



Escola Nacional de Administração Pública

ASPECTOS FACILITADORES E DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ABORDAGEM DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS NA ENAP: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO.

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

Aluno: Ralph Teixeira de Oliveira Freitas

Orientador(a): Prof(a). Doutora Maria Julia
Pantoja

Brasília – DF

Junho/2021



Escola Nacional de Administração Pública

ASPECTOS FACILITADORES E DESAFIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ABORDAGEM DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS NA ENAP: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO.

Autor: Ralph Teixeira de Oliveira
Freitas

Instituição: Escola Nacional de
Administração Pública - Enap

Palavras Chave: capacitação, gestão por competências, trilhas de aprendizagem

Resumo

O presente estudo tem como objetivo geral identificar os aspectos facilitadores, desafios e sugestões à implementação da abordagem de trilhas de aprendizagem por competências, com base nas percepções dos dirigentes, gerentes, técnicos, consultores e docentes. O estudo visa responder à pergunta: Como as percepções dos dirigentes, gerentes, técnicos, consultores e docentes podem influenciar a adoção do modelo de trilhas de aprendizagem por competências na Enap? Foi conduzida uma pesquisa do tipo aplicada de caráter exploratório junto aos diferentes segmentos quais sejam: dirigentes, gestores, técnicos, consultores e professores da Enap. Para tanto, adotou-se a entrevista semiestruturada como técnica de investigação científica utilizada para a coleta de dados a qual permitiu uma análise qualitativa de forma a investigar as percepções e as sugestões dos entrevistados. Os resultados obtidos indicaram aspectos facilitadores e desafios para a tomada de decisão e aprimoramento do processo de implementação das trilhas de aprendizagem.

Introdução

O estudo em tela visa explorar os aspectos facilitadores, desafios e sugestões à implementação da abordagem de trilhas de aprendizagem por competências na Escola Nacional de Administração Pública - Enap.

Os esforços para a implementação das trilhas de aprendizagem no setor público intensificaram-se nos anos 2000 e, a partir de então, muitas organizações começaram a adotar essa sistemática com o intuito de diversificar as possibilidades de aprendizagem, capacitação e desenvolvimento de competências de seus servidores para que cumpram efetivamente a missão dos órgãos nos quais atuam e assim atendam às exigências da sociedade no tocante à melhoria da prestação de serviços.

Paralelo a isso, nos últimos anos, o Governo Federal e seus órgãos de controle ampliaram a atenção no que concerne à eficiência da utilização das dotações orçamentárias destinadas às ações de capacitação. A racionalização dos recursos investidos em treinamentos e ações de desenvolvimento tornou-se um desafio no sentido de criar mecanismos para garantir que o emprego desses recursos fosse efetivo e realmente gerasse valor para a sociedade, aos órgãos e seus servidores.

Atualmente, o Governo Federal por meio do Ministério da Economia e de sua Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) tem acompanhado e orientado sistematicamente a construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP dos órgãos seguindo as diretrizes do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 o qual instituiu a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP para a administração pública federal direta. Por essa razão, podemos perceber a importância de pesquisar metodologias que permitam ao governo e seus órgãos gerenciar melhor os esforços e os recursos aplicados em capacitação dos servidores públicos para que eles possam desenvolver as competências necessárias e, assim, atender efetivamente às demandas da sociedade.

A Escola Nacional de Administração Pública – Enap tem um papel relevante respaldado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no sentido de contemplar a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão. Para isso, a

Enap atua em parceria com os órgãos públicos federais com vistas a contribuir para que as capacitações sejam direcionadas às reais necessidades dos órgãos e ao interesses dos servidores e, sobretudo, aos anseios da sociedade. Frente a esses desafios, torna-se premente que a Enap desenvolva mecanismos internos que permitam a ela otimizar os recursos investidos em capacitação e aprendizagem dos seus servidores para que dessa forma possa disseminar boas práticas na Administração Pública Federal.

Nesse diapasão, a Escola realizou entre 2018 e 2019 o mapeamento de competências e agora envida esforços para fortalecer a gestão por competências em seu âmbito interno. Para dar sequência a essa jornada, a Enap iniciou no fim do ano de 2020 o projeto que visa implementar trilhas de aprendizagem para desenvolver as competências dos seus servidores.

Diante desse fato, torna-se pertinente o seguinte questionamento: Como as percepções dos dirigentes, gerentes, membros das equipes técnicas, consultores e professores podem influenciar a implementação do modelo de trilhas de aprendizagem por competências na Enap?

A suposição básica estabelecida para essa pesquisa é de que as percepções dos dirigentes, gerentes, membros das equipes técnicas, consultores e docentes da Enap influenciam a implementação da abordagem de trilhas de aprendizagem por competências no âmbito da Enap.

O objetivo geral dessa pesquisa é identificar os aspectos facilitadores, desafios e sugestões à implementação da abordagem de trilhas de aprendizagem por competências, com base nas percepções dos dirigentes, gerentes, membros das equipes técnicas, consultores e docentes da Enap.

Os objetivos específicos são:

- Levantar a percepção dos dirigentes, gerentes e membros das equipes técnicas da Enap quanto aos aspectos facilitadores, desafios e sugestões quanto a abordagem de trilhas de aprendizagem;
- Entrevistar os consultores envolvidos na implementação da abordagem de trilhas;
- Entrevistar membros da equipe envolvida no mapeamento de competências;
- Entrevistar docentes da Enap;

1- Referencial Teórico

Para Freitas (2002 apud ARRUDA, 2014), trilhas de aprendizagem podem ser caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Elas oferecem múltiplas soluções educacionais como alternativas para os treinamentos comuns. Dessa forma, as trilhas colaboram para a realização e autonomia do indivíduo ao colocá-lo como sujeito da ação no sentido de que ele pode escolher seu caminho com base em seu estilo de aprendizagem e a partir das competências que o órgão precisa que ele desenvolva, sem esquecer os seus próprios interesses e a gestão de sua carreira.

Para Soares (2015), as trilhas de aprendizagem consistem em uma prática de gestão de pessoas, que buscam organizar os eventos de capacitação por meio de diferentes categorias, no intuito de proporcionar ao aluno maior flexibilidade no planejamento e na execução do percurso formativo. Sendo assim, trabalhadores de uma mesma instituição que precisam desenvolver a mesma competência podem trilhar caminhos diferentes respeitando suas habilidades e conhecimentos.

Freitas e Brandão (2005 apud SOUZA, 2019) reforçam esse entendimento ao afirmarem que um diferencial das trilhas consiste na flexibilidade em razão de que o servidor não está limitado a aprender apenas aquilo que se torna obrigatório em razão das necessidades da organização. Além disso, ele pode escolher outras trilhas e aprender coisas novas tornando-se protagonista no desenvolvimento das competências que deseja dominar. Outra característica das trilhas equivale ao fato de que elas permitem a experiência plena de aprendizagem, ou seja, por meio delas, é possível ter uma noção de todo o processo de aprendizagem incluindo o pré e o pós treinamento.

