



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO**

Proposição Metodológica

**UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM  
PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, NA PRESIDENCIA DA  
REPÚBLICA**

**Nome do Autor** Janeina Marcolino

**Área temática:** nível micro: Design Instrucional ou da Aprendizagem

Brasília

Novembro, 2020

## **1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Atualmente, existem infinitas possibilidades para a aquisição de conhecimentos que podem substituir ou complementar cursos presenciais: cursos a distância síncronos e assíncronos, livros, vídeos, lives, etc.

Essa diversidade de opções pode ser estruturada na forma de trilhas de aprendizagem que possibilitarão ao servidor escolher, dentre várias, a melhor opção para a aquisição de conhecimentos que resultarão no desenvolvimento de competências e no seu melhor desempenho, na instituição.

Segundo Le Boterf:

A construção de uma trilha de aprendizagem assemelha-se ao estabelecimento de uma rota de navegação. O navegador, de posse de cartas geográficas, de previsões meteorológicas e do mapa de oportunidades disponíveis, estabelece o seu trajeto para chegar ao porto de destino. O profissional, da mesma forma, a partir de suas preferências, competência atuais, anseios de desenvolvimento e dos recursos formativos disponíveis, escolhe um caminho para desenvolver as competências necessárias para concretizar seus objetivos, respeitando ritmos, preferências e limitações. (LE BOTERF: 1999, p.71).

É nessa perspectiva que o estudo aqui realizado buscou resposta à seguinte questão:

De que forma a metodologia de Trilhas de Aprendizagem pode contribuir para o desenvolvimento de competências que estejam alinhadas às estratégias dos órgãos e unidades da Presidência da República?

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

O desenvolvimento de servidores, da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deve ocorrer segundo as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a qual foi instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006, revogado em 2019.

Esse decreto, segundo Abbad,

Trouxe a capacitação do servidor público para o centro da questão e, como diretiva legal, passou a exigir da administração pública a adoção de estratégias mais eficazes de capacitação do servidor, para que serviços de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão. (ABBAD: 2007, p. 352).

Atualmente, as disposições voltadas ao desenvolvimento dos servidores públicos estão dispostas no Decreto nº 9.991, de 2019:

### **Objeto e âmbito de aplicação**

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, alterado pelo Decreto 10.506, de 2020).

Nesse normativo, o antigo plano de capacitação com registro de cursos foi substituído pela elaboração de um planejamento anual, elaborado a partir do levantamento de necessidades de desenvolvimento dos servidores para o exercício seguinte, denominado Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP.

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais. (Decreto

9.991, de 28 de agosto de 2019, alterado pelo Decreto 10.506, de 2020).

Observa-se que o normativo cita trilhas de desenvolvimento como parte integrante dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Serviço Público Federal:

Art. 2º São instrumentos da PNDP:

- I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP;
- II - o relatório anual de execução do PDP;
- III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;
- IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e
- V - os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. (Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, alterado pelo Decreto 10.506, de 2020).

É nessa perspectiva, que a metodologia de trilhas de aprendizagem parece factível e relevante para o desenvolvimento de competências na Presidência da República por indicar diversas possibilidades de aprendizagem e favorecer uma postura mais atuante do servidor que, conhecendo suas necessidades de desenvolvimento poderá considerar seus conhecimentos já adquiridos, os objetivos que necessitam ser alcançados e suas preferências.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Propor uma alternativa para o desenvolvimento de competências por meio da utilização da metodologia de Trilhas de Aprendizagem.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Apresentar uma metodologia inovadora para a Capacitação e o Desenvolvimento dos servidores;
- Favorecer uma gestão baseada em competências;
- Incentivar o autodesenvolvimento;
- Promover diferentes alternativas para que os servidores possam adquirir conhecimentos, de acordo com suas necessidades, preferência e objetivos a serem alcançados.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1 Introdução**

Diante de um cenário de um mundo globalizado, de mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e, em 2020, de um isolamento social a sociedade brasileira passou a exigir do Estado o recebimento de um serviço público de qualidade, eficiente, eficaz e com rápidas respostas.

Nesse contexto, a institucionalização de uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no serviço público e nesta, a relevância dada à rede de Escolas de Governo e a concessão de afastamento dos servidores e para participação em ações de desenvolvimento e, em alguns casos, o custeio destas, demonstram uma preocupação do Estado com a oferta de um serviço público de excelência:

Art. 1º-A O Poder Executivo federal manterá escolas de governo com a finalidade de promover o desenvolvimento de servidores públicos. (Decreto 9.991, de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.506, de 2020).

...

Art. 18. Considera-se afastamento para participação em ações de desenvolvimento a:

I - licença para capacitação, nos termos do disposto no art. 87 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 ;

II - participação em programa de treinamento regularmente instituído, conforme o disposto no inciso IV do caput do art. 102 da Lei nº 8.112, de 1990 ;

III - participação em programa de pós-graduação stricto sensu no País, conforme o disposto no art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990 ; e

IV - realização de estudo no exterior, conforme o disposto no art. 95 da Lei nº 8.112, de 1990. (Decreto 9.991, de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.506, de 2020).

## **4.2 Conceito de Competências**

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. “Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões”. (CARBONE *et al.*, 2005, p. 25).

Já no início do século passado, segundo Carbone (2005, p. 25), “o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel”.

Para M. Fleury e A. Fleury:

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. (FLEURY e FLEURY, 2011, p. 11).

Entretanto, a frequente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo não raras vezes, empregado de diferentes maneiras.

Para Murashima:

Competência é um conjunto de atributos, que estão articulados a conhecimentos, valores, habilidades, atitudes, história de vida, experiências, crenças que se trançam na rede que expressa o desempenho possível de cada pessoa. (MURASHIMA, 2011, p. 11).

A autora classifica as competências as competências de duas formas: as gerais, voltadas à formação de pessoas e as específicas, voltadas ao desempenho de uma atividade específica, sendo:

Competências gerais aquelas que visam à formação de pessoas responsáveis, cidadãos, autônomas, éticas, críticas, criativas e que saibam gerir sua vida profissional, de acordo com a cultura e o modelo da organização em que atuam e Competências específicas aquelas que visam ao desempenho de uma atividade específica, ao exercício de uma função e ao crescimento profissional e pessoal em áreas específicas de atuação. (MURASHIMA, 2011, p.14).

