diante de seu caráter de piloto, e Pesquisa Descritiva, por ter o objetivo de relatar a criação de uma trilha de aprendizagem. Por fim, enquadra-se ainda como Pesquisa Bibliográfica devido à análise de diversos materiais publicados, citados na bibliografia.

5.2 Atividades relacionadas à coleta e ao tratamento de dados

Como foi possível observar no referencial teórico deste trabalho, é de livre escolha das instituições a metodologia para definição de suas trilhas e é uma boa prática a criação de grupos de trabalho para discussão do assunto e definição de uma estratégia. Além disso, como sugestão para delimitar as trilhas a serem desenvolvidas, podem ser utilizadas ferramentas de priorização como a Matriz GUT e o Diagrama de Pareto.

O projeto piloto de construção de trilhas no Cade iniciou-se a partir da seleção do tema de gestão de pessoas como objeto de exploração para o estudo. Entre a diversidade de temáticas possíveis para a experiência de criação de trilhas, foram priorizadas aquelas com menor nível de documentação dos processos de trabalho internamente na unidade de Gestão de Pessoas do Cade, CGESP. Além disso, foram levadas em consideração as temáticas nas quais o conhecimento estava centralizado no menor número de pessoas na unidade.

A avaliação de temáticas cujo conhecimento era detido por poucas pessoas na equipe e de processos de trabalho com menor documentação foram realizados pela chefia da unidade, com base em suas percepções e na verificação das

bases de conhecimento do Sistema Eletrônico de Informações. Base de conhecimento é uma ferramenta que permite, por meio de textos livres, descrever atividades como uma espécie de repositório do conhecimento. Veja abaixo a ilustração de uma de conhecimento em construção:

Figura 4 – Base de conhecimento do Sistema Eletrônico de Informações

BASE DE CONHECIMENTO	
TESTE	
QUE ATIVIDADE É?	
	[digite aqui o conteúdo]
QUEM FAZ?	
	[digite aqui o conteúdo]
COMO SE FAZ? POSSUI FLUXO JÁ MAPEADO?	
	[digite aqui o conteúdo]
QUE INFORMAÇÕES/CONDIÇÕES SÃO NECESSÁRIAS?	
	[digite aqui o conteúdo]
QUAIS DOCUMENTOS SÃO NECESSÁRIOS?	
	[digite aqui o conteúdo]
QUAL É A BASE LEGAL?	
	[digite aqui o conteúdo]

Fonte: O autor.

Chegou-se desse modo à atividade de Gestão de Cadastro de Pessoal para construção da trilha de aprendizagem, cujos trilhos foram definidos conforme abaixo:

Figura 5 – Trilha Gestão de Cadastro de Pessoal



Fonte: O autor.

Após a definição dos trilhos, iniciou-se o trabalho de desenvolvê-los, selecionando materiais que oportunizassem aprendizagem disponíveis na internet, preferencialmente gratuitos, em diversos formatos.

Entre as opções de busca foram considerados cursos, palestras, workshops, filmes, vídeos, documentários, livros, bibliografias de conclusão de curso, artigos, revistas, manuais, tutoriais, sites, FAQs, legislação, normativos internos, monitorias, treinamento em serviço. Os materiais selecionados foram disponibilizados nos trilhos, juntamente com sugestões para facilitar a navegação.

Por último, foram elaboradas atividades para avaliar a aprendizagem dos navegadores, disponibilizadas ao final dos trilhos.

São boas práticas disponibilizar orientações para navegação pela trilha de aprendizagem como sugestão ao aprendiz e compartilhar o trabalho desenvolvido com especialistas no tema para validação do resultado e obtenção de sugestões de aprimoramento.

A trilha de gestão de cadastro de pessoal com o trilho Assentamento Funcional Digital (AFD) desenvolvidos podem ser consultados no Anexo I deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico reunido neste trabalho, diante dos diversos benefícios das trilhas de aprendizagem apresentados, as trilhas de aprendizagem mostram-se aliadas na superação dos desafios organizacionais enfrentados pelo Cade.

Através de sua adoção, as trilhas poderão auxiliar a mitigar o risco de perda de conhecimento em razão do desligamento de pessoal, a reduzir a curva de aprendizagem dos novos colaboradores, a engajar os colaboradores - na medida em que proporciona alternativas de desenvolvimento para diferentes perfis de aprendizagem e concilia interesses pessoais e institucionais.

7 POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O presente trabalho tem como principal ganho o relato da experiência piloto de construção de uma trilha de aprendizagem. A experiência poderá contribuir como fonte de consulta para a implantação de trilhas de aprendizagem no Cade como aliada na educação corporativa. Além disso, outros órgãos e entidades da Administração Pública, instituições privadas e equipes interessadas em nesta metodologia podem se beneficiar do estudo.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. **Trilhas de aprendizagem**. Banco do Brasil: Universidade Corporativa, ano 5, n. 24, 2019. Adaptado por Pedro Paulo Carbone.