Nesse sentido, Antonello e Pantoja (2010 apud REISCH, 2019) acrescentam que a opção por uma ação de formação mais flexível e encadeada pode incluir educação formal (por exemplo, cursos e especializações) ou informal (por exemplo, aprendizagem em serviço, leituras, seminários, viagens de estudo), de acordo com a disponibilidade e interesse do profissional. Para completar esse ponto de vista, Alles (2007 apud REISCH, F. A. M., 2019), afirma que o processo de aquisição de competências é similar ao da formação do conhecimento, com uma

diferença fundamental: em relação aos conhecimentos, é habitual que verifique sua incorporação através da educação formal. Já, em relação às competências, não.

Em relação às vantagens de utilização das trilhas, Freitas (2002 apud SOUZA, 2019) traz a ampliação do modelo de gestão de pessoas por competências, que é complementar às trilhas, pois permite alinhar as ações de desenvolvimento com o alcance dos objetivos de aprendizagem e também com a gestão do desempenho. Desse modo, as trilhas de aprendizagem configuram-se em estratégia para gerar competências direcionadas ao aprimoramento do desempenho atual e futuro.

No intuito de continuar listando os benefícios da utilização de trilhas de aprendizagem, Oliveira et al. (2018 apud SOUZA, 2019) acrescenta que, por meio de diversos estímulos, essa metodologia potencializa o aprendizado contínuo e traz maior clareza em relação às competências a serem desenvolvidas.

Em relação à forma de organização, Freitas e Brandão (2006 apud LOPES, 2018) ressaltam que as trilhas de aprendizagem, na maioria das vezes, são organizadas por área, por cargos, por competências gerais ou específicas, por processos de trabalho etc.

No que tange à composição das trilhas, Freitas e Brandão (2005 apud ARRUDA, 2014), asseguram que uma trilha pode ser composta por práticas supervisionadas com mentoria, reuniões de trabalho, seminários, jornais e periódicos diversos, livros, recursos de interação na Internet, comunidades de aprendizagem, filmes, vídeos e outros recursos que podem auxiliar no crescimento pessoal e profissional.

Sob o ponto de vista de Freitas (2002 apud CARVALHO, 2018), as trilhas de aprendizagem podem ser vistas como sendo uma parceria entre a organização e o colaborador, onde cada um tem a sua parcela de responsabilidade pelo processo de desenvolvimento de competências. Segundo Brandão (2009 apud BENEDITO, M. A., 2015), cabe à organização dar um direcionamento, criar um ambiente estimulador e facilitador da aprendizagem, estruturando ações educacionais que favoreçam o crescimento das pessoas e oferecer um catálogo de oportunidades que possam ser adaptadas a diferentes situações.

Nesse sentido, Le boterf (1999 apud ARRUDA, 2014) afirma que caso o colaborador possa escolher a opção de aprendizagem que mais se adeque a ele, haverá a possibilidade dele ficar mais motivado e satisfeito ao percorrer as trilhas, o que pode torná-lo mais produtivo. Nesse diapasão, Freitas e Brandão (2006 apud ARRUDA, 2014) salientam que essa possibilidade do colaborador fazer escolhas faz com que ele se identifique mais com o trabalho além de alinhar suas expectativas com as da organização.

Para Freitas e Brandão (2006 apud ARRUDA, 2014), restringir as diversas possibilidades de aprendizagem à realização de cursos formais mostra-se ineficiente. Segundo Le Boterf (1999 apud ARRUDA, 2014), 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.

Para Carbone (2006 apud CARVALHO, 2018), as trilhas de aprendizagem, quando construídas de forma interativa e compartilhada entre os gestores da organização e as unidades de TD&E, contribuem para a melhoria do desempenho das equipes de trabalho, já que permitem aos gestores selecionar as ações de capacitação e desenvolvimento que eliminem ou minimizem os gaps ou lacunas de competências existentes e alinhar a equipe aos objetivos e resultados planejados para sua área de atuação. As trilhas, também, podem orientar os setores de gestão de pessoas a desenvolverem políticas de gestão de carreiras, melhorar a alocação de pessoas e a retenção de talentos na organização.

Para corroborar com esse ponto de vista, Gama, Dias e França (2012 apud SOUZA, 2019), salientam que a multiplicidade de possibilidades de aprendizagem propicia a opção conforme as preferências pessoais e avaliação individual, o que direciona para caminhos múltiplos e específicos para cada indivíduo, uma vez que o percurso a ser transitado por um profissional genericamente é diferente da trajetória realizada por outro.

2 - Coleta de dados

Por se tratar de uma pesquisa do tipo aplicada de caráter exploratório a qual se caracteriza por contemplar estudos com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das

organizações além de proporcionar maior familiaridade com o tema a partir da revisão de literatura, adotou-se a entrevista semiestruturada para a coleta de dados, que permitiu identificar as percepções, as impressões, as expectativas, as sugestões e as opiniões dos entrevistados.

2.1- Amostra

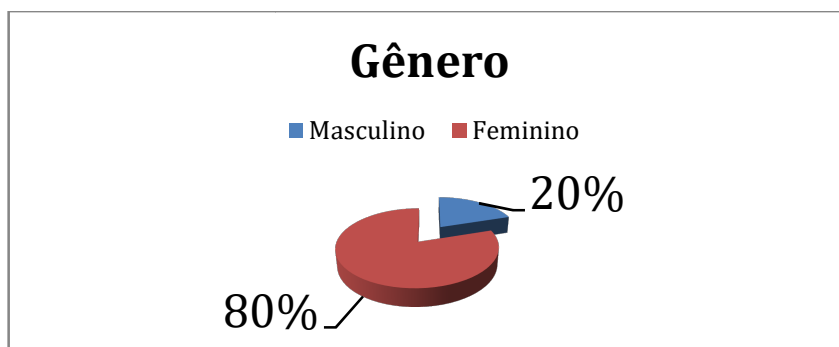
A amostra dessa pesquisa foi composta pelos seguintes grupos:

- a) Dirigentes (Alta Gerência);
- b) Gestores (Média Gerência);
- c) Membros das equipes técnicas;
- d) Docentes da Enap;
- e) Consultores;

2.1.2- Caracterização do perfil da Amostra

A amostra foi composta por 20 (vinte) entrevistados nos seguintes seguimentos: 3 (três) dirigentes, 5 (cinco) gerentes, 6 (seis) técnicos, 3 (três) docentes da Enap e 3 (três) consultores. Segue abaixo a caracterização da amostra:

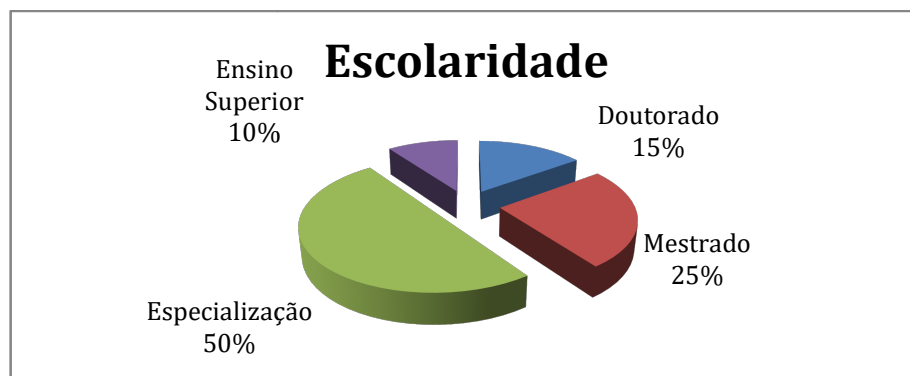
Figura 1: Gênero dos Participantes da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível observar, na Figura I que houve predominância do gênero feminino que correspondeu a 80% dos entrevistados.

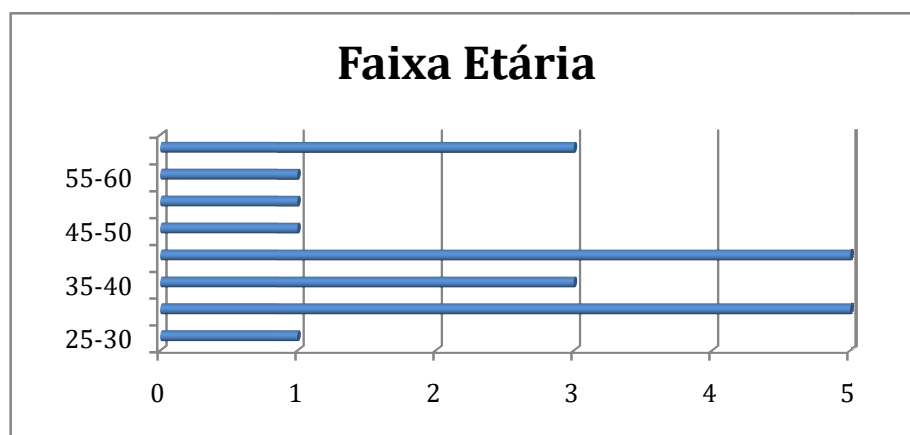
Figura 2: Escolaridade dos Participantes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à escolaridade é importante destacar que o percentual maior possui especialização, entretanto se computados Especialização, Mestrado e Doutorado implica na quase totalidade dos entrevistados (90%) o que indica níveis de qualificação bons e altos na amostra estudada.

Figura 3: Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange à faixa etária, a maioria dos participantes possui entre 30 e 45 anos.

3- Principais resultados e discussão

Durante as entrevistas, no intuito de responder a pergunta problema do estudo: Como as percepções dos dirigentes, gerentes, membros das equipes técnicas, consultores e professores podem influenciar a implementação do modelo de trilhas de aprendizagem por competências na Enap? os entrevistados foram solicitados a discorrer a respeito dos aspectos favoráveis e dos desafios ao processo de implementação de trilhas de aprendizagem no âmbito interno da Enap, bem como a dar sugestões para o aprimoramento desse processo.

3.1 Aspectos Facilitadores

Vários aspectos facilitadores foram apontados pelos entrevistados. Dentre eles, o fato da Enap ser uma escola, um lugar de ensino e aprendizagem, cuja competência essencial é capacitar pessoas e melhorar o serviço público. Uma das entrevistas trouxe a seguinte afirmação: “Já está na essência da Escola trabalhar com aprendizagem.” Em outro relato afirmou-se que: “A Enap oferta educação e oferta com muita qualidade”.

Um aspecto favorável à implementação de trilhas de aprendizagem na Enap consiste no fato de haver em sua estrutura um laboratório de inovação o qual desenvolve soluções para outros órgãos, o que faz com que a Escola já tenha experiência no desenho de soluções educacionais e novos processos de aprendizagem. O que torna a Enap uma instituição acolhedora de propostas como, por exemplo, a implementação de trilhas. Nesse sentido, um dos participantes do estudo afirmou que: “A Enap é uma escola que tem vocação para inovação e não tem preconceito de operar em cima de uma perspectiva metodológica e pedagógica diferente, ou seja, é uma organização aberta.” Outra entrevistada ressaltou que: “A Enap tem o pilar da inovação o que favorece pensar no que não está sendo feito para que possamos trazer melhorias”.

Os dirigentes da Enap apoiam o projeto de implementação de trilhas de aprendizagem. Nessa perspectiva, foi destacado como aspecto facilitador: “O patrocínio político do presidente da Enap com essa visão de inovação, de acreditar nessas trilhas de aprendizagem para fazer um aprendizado contínuo e estruturado.” Outros entrevistados também manifestaram concordância

com a implementação de trilhas porque enxergam nessa metodologia inovadora uma possibilidade de compartilhar conhecimento entre as áreas da Escola, isto é, as trilhas podem ser um ambiente de apoio onde as pessoas podem encontrar o que precisam tendo em vista a maior dificuldade em recorrer ao colega que está ao lado em razão do isolamento e distanciamento social.

No que se refere ao quadro de servidores, a Enap apresenta a capacidade de combinar o perfil didático-pedagógico com o perfil técnico. Nessa perspectiva, a Escola possui uma grande maturidade no uso das ferramentas digitais e já dispõe de vários tipos de metodologia de educação, sistematização e transferência de conhecimentos os quais são empregados em diversas ações de desenvolvimento profissional. Nesse sentido, a Enap tem um novo olhar para aprendizado e capacitação e dispõe de uma estrutura de educação à distância, essencial à aprendizagem remota.