Por sua vez Brandão e Guimarães classificaram competências como profissionais e humanas. Para esses autores:

É possível, então, classificar as competências como **profissionais** ou **humanas** (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, apud FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 2),

Nessa mesma linha de pensamento, para M. Fleury e A. Fleury (2011, p. 11), “quando se fala em gestão por competências, fala-se tanto em competências humanas ou profissionais como em competências organizacionais”.

Nessa perspectiva, competência profissional para Le Boterf resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos”. Para esse autor:

A competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência. (LE BOTERF: 1999, apud FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 3).

Na visão de Freitas e Brandão (2006, p. 5) “a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pela pessoa em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido”.

Assim, em concordância com a opinião de Freitas e Brandão (2006, p. 5), uma competência “revela, inexoravelmente, que o indivíduo aprendeu algo novo, porque mudou sua forma de atuar”.

Nesse contexto, M. Fleury e A. Fleury lembram um aspecto importante sobre competência:

se por um lado agrega valor econômico à organização, por outro não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo. (2011, p.12).

Outros autores, a exemplo de Zarifian (1999 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 4) associam a noção de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho e a organizações.

Dessa forma, é possível identificar uma visão comum para a definição de competências como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), no entanto com diferentes classificações para o tema. Na bibliografia consultada foram encontradas as seguintes classificações para competências: competências individuais e gerais (pessoas), competências específicas (profissional), competências profissionais (indivíduos ou equipes de trabalho), competências humanas (indivíduos ou equipes) e competências organizacionais (inerentes à organização).

No âmbito de serviço público, pode-se considerar uma competência individual relacionada a “ser competente para” ou “não ser competente para” desempenhar determinadas atividades, realizar determinadas entregas, ocupar determinados cargos. Por sua vez, competência organizacional pode ser

entendida como “o que compete” a determinada unidade organizacional, geralmente prevista no regimento interno.

Este estudo adotou o conceito de competências como o necessário desempenho das atribuições requeridas ao ocupante de um determinado posto de trabalho, no serviço público. Autores como Carbone, Brandão, Leite e Vilhena:

A competência não deve ser entendida apenas como o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Em conclusão, é importante destacar que, conforme aponta Murashima:

uma competência não pode ser reduzida a know-how específico, pois ela envolve história de vida, socialização, formação educacional, experiência profissional”. (MURASHIMA, 2011, p. 11).

Atualmente, a definição com aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial é a de que “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional” (CARBONE *et al.*, 2005; DURAND, 2000; SANTOS, 2001, apud FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 2).

#### **4.3 Gestão por Competências**

A gestão por competências surgiu no serviço público nos anos 80 e 90, como forma de modernizar e revitalizar um serviço burocrático, ineficiente, ineficaz e desacreditado pela sociedade.

De acordo com Freitas e Brandão (2006, p. 1) a gestão por competências visa desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais para a consecução de objetivos organizacionais.

Para esses autores, “uma gestão por competências deve iniciar-se com a realização de um planejamento estratégico no qual estejam definidos a missão e os valores institucionais e os objetivos estratégicos a serem alcançados” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 1).

Feito isso, “é necessário identificar as competências organizacionais, necessárias à concretização dos objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho que irão medir o alcance, ou não, desses objetivos” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 1).

Assim, partindo da realização de um diagnóstico das competências institucionais, identificam-se as competências individuais e as lacunas ou *gaps* existentes entre as competências disponíveis internamente na organização e às necessárias. (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 3).

É nesse contexto a educação corporativa assume um papel de destaque no desenvolvimento de competências.

Nessa perspectiva, na opinião de Murashima:

O novo modelo de educação corporativa que vincula a aprendizagem a necessidades estratégicas das empresas é baseado na aquisição e no desenvolvimento de competências sejam elas conhecimentos, habilidades, atitudes, valores ou ética. (MURASHIMA, 2011, p. 9).

Ainda na visão da autora,

“uma gestão por competências se refere ao gerenciamento de competências institucionais, entendida como ‘o que compete’ juntamente com as competências individuais, como: ‘o que tenho para dar conta do que compete’” (MURASHIMA, 2011, p. 9).

Nesta linha de pensamento, M. Fleury e A. Fleury (2001, p.11) apontam para o fato de que “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio”.

Também nessa perspectiva, os autores destacam que o ambiente de trabalho é o espaço onde se planejam, desenvolvem e avaliam as competências necessárias ao alcance dos objetivos da organização (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2011, p. 11).

Segundo esses autores, “tais processos devem ter origem na aprendizagem individual, passando pela aprendizagem em grupo, finalizando na aprendizagem da organização”. (FLEURY, M. FLEURY, A., 2011, p. 11).

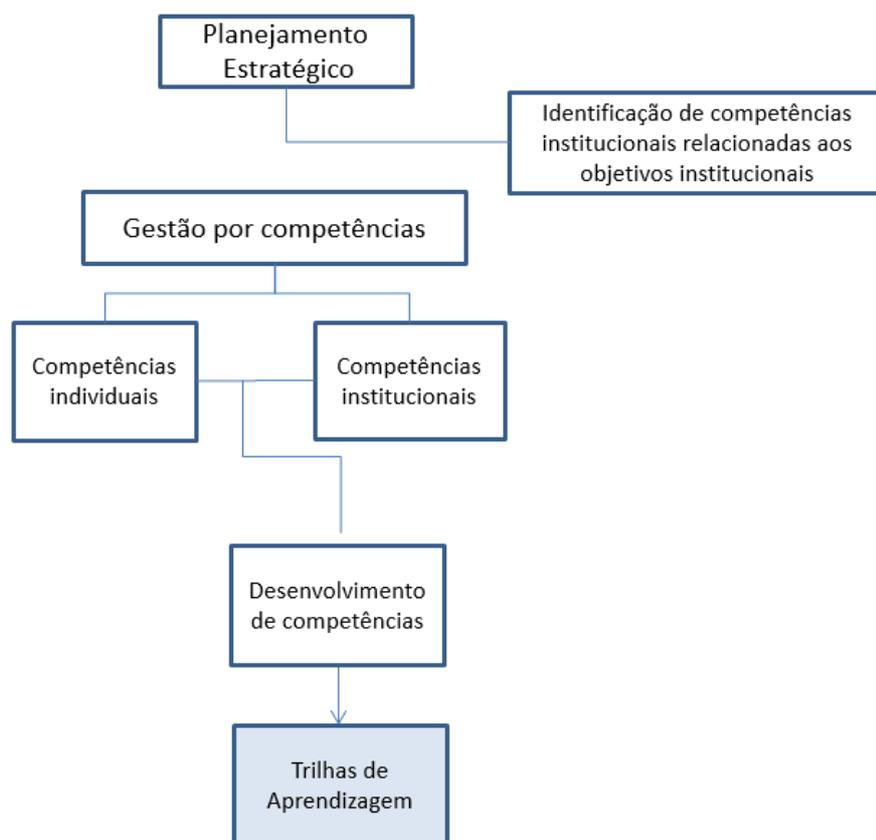
Em seus estudos sobre o tema, os autores Freitas e Brandão apresentaram uma sequência de ações para a implantação de um modelo de gestão por competências:

- Planejamento estratégico da organização: identificação da missão, visão de futuro e objetivos;
- Identificação de competências institucionais, relacionadas ao que compete à unidade;
- Diagnóstico de competências profissionais individuais: recursos humanos
- Identificação de gaps ou lacunas de competência;
- Planejamento das Ações de Desenvolvimento: onde investir em C&D.
- Definição de critérios para avaliação do desempenho: forma de assegurar o alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- Acompanhamento e avaliação: resultados alcançados x resultados esperados. (FREITAS e BRANDÃO: 2006, p. 3).

Assim, uma vez mapeados os cargos, as funções e as atribuições de determinado posto de trabalho devem ser identificados os servidores com perfil adequado para ocupá-los.

A figura apresentada a seguir busca representar a identificação de necessidades de desenvolvimento a partir da realização de um planejamento estratégico, da identificação de competências institucionais e individuais e da representação do uso da metodologia de trilhas de aprendizagem como meio para sanar lacunas de competência.

Figura 1: Utilização de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências alinhadas ao planejamento estratégico.



Fonte: Murashima, 2011, com adaptações.

Freitas e Brandão (2006, p. 5) ainda destacam “a necessidade de o desenvolvimento de competências ocorrer por meio da aprendizagem”. Aqui destaca-se o relevante papel da educação corporativa para o desenvolvimento de competências, sejam individuais ou institucionais.

E nessa perspectiva, as organizações devem promover ações educacionais voltadas à aprendizagem formal de seus empregados que lhes permitam desenvolver competências e também, criar um ambiente organizacional que seja estimulador da aprendizagem por meios informais, como uma reunião de trabalho, uma oficina de *Design Thinking*.

Nesse sentido, Zarifian (1999 apud FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 5), destaca que o desafio é fazer com que a organização seja não só qualificada, mas também “qualificante”, no sentido de oferecer diversas oportunidades de crescimento a seus membros.

Assim, o desenvolvimento de competências de fatores como um ambiente favorecedor da aprendizagem, o interesse do indivíduo por aprender e um sistema de formação disponível e acessível.

Para Le Boterf,

o próprio ambiente de trabalho talvez seja o principal espaço educacional dentro das organizações. Assim, qualquer situação de trabalho pode tornar-se uma oportunidade de aprendizagem à medida que constitui um objeto de análise, um momento de reflexão e de profissionalização. (LE BOTERF: 1999, p. 5).

Ainda na visão de Le Boterf (1999, p. 15), embora as empresas e os trabalhadores estejam premidos pela necessidade de aprender, nem sempre os recursos educativos disponíveis são percebidos. Assim, como a vida profissional e social oferece às pessoas múltiplas oportunidades de aprendizagem, parece fundamental associar experiências profissionais, novas tecnologias aplicadas à

educação, e até mesmo atividades culturais e de lazer, entre outros recursos, à estrutura formal de educação.

E na perspectiva do relevante papel da educação corporativa para o desenvolvimento de competências, Murashima aponta para o fato de que:

a gestão do desempenho alinhada com a gestão por competências afigura-se como o processo por meio do qual se torna possível comparar o resultado alcançado com o esperado, subsidiando decisões relativas a novos treinamentos, ajustes salariais e promoções ao fornecer elementos de sistematização do planejamento, do acompanhamento e da avaliação do desempenho de cada colaborador, em função das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. (Murashima, 2011, p. 10) defende que:

Dessa forma, destaca-se o relevante papel das unidades responsáveis pela promoção do desenvolvimento que precisam conhecer a estrutura da organização, as competências das unidades, as competências profissionais e individuais dos servidores, as lacunas de competências e elaborar um plano de desenvolvimento com ações que possam saná-las.

#### **4.4 Desenvolvimento de competências no Serviço Público**

O desenvolvimento de servidores públicos está previsto na Lei nº 8.112/90, de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Neste normativo é o desenvolvimento de servidores públicos é motivado concessões a exemplo do afastamento para participar de treinamento regularmente instituído, licença para capacitação, afastamentos para estudos no Brasil e no exterior e concessão de gratificação pela atuação do servidor como instrutor em ações de desenvolvimento.

#### **4.5 Trilhas de Aprendizagem como alternativa para o desenvolvimento profissional num contexto de gestão por competências**

Trilhas de aprendizagem são possibilidades sequenciais e alternativas para a aquisição de conhecimentos.

Para Le Boterf (1999, p. 7) “uma trilha de aprendizagem diz respeito a caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas”.

Em seu texto “em direção à navegação profissional”, Le Boterf, 1999) faz uma analogia entre a construção de uma trilha de aprendizagem e o estabelecimento de uma rota de navegação:

A construção de uma trilha de aprendizagem assemelha-se ao estabelecimento de uma rota de navegação. O navegador, de posse de cartas geográficas, de previsões meteorológicas e do mapa de oportunidades disponíveis, estabelece o seu trajeto para chegar ao porto de destino. O profissional, da mesma forma, a partir de suas preferências, competência atuais, anseios de desenvolvimento e dos recursos formativos disponíveis, escolhe um caminho para desenvolver as competências necessárias para concretizar seus objetivos, respeitando ritmos, preferências e limitações.