BENEDITO, M. A. **Construção de trilhas de aprendizagem por processo como suporte para o desenvolvimento de competências no Serpro**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em:
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127328/000969317.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 ago. 2020.

CARBONE, P. P. **Passo a passo para elaboração de uma trilha de aprendizagem**. Brasília: Enap, 2020.

FREITAS, I. A. Trilhas de Desenvolvimento Profissional: Da teoria à prática. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais** [...]. Maringá: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1336.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de competências. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362016000100097&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 16 fev. 2020.

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

CADE. **Planejamento Estratégico 2017-2020**. Disponível em:
http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/planejamento_estrategico/capa-interna. Acesso em: 24 nov. 2020.

CADE. **Relatório Integrado de Gestão 2019**. Disponível em:
<http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/auditorias-1>. Acesso em: 24 nov. 2020.

SENAC. **Itinerários formativos**. Rio de Janeiro: Senac, 2018. Disponível em: http://www.extranet.senac.br/modelopedagogicosenac/pcs/doctec/Doc_Itinerario_formativo.pdf. Acesso em: 18 ago. 2020.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. São Paulo: Artmed, 2008.

ANEXO I

Nome da Trilha de Aprendizagem
Gestão de Cadastro de Pessoal.

Orientações

Esta Trilha de Aprendizagem tem por objetivo orientar agentes públicos que atuam na gestão de cadastro de pessoal de organizações públicas que integram o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

Registrar e manter atualizado o cadastro dos colaboradores da organização no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) são relevantes atividades que impactam outras rotinas de gestão de pessoas, como o pagamento de remuneração e a progressão funcional dos servidores. Além disso, a partir do registro de informações no sistema, é possível a extração de dados que auxiliem a tomada de decisão relativa a pessoal e a promoção da transparência ativa de dados de pessoal na Administração Pública Federal. Acesse o [Painel de Raio-X](#) do Ministério da Economia.

Aos interessados em conhecer toda a trilha, sugere-se que a navegação seja iniciada pelo trilho “Cadastro de Dados Pessoais e Funcionais” considerando que o primeiro passo para as demais atividades de cadastro de pessoal é a inserção do colaborador no sistema estruturante do Governo Federal.

Delimitação ou Escopo da Trilha

Nesta Trilha abordaremos orientações para alimentação do Assentamento Funcional, registro, atualização e exclusão de dados cadastrais dos colaboradores no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE).

Não consta no escopo aspectos financeiros necessários para a finalização do ciclo das rotinas de gestão de pessoas em razão de sua extensão.

Objetivo

Capacitar servidores para a realização da atividade de cadastro de pessoal no sistema estruturante do Governo Federal.

Público-Alvo

Servidores que atuam na unidade de gestão de pessoas do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e que realizam a gestão do processo de cadastro de pessoal.

Trilhos

Trilha	Trilhos
Gestão de Cadastro de Pessoal	Assentamento Funcional Digital
	Cadastro de Dados Pessoais e Funcionais
	Cadastro de Dependentes
	Gestão de Férias
	Gestão de Benefícios, Indenizações e Assistências
	Afastamentos, licenças, concessões ou ausências





Trilho: Assentamento Funcional Digital (AFD)

Orientações gerais de navegação no trilho

O AFD é um repositório digital para os documentos funcionais dos servidores públicos que substitui a tradicional pasta funcional física. O objetivo deste trilho é capacitar servidores para operar o AFD. Para isso, recomenda-se preliminarmente a realização do curso “[Introdução ao Sistema Sigepe – AFD](#)”, bem como assistir o vídeo “[Workshop AFD - Assentamento Funcional Digital – AFD](#)”. A todo momento o navegante poderá utilizar a legislação e artigos como fontes de aprendizado, mas é sugerido que a introdução sobre a temática seja realizada conforme a recomendação acima. Por fim, a realização do teste de conhecimento ao final da capacitação é essencial para avaliar a compreensão sobre o assunto.

Além das sugestões de aprendizagem que serão oferecidas neste trilho, está disponível para consultas, no Portal do Servidor, o [Perguntas Frequentes](#) sobre o AFD e o guia com [orientações técnicas](#) para a digitalização de documentos funcionais.

Objetivos do trilho

- Abordar o que é o AFD;
- Orientar sobre como utilizar o AFD;
- Disponibilizar informações de consulta úteis aos usuários do AFD;
- Desenvolver no servidor a capacidade de executar o sistema AFD.

Ações de aprendizagem

Cursos

Nome do curso: Introdução ao Sistema Sigepe – AFD.

Modalidade: A distância (<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/223>)

Nome da instituição patrocinadora: Escola Virtual de Governo.

Carga horária: 10 horas.

Público-Alvo: O curso Introdução ao Sistema Sigepe - AFD destina-se a servidores públicos federais que atuam nas unidades de recursos humanos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Servidores públicos de qualquer esfera e Poder, bem como cidadãos em geral, estão autorizados a realizar o curso.