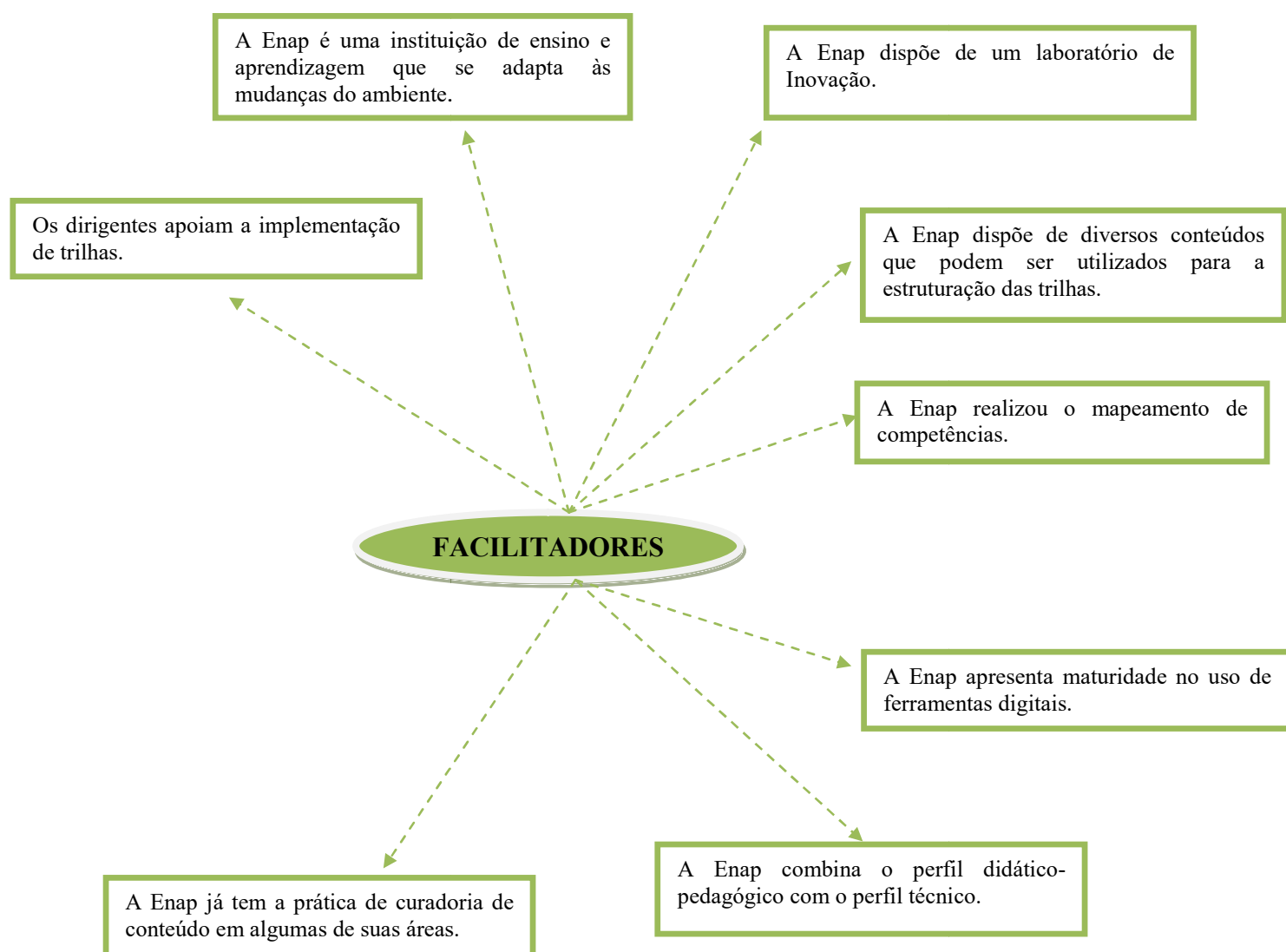
A grande disponibilidade de material existente na Enap como, por exemplo, cursos modulares, artigos, publicações e, sobretudo, os cursos da Escola Virtual de Governo (EVG) também corresponde, segundo os entrevistados, a um aspecto facilitador à consolidação de trilhas. Além disso, algumas áreas da Enap já fazem a curadoria de conhecimento, tal prática pode ser aproveitada na curadoria das trilhas de aprendizagem. Segundo uma entrevistada: “Nós já temos, como Escola, muito material produzido em diversas temáticas. Seja qual for a temática, a Enap já tem um acervo próprio que daria para formatar várias trilhas”.

Um aspecto favorável apontado em algumas entrevistas corresponde ao fato de que a Enap apresenta a capacidade de adaptar-se rapidamente às contingências do ambiente em que atua. Nesse sentido, podemos citar como exemplo as providências tomadas diante do contexto do teletrabalho compulsório em razão da pandemia. Dessa forma, uma das professoras entrevistadas afirmou: “A Enap construiu com maestria um repositório, uma espécie de ‘trilha’ com ferramentas para auxiliar os facilitadores diante do contexto de aulas remotas em razão da pandemia”.

Outro aspecto facilitador corresponde ao fato de que a Enap já definiu um mapa de competências e dispõe de uma metodologia de gestão de competências desenvolvida

internamente, customizada e implementada. Por conseguinte, todos os espaços ocupacionais já foram mapeados e com base nos conhecimentos priorizados para cada um deles, torna-se mais fácil fazer o desenho de trilhas. Ainda em relação a esse ponto, vale ressaltar que a Enap manifesta a intenção de alinhar o desenvolvimento de competências dos servidores aos instrumentos de gestão, bem como à estratégia organizacional. Nessa direção, uma entrevistada afirmou que: “A Enap é uma instituição que investe no colaborador de forma a promover o alinhamento com a gestão estratégica e suprir as lacunas levantadas no mapeamento de competências”.

Figura 4. Mapa dos aspectos facilitadores à implementação das trilhas de aprendizagem.



3.2 Desafios

Um dos desafios apontados por alguns entrevistados, equivale ao fato de que a Enap deve comunicar aos seus servidores que está implementando as trilhas de aprendizagem. Nesse sentido uma entrevistada afirmou: “A Enap deve promover o alinhamento conceitual entre todos os servidores a respeito do que é uma trilha de aprendizagem, como se formata e o que a compõe.” Nessa ótica uma das entrevistadas destacou que: “O processo de sensibilização deve começar com os gestores de equipes para que compreendam os benefícios que as trilhas podem gerar para o desempenho dos servidores”. Vale ressaltar, que o tempo para dedicação às trilhas foi citado como um desafio em muitas entrevistas. Nessa perspectiva, foi salientado que: “Temos um número reduzido de servidores e quantidade grande de entregas o que resulta em pouco tempo para que eles se dediquem à sua própria capacitação”. Em outra entrevista afirmou-se que: “Em razão da sobrecarga, talvez as pessoas não tenham tempo para se dedicar como gostariam, porque na Enap, tudo é ‘pra’ ontem”. Nesse mesmo sentido, um dos entrevistados trouxe como desafio: “Engajar e incentivar as pessoas, que já estão conectadas por muito tempo, em razão do teletrabalho, a acessarem as trilhas”.

Adicionalmente foi mencionado que: “A Enap deve levar em conta que o quadro é heterogêneo e apresenta muitas diferenças de faixas etárias e de gerações o que vai requerer adaptações para cada caso”. Nessa lógica, um entrevistado afirmou: “Existem servidores que não dominam a tecnologia para acessar as trilhas.” Ademais, existem membros de diferentes carreiras com diferentes salários, diversas formações, motivações e perfis de aprendizagem. Portanto, conforme relatou um entrevistado, será necessário: “Vender a idéia de trilhas para as pessoas que não têm perfil autônomo de aprendizagem”. Em outra entrevista afirmou-se que: “A depender do público alvo, a capacitação deve ser mais tradicional.” Para Soares (2015), as trilhas de aprendizagem proporcionam ao aluno maior flexibilidade. Assim, trabalhadores de uma mesma instituição que precisam desenvolver a mesma competência podem trilhar caminhos diferentes respeitando suas habilidades e conhecimentos.