Murashima, (2011, p.16) define trilhas de aprendizagem como:

Conjuntos integrados e sistemáticos de ações de desenvolvimento, que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho dos diferentes níveis ocupacionais no dia a dia e que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos de aprendizagem, que, por sua vez, correspondem a ações de desenvolvimento recomendadas.

Nessa mesma linha de pensamento, Freitas (2002, apud FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 6) aponta a seguinte definição para o conceito de trilhas de aprendizagem Caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. Constituem uma estratégia educativa para a realização da excelência profissional e da excelência humana das pessoas que constituem a organização.

Para os autores Freitas e Brandão (2006, p. 7), uma trilha de aprendizagem:

Representa uma manifestação de desejo de crescimento profissional. São diversas as variáveis que podem determinar a sua construção: anseios de desenvolvimento, necessidades da organização, busca por satisfação pessoal e por diversificação de experiências, deficiências de desempenho, introdução de novas estratégias e tecnologias, dentre outras.

Assim, a metodologia de trilhas de aprendizagem mostra-se mais adequada para o desenvolvimento de competências do que grades de treinamento. Na opinião dos autores Freitas e Brandão:

As grades de treinamento têm orientação de obrigatoriedade e representam desígnios eminentemente organizacionais enquanto o conceito de trilhas de aprendizagem procura conciliar as necessidades da organização com as aspirações de seus membros, assegurando certa autonomia às pessoas. (FREITAS E BRANDÃO: 2006, p. 7).

Enquanto as grades de treinamento lembram algo fechado, definitivo, sem espaço para modificação, as trilhas de aprendizagem remetem à liberdade, a respeito à diversidade, a algo flexível e a possibilidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que vão além da necessidade de ocupação de um posto de trabalho.

Os autores (FREITAS e BRANDÃO, 2006, p.7) acreditam que as grades de treinamento submetem o trabalhador a uma condição de heteronomia, enquanto trilhas de aprendizagem remetem à ideia de liberdade, de autonomia para construir o próprio caminho. Além disso, como as trilhas vinculam-se à formação de competências, elas geralmente extrapolam os limites de um cargo específico, voltando-se para o desenvolvimento integral e contínuo da pessoa e para o desempenho de papéis ocupacionais mais amplos.

Tendo clareza das atribuições de seus cargos (postos de trabalho), de seus *gaps* de competência e das possibilidades apontadas pelas trilhas de aprendizagem, o servidor escolhe, dentre as inúmeras propostas apresentadas nas trilhas e nos trilhos, àquelas que melhor se adequem à sua conveniência, preferência e ao nível de conhecimento existente e os objetivos que precisam ser alcançados com o desenvolvimento de determinada competência.

Assim, “ao contrário das grades de treinamento, o conceito de trilhas de aprendizagem procura conciliar as necessidades da organização com as

aspirações de seus membros, assegurando certa autonomia às pessoas”.  
(FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 7).

Também “representam uma parceria entre empresa e empregado, cada qual assumindo parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências” (FREITAS, 2002, apud FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 7).

Freitas e Brandão (2006, p. 7) também destacam que as trilhas de aprendizagem se diferenciam das grades de treinamento, “pela riqueza e diversidade dos recursos de aprendizagem contemplados”.

Uma trilha de aprendizagem é composta por várias possibilidades para a aquisição de competências: treinamentos auto instrucionais, 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. (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 7).

Com a utilização dessa metodologia os funcionários de uma instituição concebem um caminho a partir de uma rota que lhe é apresentada considerando suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, os mais adequados aos seus objetivos e preferências.

Isto porque cada um tem suas preferências, níveis de conhecimento e ritmos de aprendizagem diferentes.

Nesta perspectiva, segundo Murashima (2011, p.16):

As trilhas têm por objetivo ajudar os colaboradores da organização a percorrerem seus caminhos de desenvolvimento profissional. Trata-se de conjuntos integrados e sistemáticos de ações de desenvolvimento, que recorrem a múltiplas formas de aprendizagem, visando à aquisição e ao desenvolvimento de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho dos diferentes níveis ocupacionais no dia a dia e que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos de aprendizagem, que, por sua vez, correspondem a ações de desenvolvimento recomendadas.

Na visão da autora (MURASHIMA, 2011, p. 9):

O novo modelo de educação corporativa que vincula a aprendizagem a necessidades estratégicas das empresas é baseado na aquisição e no desenvolvimento de competências sejam elas conhecimentos, habilidades, atitudes, valores ou ética em diferentes eixos temáticos ou pilares, que combinam técnicas de como aprender, técnicas de comunicação e colaboração, técnicas de raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança, autogerenciamento da carreira e, é claro, know-how técnico para operar com sucesso na organização.

Um dos aspectos enfatizados pelos autores aqui citados no conceito de trilhas é a abertura da aprendizagem ao contexto social, isto é, a crença de que as pessoas aprendem nas mais diversas situações, e não apenas na escola e no trabalho.

Assim, complementado a opinião de Freitas e Brandão (2006, p. 7), também são opções de aprendizagem: leitura de livros e revistas; filmes e peças de teatro; participação em projetos voluntários; viagens; conversa com colegas de outras organizações; e palestras disponíveis na comunidade.

Tais opções expressam a multiplicidade de formas de aprender evidenciam que “a aprendizagem é mais importante que a forma sob a qual ela

é realizada, e a crença de que as pessoas aprendem de acordo com as suas necessidades, gostos e preferências”. (MURASHIMA, 2006, p. 9).

#### **4.6 Educação corporativa, EaD, desafios, a importância da comunicação**

A criação, a organização, a oferta e o desenvolvimento de cursos a distância, sejam acadêmicos ou institucionais devem seguir os dispositivos da legislação em vigor e as normas específicas expedidas pelo Ministério da Educação.

Atualmente, a Educação a Distância no Brasil é regulamentada pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Esse normativo define educação a distância como:

“[...] a modalidade educacional na qual a mediação didática pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliações compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (

Ao pensar em gestão estratégica da educação, em especial da modalidade a distância, é necessário conhecer os principais aspectos da regulamentação da EaD e os instrumentos legais que a normatizam, de modo a saber os passos básicos para criação e oferta de cursos e programas nesta modalidade de ensino.

