

---

**Keila Maria Alves**

**TRILHAS DE APRENDIZAGEM: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS.**

# TRILHAS DE APRENDIZAGEM: PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS.

Autor: Keila Maria Alves

Este artigo tem como objetivo analisar o papel do servidor público no processo de aprendizagem, bem como levantar suas percepções quanto às vantagens e desvantagens da utilização das trilhas de aprendizagem como ferramenta para desenvolver as competências profissionais.

Busca-se também descrever a percepção dos servidores quanto aos modelos tradicionais de treinamento, comparando-os ao processo de ensino aprendizagem baseado em trilhas.

A pesquisa foi classificada como metodológica, sendo o questionário instrumento utilizado para a coleta de dados.

Os resultados permitiram identificar que as trilhas representam, tanto para os servidores que atuam na área de capacitação, quanto para os profissionais que não atuam diretamente nas áreas de desenvolvimento, uma estratégia de aprendizagem inovadora e eficaz que possibilita um aprendizado contínuo e flexível, por meio de múltiplas formas de aperfeiçoamento.

Nesse viés, os resultados ainda sugeriram que, embora o aprendizado na Administração Pública deva ser realizado de forma contínua- sendo necessário romper com o paradigma de que a aprendizagem só acontece em salas de aula ou em um ambiente externo ao local de trabalho - a maioria dos órgãos representados pelos servidores que responderam ao questionário não desenvolve as competências por meio das trilhas de aprendizagem. Todavia, reconhecem que o processo de ensino aprendizagem torna-se mais motivador e produtivo quando o servidor conta com um mapa de capacitação, aliado a uma multiplicidade de estímulos.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de pessoas, desenvolvimento e capacitação, trilhas de aprendizagem, administração pública.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo foi analisar o papel do servidor no processo de aprendizagem, bem como levantar suas percepções quanto às vantagens e desvantagens de utilização das trilhas de aprendizagem como ferramenta para desenvolver as competências profissionais.

Dentro da temática aqui estudada cabe destacar que as trilhas, quando utilizadas como um conjunto integrado e diversificado de ações de desenvolvimento, representam caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Na concepção de Brandão (2012), ações convencionais de treinamento, restritas a cursos presenciais, acabam sendo episódicas e distanciadas do contexto organizacional, daí a importância de se criar estratégias de capacitações alternativas, as quais levam em conta necessidades, características e aspirações profissionais do indivíduo.

Assim, a abordagem de trilhas vem como uma oposição aos modelos tradicionais de capacitação, os quais são baseados em grades fechadas de treinamento e em uma sequência obrigatória e ordenada de cursos.

Na percepção de Freitas (2002), a ideia central das trilhas é a de que cada servidor pode construir seu caminho de conhecimentos, a partir de seus anseios profissionais, aliados aos objetivos e estratégias da organização. Com isso, o processo de ensino aprendizagem e o caminho do treinamento e do desenvolvimento abordam uma multiplicidade de estímulos, retendo conhecimentos para as gerações futuras e promovendo continuamente o processo de aprendizagem nas organizações.

Além de oferecer acesso amplo e democrático às oportunidades de aprendizagem, as trilhas também consideram os diferentes contextos de trabalho, ampliando o papel ocupacional dos servidores e as estratégias de desenvolvimento de competências.

Sendo concebidas como um processo aberto ao ambiente social, é possível conciliar as diferentes necessidades de competências da organização com as diferentes motivações, aptidões, experiências e objetivos individuais dos servidores.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A gestão por competências foi formalizada no setor público por meio do Decreto nº 5.707/2006 o qual tem como foco central a gestão da capacitação por competências.

Alguns estudos realizados em instituições públicas têm demonstrado que a gestão por competências ainda enfrenta muitos desafios, entre eles, a dinâmica das unidades de gestão de pessoas muito centrada em processos legais e normativos. Além disso, os processos de capacitação e desenvolvimento são predominantemente ofertados no formato tradicional de cursos presenciais.

Nesse sentido, de acordo com Freitas e Brandão (2006), as competências decorrem do uso prático de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pelo indivíduo em qualquer processo de aprendizagem.

Uma importante abordagem metodológica para a aquisição de novas competências são as trilhas de aprendizagem, as quais podem ser concebidas como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento das competências dos servidores.