Segundo a percepção de um dos participantes: “A Enap tem o desafio de extrair dos servidores as necessidades de desenvolvimento e estruturar trilhas que proporcionem o equilíbrio

entre o que o servidor quer e o que a Escola precisa.” Nesse sentido, foi mencionado que: “Os trilhos que constituem as trilhas devem resolver os problemas das pessoas no trabalho e para isso é necessário ter claro quais são os problemas.” Em relação a esse ponto, um dos entrevistados fez a seguinte afirmação: “Os dirigentes devem aceitar o fato de que quem detém o conhecimento é o trabalhador, pois o conhecimento está na operação.” Ao assimilar essa idéia, a Enap pode avançar no desafio de mostrar aos servidores as vantagens e a importância das trilhas, tanto como ferramenta de trabalho, quanto como instrumento de capacitação e desenvolvimento em suas carreiras. Para Freitas (2002 apud ARRUDA, 2014) trilhas de aprendizagem colaboram para a realização e autonomia do indivíduo ao colocá-lo como sujeito da ação no sentido de que ele pode escolher seu caminho com base em seu estilo de aprendizagem e a partir das competências que o órgão precisa que ele desenvolva, sem esquecer os seus próprios interesses e a gestão de sua carreira.

Uma entrevistada elencou como desafio: “A revisão e o aprimoramento da metodologia de gestão de competências para que a Enap consiga vincular a construção das trilhas de aprendizagem às lacunas das competências mapeadas.” Nesse sentido, foi relatado que: “Os espaços ocupacionais devem ser revistos e atualizados para que a Escola tenha a noção do conjunto de novas competências que são necessárias diante do atual contexto de aprendizagem remota”. Nessa perspectiva, Oliveira et al. (2018 apud SOUZA, 2019) acrescenta que, por meio de diversos estímulos, as trilhas potencializam o aprendizado contínuo e trazem maior clareza em relação às competências a serem desenvolvidas.

Ainda nessa lógica, foi destacado que um desafio consiste em: “Construir trilhas direcionadas para o desempenho e alinhadas à estratégia.” Nessa mesma tônica, um entrevistado afirmou: “As trilhas podem ser atreladas aos instrumentos de gestão e à ocupação de cargos”. Para Freitas (2002 apud SOUZA, 2019), a utilização das trilhas permite alinhar as ações de desenvolvimento com o alcance dos objetivos de aprendizagem e também com a gestão do desempenho. Desse modo, as trilhas de aprendizagem configuram-se em estratégia para gerar competências direcionadas ao aprimoramento do desempenho atual e futuro.

Segundo a percepção de um entrevistado: “Há ainda um foco muito grande em somente pensar em capacitação e desenvolvimento através de curso ou de pós-graduação ignorando uma

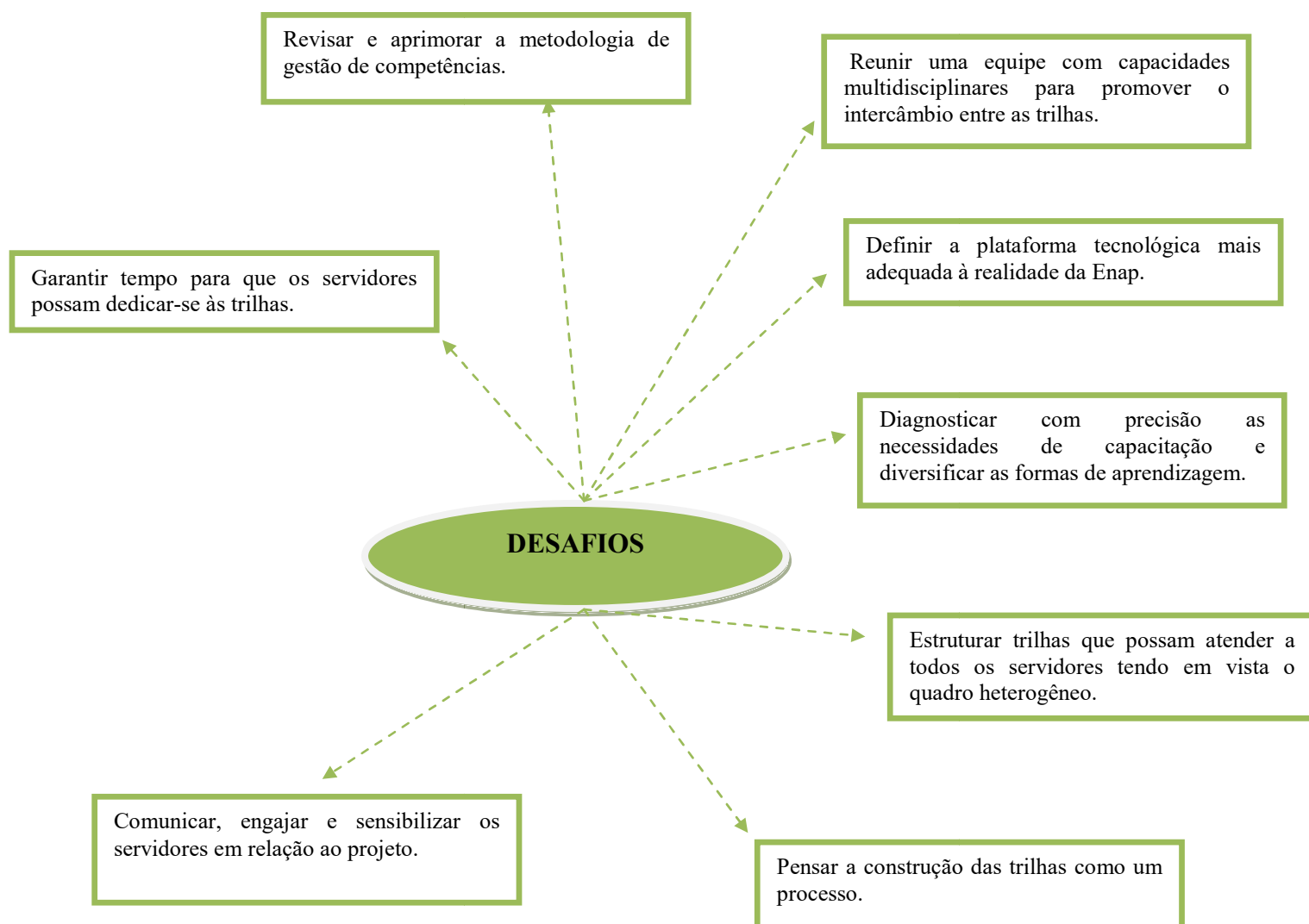
série de outras possibilidades”. Isto é, quando os gestores pensam a capacitação da equipe, eles ainda estão muito restritos a poucos tipos de formatos de capacitação. Uma das entrevistas destacou como desafio: “Mudar a idéia cultural geracional de que a aprendizagem só ocorre por meio de um curso formal.” Nessa perspectiva, um entrevistado afirma que: “Há um pouco de dificuldade de considerar a dimensão da capacitação orientada para o trabalho”. É importante ter clareza em relação ao que é necessário que o servidor desenvolva para executar bem os processos. Para Freitas e Brandão (2006 apud ARRUDA, 2014), restringir as diversas possibilidades de aprendizagem à realização de cursos formais mostra-se ineficiente. Segundo Le Boterf (1999 apud ARRUDA, 2014), 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.