Segundo Abbad (2007, p. 351) “a educação a distância (EAD), no mundo inteiro, é uma modalidade voltada à aprendizagem de adultos”.

Essa modalidade, segundo a autora, está vinculada a vários princípios educacionais, entre os quais os de aprendizagem aberta, aprendizagem ao longo de toda vida ou educação permanente.

No entanto, o cenário de distanciamento social ocorrido no Brasil, em 2020, por conta de uma pandemia causada pelo Corona vírus, intensificou o uso da Educação a Distância, e esta passou a ser utilizada na educação básica, superior e em ambientes corporativos em reuniões e em ações de qualificação profissional: cursos, seminários, workshops, etc.

Conforme Abbad (2007, p. 351):

A educação corporativa no Brasil e em outros países está crescendo rapidamente, calcada na oferta de cursos por meio de ambientes virtuais de aprendizagem que possibilitam ao aluno e ao professor a interação assíncrona e a veiculação de objetos de aprendizagem pela Internet.

Engajada nesse processo de ampliação do acesso à educação continuada e à aprendizagem ao longo da vida, a Escola Nacional de Administração Pública - Enap oferece diversos cursos a distância por meio de sua Escola de Governo. (ABBAD, 2007, p.351).

No entanto, na visão de Abbad (2007, p. 351) existem muitos desafios para a eficácia do uso da EaD no Brasil, dentre eles:

A inclusão digital e a familiarização das pessoas com as ferramentas da Internet, a melhoria dos cursos à distância, em especial das interações e da interatividade das estratégias de ensino aprendizagem mediadas por novas tecnologias da comunicação e informação, bem

como a adoção de sistemas de avaliação da efetividade das ações educacionais a distância. É preciso pesquisar as causas da evasão em cursos à distância de modo a reduzi-la. Outro desafio é demonstrar que a modalidade a distância é tão ou mais eficaz do que a modalidade tradicional com presença.

Segundo Abbad, (2007, p. 360) “um dos grandes desafios da educação é, por um lado, garantir um alto grau de estruturação dos eventos instrucionais e, por outro, respeitar as diferenças individuais dos aprendizes”.

Nessa perspectiva, Abbad (2007, p. 360) defende a “estruturação de cursos que considerem atividades personalizadas e considerem fatores como a dificuldades no uso das tecnologias e, de forma dicotômica, a imersão e facilidade com a sua utilização”.

Outro desafio para assegurar a eficácia da EaD, segundo Abbad (2007, p. 369) refere-se à redução do índice de evasão, causado por fatores diversos.

No contexto do serviço público, no que se refere ao uso de recursos tecnológicos, existem servidores, sobretudo os mais jovens, que apresentam muita facilidade com o uso da tecnologia e outros que apresentam dificuldade com a diversidade de recursos tecnológicos. Enquanto alguns estão sempre conectados e têm facilidade com a tecnologia digital: mídias sociais, mensagens instantâneas, Twitter, videogames, Facebook e toda uma série de aplicativos existentes em iPads e telefones celulares outros, preferem atuar de forma tradicional, por exemplo, com a leitura de documentos realizada por impressão de textos em substituição da leitura na tela do computador.

É nessa perspectiva que a utilização da metodologia de trilhas de aprendizagem mostra-se eficaz por favorecer ao servidor a possibilidade de escolher e personalizar a forma como irá desenvolver as competências

necessárias ao seu bom desempenho no cargo, considerando seus os conhecimentos existentes e os que precisa desenvolver, o nível de complexidade necessário (operacional, tático, gerencial), a modalidade (presencial, a distância ou híbrido), ações formais (cursos estruturados) ou informais (reuniões, palestras, oficinas de design thinking, atividades de disseminação de conhecimento, multiplicação de conhecimentos por um colega de trabalho, jornais, filmes, livros, redes sociais), respeitando sempre, suas diferenças e suas preferências.

Por fim, Abbad (2007, p. 357) “acredita que a EAD é uma modalidade em expansão no Brasil e no mundo, tanto em contextos educacionais como na educação corporativa e profissional”.

### **Plano de Ação**

- O presente estudo visa apresentar a metodologia de trilhas de aprendizagem como uma alternativa para o desenvolvimento de competências e propor um projeto piloto para sua implantação, em uma unidade da Presidência da República.

A seguir apresenta-se um plano de ação por meio do qual objetiva-se implantar um projeto piloto de desenvolvimento de servidores de uma unidade da Presidência da República com a utilização da metodologia de trilhas de aprendizagem.

Figura: Plano de Ação:

Projeto piloto para implantação de trilhas de aprendizagem

Ações	Período de realização										
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Constituir uma equipe de projetos											
Elaborar um projeto piloto para desenho de trilhas de aprendizagem											
Escolher uma unidade para a implantação e apresentá-lo ao gestor desta unidade											
Escolher um órgão para implantação do Projeto Piloto, realizar reunião com o dirigente desta unidade											
Identificar as competências, mapear os processos de trabalho, conhecer os objetivos estratégicos, identificar gaps de competência e necessidades de desenvolvimento											
Estruturar as Trilhas de Aprendizagem, com respectivos trilhos											
Apresentar ao dirigentes para validação											
Publicar as trilhas, na intranet											
Divulgar a implantação da metodologia de Trilhas											
Avaliar os resultados											

Fonte: Curso de Especialização em Inovação e Tecnologias na Educação. Enap, 2020.

## **5 METODOLOGIA**

### **5.1 Proposta de Implantação de Trilhas de Aprendizagem**

O estudo aqui apresentado buscou o entendimento da gestão por competência e a utilização da metodologia de trilhas de aprendizagem como um meio para promover o desenvolvimento servidores públicos nas competências necessárias ao alcance de objetivos estratégicos institucionais.

Para a implantação do modelo de trilhas de aprendizagem será necessário a elaboração e aprovação de um projeto e uma equipe composta por pessoas que conheçam sobre trilhas, outras sobre Tecnologia da Informação e Comunicação, *Design Instrucional*, das competências, de mapeamento de competências.

Os autores aqui referenciados sugerem a realização de um planejamento estratégico, seguido do mapeamento de competência como ações iniciais para a implantação de uma gestão por competências e a metodologia de trilhas de aprendizagem seria um meio para o desenvolvimento de competências individuais para a realização de atividades inerentes ao cargo ocupado.