Pré-requisitos, se houver: Não há.

Conteúdo programático:

Módulo 1: Introdução ao Sistema Sigepe - AFD.

Módulo 2: Noções de Gestão de Documentação.

Módulo 3: Demonstrações do Sigepe – AFD.

OBS: material do curso disponível no [repositório do conhecimento da ENAP](#).

Vídeos

Nome: Workshop AFD - Assentamento Funcional Digital – AFD.

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=IDzVqDGc3Xk>

Duração: 03:25:20.

Tema: Assentamento Funcional, Gestão Documental.

Canal distribuidor: MP Streaming.

Legislação

Orientação Normativa nº 3, de 16 de julho de 2019. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/17344>

Orientação Normativa nº 102, de 06 de novembro de 2019. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19173>

Portaria Normativa/ SGP nº 9, de 01 de agosto de 2018. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/14961>

Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12682.htm

Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas_2001/2200-2.htm

Artigos

Proposta para a implantação do Assentamento Funcional Digital na Superintendência do Trabalho na Paraíba - SRTb/PB. Wanessa Roberta Tôrres Alves, 2018. In Biblioteca Digital da Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/18296>>.



Tutoriais

Os responsáveis pelo projeto do AFD no Governo Federal disponibilizaram, no Portal do Servidor Público, uma série de tutoriais de acesso público para consulta pelos interessados. Entre eles, elencamos abaixo os principais tutoriais para auxiliar na execução das atividades do AFD que podem ser baixados [clikando aqui](#):

- 1) Orientações sobre como gerar PDF/A.
- 2) Orientações sobre como realizar assinatura digital no PDF.
- 3) Orientações sobre como o usuário utilizar o SIGEPE-AFD.
- 4) Orientações sobre como acessar o Assentamento Funcional Digital no SIGEPE-AFD (vídeo).
- 5) Orientações sobre como incluir documentos no assentamento do SIGEPE-AFD (vídeo).
- 6) Orientações sobre como pesquisar assentamento do SIGEPE-AFD (vídeo).

Avaliação de aprendizagem

1. Julgue as afirmativas abaixo:
 - a) O AFD é considerado documento arquivístico e deverá observar as orientações emanadas do Arquivo Nacional, órgão central do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo da Administração Pública Federal – SIGA.

() Certo () Errado
 - b) Nos casos de cessão, lotação provisória, exercício descentralizado de carreira e remoção, os assentamentos funcionais digitais devem ser compartilhados entre as unidades envolvidas no sistema de gestão do AFD.

() Certo () Errado
 - c) O recebimento de novos documentos funcionais apresentados pelos servidores a partir de 1º de julho de 2016, deverão atender ao disposto na



Portaria Interministerial nº 1.677, de 7 de outubro de 2015, observados os seguintes procedimentos:

I - Apresentação pelo interessado do documento avulso original ou cópia autenticada administrativamente ou cópia autenticada em cartório para digitalização imediata, devolvendo-o no ato. O documento resultante da digitalização será anexado ao processo digital ou integrado em fluxo de trabalho informatizado. Neste caso, há a formação de um processo totalmente digital;

Certo Errado

II - Apresentação pelo interessado do documento avulso original e sua cópia simples para autenticação administrativa e posterior digitalização. Neste caso, a unidade de protocolo fará a conferência da cópia com o documento original, efetuando autenticação administrativa da cópia, registrando também a hora do recebimento no protocolo e devolvendo o documento original de imediato ao interessado;

Certo Errado

III - Depois de realizada a digitalização, as cópias simples autenticadas administrativamente poderão ser descartadas ou disponibilizadas para devolução ao interessado, a critério do órgão ou entidade. O documento resultante da digitalização será anexado ao processo digital ou integrado em fluxo de trabalho informatizado. Neste caso, há a formação de um processo totalmente digital;

Certo Errado

IV - Recebimento e retenção de documento avulso original ou cópia autenticada administrativamente ou de cópia autenticada em cartório para posterior digitalização e anexação a processo digital ou integração em fluxo de trabalho informatizado. Os documentos avulsos originais ou as cópias autenticadas retidas devem ser classificados, arquivados e mantidos nos termos da temporalidade e destinação de documentos de arquivo aprovados pelo CONARQ ou pelo Arquivo Nacional para uso no órgão ou entidade. Neste caso, há a formação de um processo totalmente digital ou um processo híbrido, ao critério do órgão ou entidade.



() Certo () Errado

2. Por meio de qual site é possível acessar o sistema AFD?
3. Os documentos funcionais digitalizados ou o nato digitais a serem inseridos no AFD deverão estar em formato de arquivo digital para arquivamento de longo prazo de guarda. Qual seria esse formato previsto na legislação?

CARTÃO DE RESPOSTAS

1.

a) CERTO.

b) CERTO.

c)

I) CERTO.

II) CERTO.

III) CERTO.

IV) CERTO.

2. Pelo Sigepe AFD. Link: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas>

3. PDF/A.