Foi mencionado que: “Muitas áreas operam como ilhas e fazem suas capacitações sem envolver a área de Gestão de Pessoas e sem pensar o todo da Escola.” Ela também ressaltou que: “As áreas apresentam necessidades e interesses muito diversos, por isso vários conhecimentos não estão institucionalizados.” Adicionalmente, outra entrevistada elencou como desafio: “Reunir uma equipe com capacidades multidisciplinares e que possua inteligência em temáticas como gestão de projetos, tecnologia da informação e comunicação para dar suporte a todo esse processo”. Além disso, foi relatado que: “A Enap tem o desafio de estruturar trilhas institucionais e complementares para aproveitar os conhecimentos produzidos internamente e promover a sua troca dentro de uma mesma equipe ou entre as equipes”. Para Carbone (2006 apud CARVALHO, 2018), as trilhas de aprendizagem, quando construídas de forma interativa e compartilhada entre os gestores da organização e as unidades de TD&E, contribuem para a melhoria do desempenho das equipes de trabalho, já que permitem aos gestores selecionar as ações de capacitação e desenvolvimento que eliminem ou minimizem os gaps ou lacunas de competências existentes e alinhar a equipe aos objetivos e resultados planejados para sua área de atuação. As trilhas, também, podem orientar os setores de gestão de pessoas a desenvolverem políticas de gestão de carreiras, melhorar a alocação de pessoas e a retenção de talentos na organização.

Uma das entrevistadas enfatizou como desafio: “Pensar a construção das trilhas como um processo e considerar que a escolha da plataforma tecnológica antecede as outras etapas”. Nessa

perspectiva, um dos pontos que merecem atenção é a escolha de uma plataforma que seja adequada às políticas da área de tecnologia da informação, sobretudo no que tange a troca de dados e informações com outras plataformas já existentes na Escola. Nesse sentido, uma entrevistada destacou: “Garantir a conexão entre as trilhas e padronizar a experiência do usuário para que os servidores tenham previsibilidade em relação à forma de navegar por elas”.

Figura 5. Mapa dos desafios à implementação das trilhas de aprendizagem.



3.3 Sugestões

No que tange ao conteúdo das trilhas, uma entrevistada sugeriu que: “As trilhas devem ser estimulantes e promover a ‘gamificação’, a micro aprendizagem e apresentar conteúdos de rápida absorção.” Nessa tônica, foi destacado que: “As trilhas devem conter objetos de aprendizagem focados, práticos e que atendam a um contexto específico.” Ainda em relação ao conteúdo, uma entrevistada enfatizou que: “As trilhas deveriam trazer conteúdos ‘fora da casinha’, algo diferente do convencional.” Nessa perspectiva, foi sugerida a utilização de inteligência artificial na análise das sugestões dos servidores para melhor estruturar as trilhas e trazer os conteúdos que mais interessam a eles.

No que diz respeito aos referenciais para a organização das trilhas, os entrevistados ressaltam a importância de correlacionar as trilhas com os indicadores, metas e objetivos estratégicos. Além disso, uma entrevistada sugeriu que: “As temáticas das trilhas devem ser desenvolvidas com base nos conhecimentos, espaços ocupacionais e lacunas identificadas no mapeamento de competências.” Em outra entrevista afirmou-se que: “As trilhas devem ser vinculadas ao plano de desenvolvimento de competências”. Ainda em relação aos referenciais, foram feitas as seguintes recomendações: Analisar as boas práticas desenvolvidas nas áreas da Escola, enxergar as trilhas que já existem na prática e não estão estruturadas, fazer benchmarking com outras instituições que já implementaram as trilhas.

Os entrevistados chamaram a atenção para a importância de promover um alinhamento conceitual entre os servidores da Escola a respeito do que são as trilhas de aprendizagem, além de sensibilizá-los em relação aos benefícios que essa prática traz para eles e para a Escola como um todo. Para esse processo de sensibilização, foi sugerido que: “A Enap deve pensar em um ‘mix’ de ferramentas de comunicação de forma a atingir todos os públicos considerando o contexto da pandemia e do teletrabalho”.

Uma vez que os servidores estejam sensibilizados, a Enap deve criar a cultura de utilização de trilhas de aprendizagem. Para que isso ocorra, a participação e o apoio dos dirigentes da Escola tornam-se indispensáveis para o fortalecimento dessa cultura. Nesse intuito, um dos entrevistados sugeriu: “A Enap deve adotar a prática de utilizar as trilhas com vistas a modular e

comunicar novas diretrizes estratégicas para toda a Escola”. Ainda no intuito de fortalecer a cultura de utilização das trilhas, a atuação e o engajamento de alguns atores tornam-se muito relevantes. Sendo assim, uma das entrevistadas mencionou: “Esse processo deve contar com a participação de áreas como Assessoria de Comunicação, Tecnologia da Informação, Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas”. Adicionalmente, foi recomendado ainda que: “A área de Gestão de Pessoas deve fazer uma leitura e uma reflexão do melhor momento para a implementação das trilhas”.