O plano de ação aqui apresentado considerou as competências institucionais previstas na Portaria nº 7, de 14 de março de 2018 que aprovou o Regimento Interno da Secretaria-Geral da Presidência da República, na qual estão inseridas as competências institucionais da Coordenação de Capacitação. O ocupante deste posto de trabalho denomina-se Coordenador de Ações de Desenvolvimento.

....

Art. 38. À Coordenação de Capacitação - CCAP compete:

- I - programar, executar e monitorar as ações de capacitação e desenvolvimento das competências profissionais;
- II - Orientar e acompanhar a elaboração e a execução de plano de atividades pedagógicas por instrutoria interna e contratação;
- III - realizar ações voltados à integração dos agentes de gestão de pessoas, suas lideranças e os consultores internos;
- IV - implementar estratégias de incentivo à aprendizagem contínua nos órgãos da Presidência da República;
- V - apoiar ações que promovam o desenvolvimento das lideranças na Presidência da República;
- VI - coordenar e orientar o processo de estágio supervisionado nos órgãos da Presidência da República;
- VII - gerenciar o Portal de Capacitação e Desenvolvimento da Presidência da República; e
- VIII - coordenar, executar e monitorar as ações relacionadas à gestão do desempenho individual.

Art. 39. À Divisão de Apoio à Capacitação - DICAP compete:

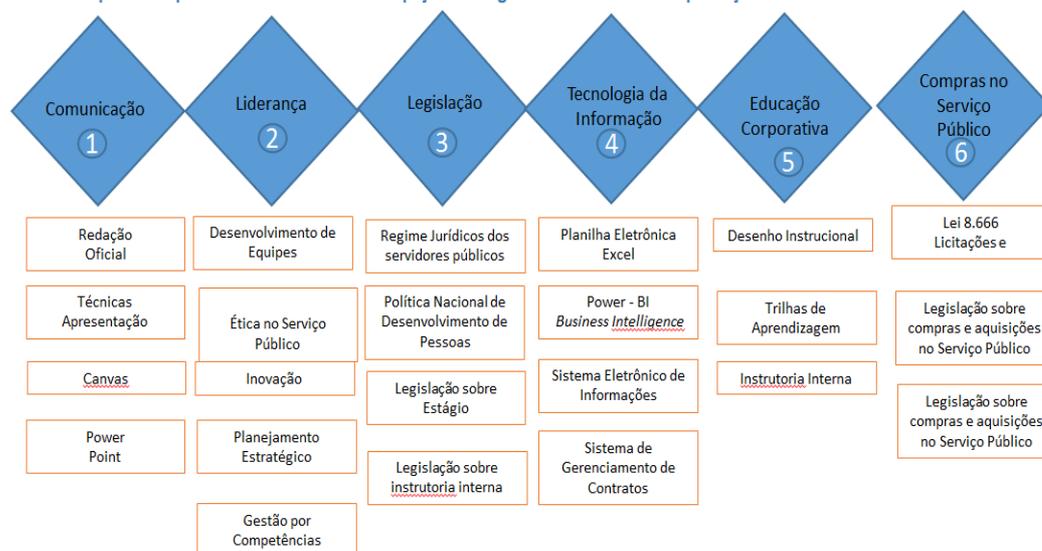
- I - executar e avaliar as ações de capacitação, integração e aperfeiçoamento voltados ao desenvolvimento profissional e institucional;
- II - elaborar termos de referência, planos de trabalho e instrumentos congêneres para contratação de consultores, orientadores, monitores e instrutores, com vistas à realização das ações de desenvolvimento profissional no âmbito das competências da Diretoria;
- III - gerenciar a execução de plano de atividades pedagógicas por instrutoria interna;
- IV - executar as atividades de secretaria escolar do Centro de Capacitação e Desenvolvimento da Presidência da República;
- V - prestar apoio logístico a ações institucionais desenvolvidas no Espaço do Servidor; e VI - programar, acompanhar e avaliar a execução do estágio supervisionado na Presidência da República.

A seguir o desenho de competências individuais necessárias ao gestor ocupante do cargo de coordenador de capacitação:

Sugestão de Trilha de Aprendizagem para o cargo de Coordenador de Capacitação.

Imagem 1 - Competências profissionais necessárias à ocupação do cargo de Coordenador de Capacitação e Desenvolvimento:

Competências profissionais necessárias à ocupação do cargo de Coordenador de Capacitação



**Fonte:** Carbone,(2020): Curso de Inovação e Tecnologias na Educação, com modificações e adaptações.

#### 4.7.1 Passos para implementação

O passo-a-passo para a montagem de uma trilha aqui proposto segue a metodologia desenvolvida por Carbone (2020):

##### - Ações para a Criação da Trilha de Aprendizagem

1. Definir o tema que orientará a escolha da trilha de aprendizagem
2. Escolher o nome da trilha de aprendizagem, através da técnica da expansão temática;
3. Definir o escopo e os conteúdos vinculados à trilha (o que é, de que se compõe)
4. Definir os objetivos da trilha
5. Explicitar o público-alvo
6. Iniciar a estruturação da trilha pelos trilhos de aprendizagem obrigatórios

7. Ajustar a tabela de ações de aprendizagem, ampliando ou reduzindo o leque de possibilidades de inserção de ações de aprendizagem
8. Inserir ações de aprendizagem
9. Construir o (s) trilho (s)
10. Compartilhar o protótipo com especialistas no tema para a realização de uma avaliação sobre a trilha proposta
11. Estabelecer orientações gerais de navegação na trilha
12. Preparar questões para mensuração de conhecimentos com a realização do trilho desenvolvido;
13. Validar a trilha com os gestores responsáveis

- **Criação dos Trilhos**

1. Explicar sobre o trilho
2. Definir o escopo do trilho (o que é, de que se compõe)
3. Apresentar os objetivos
4. Delimitar e apresentar o público-alvo
5. Elaborar orientações para navegação no (s) trilho (s)

Apresenta-se a seguir um projeto piloto para a Trilha de Aprendizagem:

2. Trilha Proposta

- **Temática:** Administração Pública
- **Nome da Trilha:** Gestão do Desenvolvimento de servidores da Presidência da República
- **Descrição:** fornece alternativas para a aquisição de conhecimentos necessários elaboração de um Plano anual de capacitação, no qual