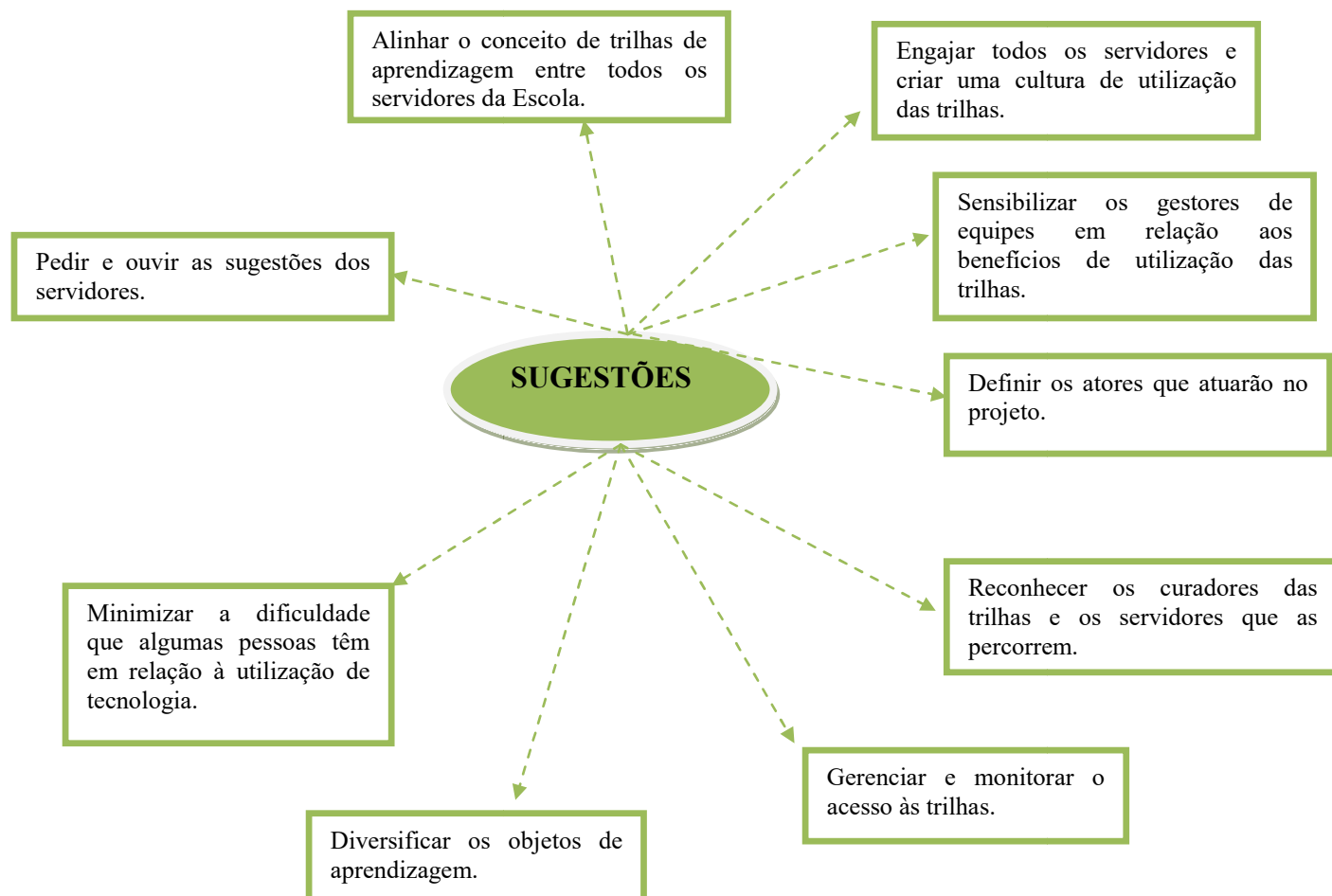
Além das unidades organizacionais supracitadas, a participação de outros atores específicos foi considerada relevante por parte dos entrevistados. Uma sugestão proposta foi: “A Enap poderia buscar parceiros externos que tragam uma visão de fora do setor público e promovam uma oxigenação para construção das trilhas”. Ainda em relação aos atores, uma entrevistada recomendou: “A Enap poderia eleger uma pessoa responsável por fazer a ativação de comunidade de curadores e usuários das trilhas.” Em relação à atuação dos curadores, uma das entrevistas trouxe a importância de: “Definir bem e ter clareza em relação às condições de trabalho e o papel dos curadores.” No que diz respeito à participação dos servidores, um dos entrevistados salientou que: “O servidor deve ter governabilidade e poder de escolha em relação ao tempo para dedicação e prazo para conclusão das trilhas.” Por essa ótica, uma entrevistada ressaltou: “A trilha deve ser uma proposta e não uma obrigação.” Para Freitas e Brandão (2005 apud SOUZA, 2019) um diferencial das trilhas consiste na flexibilidade em razão de que o servidor não está limitado a aprender apenas aquilo que se torna obrigatório em razão das necessidades da organização. Além disso, ele pode escolher outras trilhas e aprender coisas novas tornando-se protagonista no desenvolvimento das competências que deseja dominar.

No que concerne ao gerenciamento das trilhas, uma entrevistada ressaltou que: “A equipe que gerenciar o processo deve criar instrumentos que garantam o cumprimento dos prazos por parte das pessoas que estão desenhando as trilhas.” Nessa lógica, outra entrevistada afirma: “A Enap tem que ter instrumentos que permitam o monitoramento dos acessos às trilhas para recompensar aqueles que estão se dedicando a elas”. Em relação a esse ponto, um dos entrevistados sugeriu que: “A Enap deve criar meios de minimizar a dificuldade que algumas pessoas têm com a tecnologia para que elas possam ter acesso às trilhas e não fiquem à margem desse processo”.

De acordo com os relatos dos entrevistados, os gestores de equipes devem ser sensibilizados com vistas a permitir que seus subordinados tenham tempo para percorrer as trilhas. Nessa tônica, um entrevistado sugeriu criar mecanismos que permitam conciliar a dedicação às trilhas com outros compromissos laborais.

No que diz respeito ao engajamento, uma entrevistada declarou que: “A equipe responsável pelo projeto de implementação das trilhas deve conversar com os servidores da Enap e pedir sugestões a eles por meio de pesquisas e oficinas.” Outra entrevistada recomendou: “Dar uma exposição positiva e conceder benefícios para quem participar da iniciativa no intuito de influenciar as outras pessoas.” Nesse sentido, algumas possibilidades de reconhecimento e engajamento foram sugeridas como, por exemplo, a adoção de ferramentas de Economia Comportamental como “nudges”, fazer benchmarking com as formas de reconhecimento já utilizadas pelo Laboratório de Inovação da Enap (GNOVA), pagar a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso aos curadores, além de vincular a conclusão de trilhas por parte dos servidores aos processos seletivos e movimentação interna.

Figura 6. Mapa das sugestões à implementação das trilhas de aprendizagem.



Fonte: Elaborado pelo autor

Conclusão

Por meio das percepções dos entrevistados, o estudo em questão permite concluir que para aprimorar a implementação de trilhas de aprendizagem no âmbito da Enap, recomendam-se dois diagnósticos. O primeiro para identificar lacunas no portfólio de competências que já existe na instituição. Nesse sentido, deve-se saber qual é a necessidade, quais são os atributos da competência que estarão envolvidos em uma determinada opção de trilha, além de ter clareza sobre como esses conteúdos serão desenvolvidos olhando para as taxonomias de aprendizagem. Aqui é possível notar que embora o mapeamento de competências tenha sido realizado, ainda há a dificuldade de compreender ou identificar algumas necessidades de desenvolvimento dos servidores, o que pode ser mitigado pela implementação das trilhas e também pela revisão da metodologia, dos espaços ocupacionais e dos conhecimentos listados no projeto de mapeamento de competências.

O segundo diagnóstico deve referir-se a um estudo prospectivo para identificar, por meio da análise de cenários, quais são as novas competências requeridas no médio e no longo prazo as quais devem ser desenvolvidas. Ou seja, aquilo que ainda não é percebido, mas que pode ser alcançado. Na realidade, trata-se de um prognóstico que permita ver cenários futuros ainda não bem delineados no contexto atual. Feito isso, as trilhas estruturadas, a partir de então, podem trazer em seus trilhos objetos de aprendizagem mais adequados às reais necessidades atuais e futuras.

Nesse sentido, sugere-se à Enap diversificar as formas de aprendizagem e capacitação. Adicionalmente, devem ser empreendidos esforços orientados à uma mudança na cultura de capacitação da Escola, pois ainda há uma dificuldade em identificar demandas de capacitação. Nessa perspectiva, foi possível depreender a importância de considerar os fundamentos da TD&E para a distinção entre os conceitos de instrução, capacitação, desenvolvimento e educação. Pois, muitas vezes, a demanda de aprendizagem pode ser atendida por meio de uma instrução, ao invés de um evento de capacitação.

Nota-se pela análise das entrevistas, que a imagem da Enap associada à inovação e à qualidade dos processos contínuos de ensino e aprendizagem corresponde a um aspecto

favorável. Sendo assim, a escola precisa alinhar os instrumentos de gestão com os cargos e funções existentes para assegurar um conjunto de servidores e colaboradores com competências que sustentem essa reputação. Constatou-se também que o fato do quadro de servidores da Enap ser muito heterogêneo enseja atenção e adoção de algumas estratégias e ações no sentido de engajá-los, ao passo que a Enap deve criar mecanismos para garantir que todos tenham tempo e condições de percorrer as trilhas em busca do desenvolvimento de suas competências.

Alguns fatores foram considerados críticos para a implementação das trilhas, dentre eles destacam-se a definição dos atores responsáveis pelo processo, bem como a forma de valorizá-los. Seja quem percorre a trilha ou quem faz a curadoria. Por sua vez, os processos de comunicação, engajamento e sensibilização a respeito das trilhas devem envolver toda a Escola, porque são de fundamental importância para a efetividade de implementação das trilhas, isto é, a totalidade do quadro de servidores deve entender a importância do projeto para eles e para a Enap. Restou claro que a Escola deve criar mecanismos para monitorar o acesso às trilhas e acompanhar a evolução dos servidores. Nesse sentido, outro aspecto que merece atenção corresponde à escolha de uma plataforma tecnológica que permita a armazenagem dos dados, o intercâmbio de informações com o sistema de gestão de competências e, sobretudo, a padronização da experiência de navegação para o usuário.

Em síntese, o presente estudo identificou aspectos propulsores e pontos de atenção que devem ser considerados na tomada decisão e no aprimoramento do processo de implementação de trilhas de aprendizagem. A expectativa é que esses resultados possam servir de subsídios tanto para as etapas previstas na implantação do modelo de trilhas, quanto para a modernização das diretrizes e práticas de capacitação e desenvolvimento da Enap.

Referências bibliográficas

ARRUDA, Sara Lustosa Costa de. **Estratégia de desenvolvimento com base nas trilhas de aprendizagem**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/127394>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BENEDITO, Márcio de Araújo. **Construção de trilhas de aprendizagem por processos como suporte para o desenvolvimento de competência no SERPRO**. Monografia (Especialização em Gestão Pública – UNISERPRO), 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127328/000969317.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 jan. 2021.

CARVALHO, Salete Alves de. **A construção coletiva de trilhas de aprendizagem: a experiência do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública) – Gestão de Pessoas, Enap, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3472/1/Salette%20Alves%20de%20Carvalho%20-%20TCC%20-%20EGP%2011%20-%20GEP.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2021.

LOPES, Patrícia. **Proposta de metodologia para organização e representação de trilhas de aprendizagem no contexto da educação corporativa na administração pública**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento – UFMG), 2018. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOSBD9P6W/1/metodologia_organizacao_representacao_trilha_lopes_2018.pdf. Acesso em: 22 jan. 2021.

REISCH, Fabiana Aparecida Mafra. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais: um estudo de caso no IFC**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina), 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/211581/PPAU0197-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 jan. 2021.

SOARES, Luciana Cristina Padilha. **Desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por meio da metodologia de decomposição comportamental: estudo de caso na Universidade Federal do Pará**. Dissertação (Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil), 2015. Disponível em: http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/11353/1/Dissertacoes_DesenvolvimentoTrilhasAprendizagem.pdf. Acesso em 14 jan. 2021.

SOUZA, Adriano Moreira de. **Trilhas de aprendizagem com foco em competências: uma abordagem metodológica para aplicação no poder judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufes.br/bitstream/10/11374/1/tese_13549_DISSERTA%c3%87%c3%83O-REVIS%c3%83O%20FINAL-P%c3%93S-ENTREGA-BANCA_20_JUL.pdf. Acesso em: 13 jan. 2021.



Escola Nacional de Administração Pública

Curriculum resumido do autor

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (2007), Especialista em Gestão Pública pela Fortium (2009); finalizando o MBA Pessoas, Inovação e Resultados pela Escola Nacional de Administração Pública (2021). Desde 2011, ocupa o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais - TAE no quadro de servidores da Escola Nacional de Administração Pública – Enap.

Contato: ralphtof@gmail.com

PLANILHA DE AVALIAÇÃO DO ARTIGO APRESENTADO

Critério	Avaliação	Peso	Nota do critério	Nota Final
O título é adequado e espelha o trabalho apresentado?	() sim, plenamente adequado () pode ser melhorado () não	1		
O problema/objeto de pesquisa proposto é atual e relevante?	() sim () é atual, mas irrelevante () é relevante, mas já foi estudado () não	3		
O resumo apresenta problema de pesquisa, objetivo, método, resultados e conclusão do trabalho?	() sim, plenamente adequado () pode ser melhorado () não	1		
Objetivos estão claros e bem definidos?	() sim, estão claros e bem definidos () estão relativamente definidos () não estão claros e nem definidos adequadamente	2		
Arcabouço teórico é adequado para analisar o objeto proposto?	() sim, o estado da arte está completo e coerente () faltou apresentar alguns conceitos e teorias () não está adequado.	2		
Os Métodos de pesquisa foram adequados para estudar o objeto proposto?	() sim, foram adequados () em parte, mas poderiam ser complementados () não estão adequados	2		
A análise dos dados e resultados foi realizada com interpretação correta dos dados e articulada com o arcabouço teórico?	() sim, a análise está correta e alinhada ao problema proposto () poderia ser	3		

	melhorada () não, existem erros metodológicos consideráveis			
As Conclusões retornam ao problema inicialmente proposto retomam os dados e arcabouço teórico apresentados no artigo?	() sim, a conclusão está coerente () não está adequada	2		
Recomendaria o artigo para publicação?	() sim, da forma como está () sim, mas com alterações () não	1		