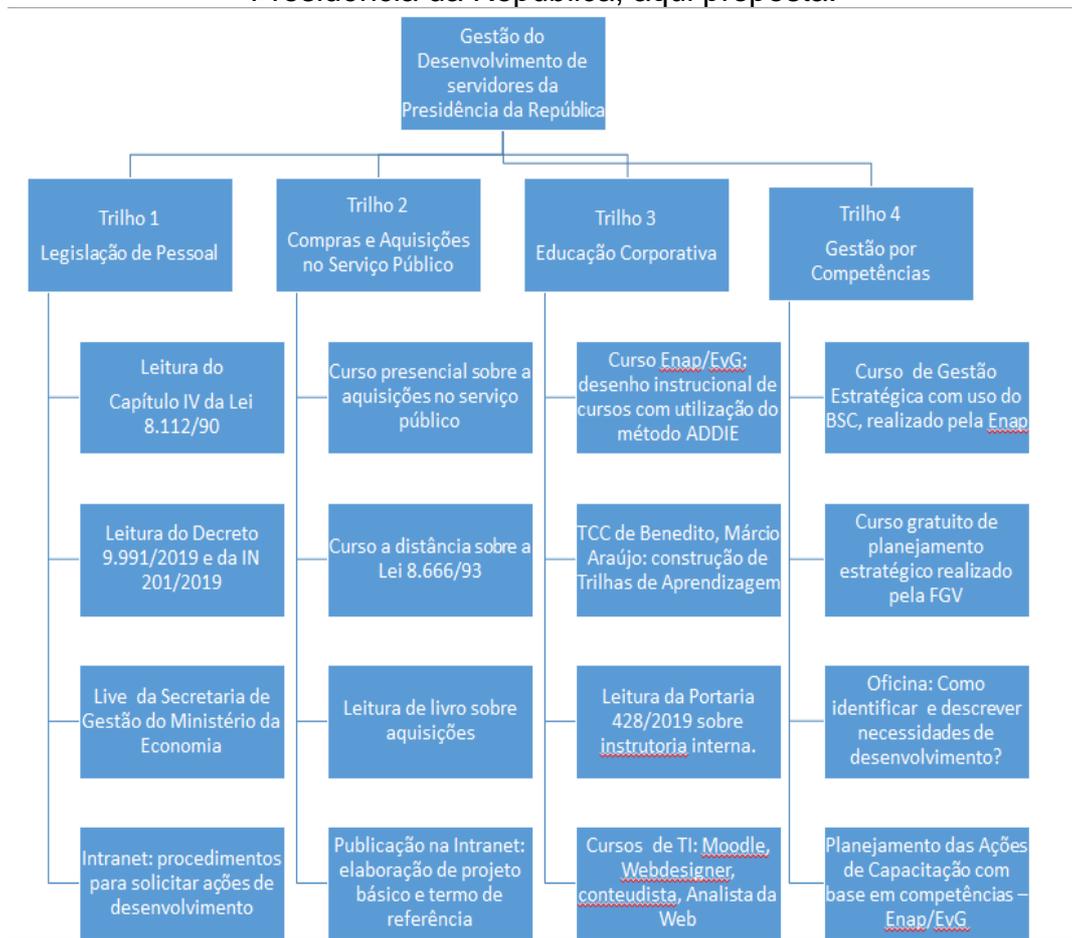
estejam descritas as necessidades de desenvolvimento dos servidores e a indicação de ações que devam ser realizadas para alcance de objetivos estratégicos das unidades da Presidência da República.

- **Objetivo:** realizar a elaboração, a execução, o monitoramento, a elaboração de relatório gerencial e a avaliação do Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento da Presidência da República.
- **Público-Alvo:** técnicos da Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas
- **Orientações de Navegação:**

Esta trilha pode ser iniciada com o **trilho 1: legislação de pessoal**, onde estão descritas possibilidades para a aquisição de conhecimentos sobre a legislação de pessoal no serviço público: lei 8.112/90, Decreto 9.991, de agosto de 2019, Instrução Normativa nº 201 de setembro de 2019, legislação sobre a criação e funcionamento de Escolas de Governo.

- O **trilho 2**, indica possibilidades para aquisição de conhecimentos sobre compras no serviço público, por meio da Lei 8.666/93 e da Instrução Normativa nº 05, instituição de parcerias e orçamento público.
- O **trilho 3** sugere ações voltadas para a aquisição de conhecimentos relacionados à educação corporativa: desenho instrucional de cursos, instrutoria interna, trilhas de aprendizagem, inovação e tecnologias na educação.
- Por fim, o **trilho 4** apresenta alternativas para aquisição de conhecimentos sobre gestão estratégica de servidores públicos, gestão por competência e planejamento estratégico.

**Imagem 2:** Proposta da Trilha Gestão do Desenvolvimento de servidores da Presidência da República, aqui proposta.



[JBSdO1] **Fonte:** Curso de Inovação e Tecnologias na Educação, Enap, 2020.

Caminhos alternativos para dos trilhos:

- Nome: **Curso da Lei 8.112/90**
- Modalidade: EaD
- Instituição: Instituto Saberes – Instituto Legislativo Brasileiro - Senado Federal
- Carga horária: 20h
- Público-alvo: Agentes públicos que atuam na gestão de equipes e interessados no tema. Curso aberto, qualquer pessoa pode se inscreve

- Nome: **Legislação de Pessoal**
  - Modalidade: presencial
  - Instituição: Presidência da República – instrutoria interna
  - Carga horária: 20h
  - Público-alvo: servidores lotados na área de Recursos Humanos
- 
- Nome: **Decreto 9.991/2019 e IN 201, de 11 de setembro de 2019**
  - Modalidade: presencial
  - Instituição: Presidência da República – disseminação do conhecimento
  - Carga horária: 5h
  - Público-alvo: equipe responsável pela elaboração do PDP
- 
- Nome: **Instrução Normativa nº 201 Orientações sobre a Implantação da PNDP**
  - Modalidade: presencial
  - Instituição: Presidência da República – disseminação do conhecimento
  - Carga horária: 5h
  - Público-alvo: servidores lotados na área de Recursos Humanos
- 
- Nome: Nome: **Lançamento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas**
  - Modalidade: Live no YouTube
  - Carga horária: 50 minutos

- Público-alvo: servidores responsáveis pela implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
- Nome: **Decreto 10.139/2019**
- Carga horária: 5 horas
- Onde: Escola Virtual de Governo – EvG/Enap
- Público-alvo: servidores responsáveis pela elaboração e revisão de Normas
- Nome: **Temos que dar aulas remotas e agora?**
- Carga horária: 10 horas
- Onde: Escola Virtual de Governo – EvG/Enap
- Público-alvo: servidores responsáveis por Capacitação e Desenvolvimento
- Nome: **Formação de Conteudistas para cursos virtuais**
- Carga horária: 5 horas
- Onde: Escola Virtual de Governo – EvG/Enap
- Público-alvo: servidores responsáveis por Capacitação e Desenvolvimento
- Nome: **Desenho Instrucional para soluções de cursos presenciais**
- Carga horária: 40 horas
- Onde: Escola Virtual de Governo – EvG/Enap

- Público-alvo: servidores responsáveis por Capacitação e Desenvolvimento

*Responda às perguntas-chave que compõem a Metodologia 5W2H.*

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
<b>5W</b>	<b>WHAT?</b>	Projeto de implantação da utilização de trilhas de aprendizagem como uma alternativa para a capacitação e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance de objetivos estratégicos.
	<b>WHERE?</b>	Presidência da República
	<b>WHY?</b>	Migrar da oferta de grades fechadas de cursos e treinamento, para um modelo com alternativas que favoreça a escola por ações que considerem o nível de conhecimento, as preferências, as conveniências, os objetivos a serem alcançados e autodesenvolvimento.
	<b>WHEN?</b>	Janeiro a dezembro de 2021, conforme cronograma apresentado no item 4.

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
	<b>WHO?</b>	Técnicos da coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da Presidência da República.
<b>2H</b>	<b>HOW?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar uma equipe multidisciplinar com técnicos da área de RH, educadores, pesquisadores de conteúdo, web designer, desenvolvedor de software, etc.</li> <li>- Realizar oficinas de design thinking e estruturar uma trilha de aprendizagem voltada ao desenvolvimento da competência gestão de ações de desenvolvimento</li> <li>- Elaborar um projeto piloto no qual estejam demonstradas as vantagens da utilização da metodologia de Trilhas de Aprendizagem</li> </ul>

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Submeter o projeto à aprovação do Diretor de Gestão de Pessoas e se aprovado, Iniciar o processo de implementação com a contratação de profissionais.</li> </ul>
	<b>HOW MUCH?</b>	As ações aqui descritas serão realizadas por servidores da Presidência da República, portanto sem custo para a Administração Pública.

## **6 RESULTADOS**

O estudo sobre Trilhas de Aprendizagem demonstrou ser possível utilizar esta metodologia para desenvolver competências, na Presidência da República.

A metodologia pode favorecer uma maior atuação do servidor em seu processo de desenvolvimento, possibilitando escolher formas prazerosas para a aquisição de conhecimentos.

A montagem das trilhas de aprendizagem deve considerar diversas possibilidades para aquisição de conhecimentos: filmes, séries, livros, vídeos, educação presencial, educação a distância, experiências compartilhadas no ambiente de trabalho, conhecimentos empíricos.

Além da construção de um projeto piloto de utilização de trilhas de aprendizagem será necessário realizar campanhas de divulgação e sensibilização ao seu uso.

## **7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

No ano de 2020, a necessidade de um isolamento social causado por uma pandemia fez com que a educação revisse suas metodologias de ensino.

As ações educacionais antes realizadas somente de forma presencial migraram para modelo de educação a distância.

O serviço público, de igual modo, precisou inovar suas práticas, antecipar a implantação do teletrabalho. As atividades de quase 100% dos órgãos passaram a ser realizadas, remotamente.

O cenário evidenciou a necessidade da autonomia e da busca por conhecimentos, vitais para a adaptação ao “novo normal”. Lives, livros, filmes, vídeos publicados no YouTube, artigos científicos, pesquisa na Web, aplicativos, reuniões realizadas virtualmente, ações de desenvolvimento antes presenciais foram substituídas por cursos EaD, síncronos e assíncronos.

Nesse contexto, a utilização da metodologia de trilhas de aprendizagem mostra-se eficaz para que o servidor possa escolher e personalizar a forma como irá desenvolver as competências necessárias ao seu bom desempenho no cargo, considerando seus os conhecimento existentes e os que precisa desenvolver o nível de complexidade necessário (operacional, tático, gerencial), a modalidade (presencial, a distância ou híbrido), ações formais (cursos estruturados) ou informais (reuniões, palestras, oficinas de *design thinking*, atividades de disseminação de conhecimento, multiplicação de conhecimentos por um colega de trabalho, jornais, filmes, livros, redes sociais), respeitando sempre, suas diferenças e suas preferências.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 351-374, jul./Set. 2007. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1485/1/2007%20Vol.58,n.3%20Abbad.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2020.

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

BANCO DO BRASIL. **Trilhas de desenvolvimento profissional**: Programa Profissionalização. Brasília: Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2001.

BENEDITO, M. **Construção de trilhas de aprendizagem por processos como suporte para o desenvolvimento de competências no Serpro**. Trabalho de conclusão (Especialização em Gestão Pública) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: Link: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/127328>

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 29 nov. 2020.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 29 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 29 nov. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo. **Metodologia para construção de trilhas de aprendizagem**. Brasília: Enap, 2020.

CARBONE, Pedro Paulo. A gestão estratégica do capital humano nas organizações contemporâneas. *In*: CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo

Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016. cap. 3.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**: aspectos teóricos e práticos. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, [s. l.], v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2020.

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

KINGSTON, Isabella Gallo. **Os sistemas de educação corporativa e universidades corporativas diante das novas tecnologias de informação e comunicação**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Isabella\\_Kingston.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Isabella_Kingston.pdf). Acesso em: 7 dez. 2020.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. 3. ed. Paris: Editions D' Organisation, 1999. Disponível em: <https://www.decitre.fr/livres/competence-et-navigation-professionnelle-9782708124455.html>. Acesso em: 7 dez. 2020.

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

Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/issue/download/1259/18>