Segundo o Tribunal de Contas da União - TCU, organizações que aprendem são aquelas:

“em que as pessoas ampliam e disseminam continuamente sua capacidade de criar os resultados que almejam alcançar. Assim, considera-se especialmente o papel que cada indivíduo representa dentro da instituição e a capacidade de troca de informação e conhecimento, que leva também à valorização do grupo, verdadeira unidade de aprendizagem moderna. Trata-se de um processo constante, que promove não apenas a capacidade de aprender continuamente, mas também de transformar esse aprendizado em práticas que alavancam a obtenção de melhores resultados para a sociedade”. (TCU 2016, p.9)

Ainda de acordo com o TCU e segundo o Acórdão 358/2017, o desenvolvimento educacional não pode estar relacionado apenas a ações pontuais de treinamento, pois as necessidades futuras da organização devem ser consideradas com o devido planejamento da força de trabalho, a fim de que a organização não seja surpreendida com necessidades futuras de capacitação a ser desenvolvida em períodos curtos.

Nessa perspectiva, a contribuição de autores como Brandão, Freitas e Andrade (2010) torna-se fundamental, pois além de auxiliar na compreensão da importância do desenvolvimento das trilhas, incrementa o artigo com dados

importantes de órgãos da Administração Federal, os quais promoveram o desenvolvimento das trilhas e obtiveram excelentes resultados.

Na concepção de Freitas (2002) cada indivíduo concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências e necessidades, buscando integrar seu planejamento de carreira aos objetivos organizacionais, bem como as competências que já possui e as que deseja desenvolver.

Ao enfatizarem as trilhas de aprendizagem como estratégias de desenvolvimento de competências Freitas e Brandão (2006) retratam que a utilização de grades tradicionais de treinamento mostra mais o controle da organização sobre o indivíduo, do que a abordagem voltada para suas preferências, necessidades e aspirações.

Assim, os autores nos fazem refletir sobre a necessidade da organização balizar aspectos como: expectativas em relação ao desempenho de seus empregados, bem como ritmos e estilos de aprendizagem e preferências pessoais das pessoas que compõem o quadro funcional das organizações.

Brandão (2012) demonstra, ainda, que as trilhas de aprendizagem são abordadas como alternativas para o desenvolvimento de competências, sendo necessário relacionar a interdependência entre a aprendizagem, a competência e a construção de trilhas para o desenvolvimento profissional.

Ainda neste contexto, Brandão e Andrade (2010) também mencionaram contribuições teóricas e metodológicas que auxiliam no estudo das estratégias utilizadas pelas organizações, públicas ou privadas, e pelos indivíduos, para aprenderem, informalmente, em seu respectivo ambiente de trabalho.

Gama, Dias e França (2012) trouxeram como exemplo a implementação, pelo Governo de Minas Gerais, de políticas e práticas de gestão de pessoas fundamentadas na gestão por competências e consequente construção de trilhas.

As autoras relatam que as ações de capacitação foram concebidas de forma a propiciar aos gestores condições eficazes para o desenvolvimento das competências e ressaltam a importância do auto gerenciamento de aprendizagem como forma eficiente e eficaz para o desenvolvimento dos servidores.

Cabe destacar que concepções tradicionais de treinamento fazem com que o servidor fique preso a determinada programação, ou seja, obrigado a seguir grades restritas de treinamento. Porém, cada um tem uma necessidade específica a ser

desenvolvida, haja vista seu conjunto de objetivos, aspirações, motivações e competências.

Dentro desse enfoque, a autora Vieira (2012), em seu artigo sobre Educação Corporativa, demonstra que a Universidade Corporativa do Sebrae (UCSEBRAE), criada no ano de 2008, desenvolve as competências dos colaboradores por meio das trilhas de aprendizagem, contando com um mapa de opções com ampla diversidade de estímulos e recursos, o qual possibilitou a construção de caminhos alternativos e flexíveis que serviram como guias para o desenvolvimento das pessoas na carreira.

É válido destacar que foram utilizadas, como eixo de sustentação das trilhas, as competências essenciais do Sebrae e suas diretrizes estratégicas.

Na construção do processo foram mobilizados especialistas internos e externos, com a missão de mapear todas as formas de oportunidades educacionais que pudessem ser colocadas à disposição da aprendizagem organizacional.

Ao longo do processo de construção, foi realizada uma pesquisa a fim de verificar a aderência dos alunos ao novo modelo de capacitação. Os resultados sugeriram que parte dos alunos da UCSEBRAE não conseguiam administrar a carga horária do trabalho de modo a dedicar tempo à atualização profissional.

A autora destaca que ao tomar conhecimento das dificuldades encontradas pelos colaboradores para administrar o tempo para capacitação, o Sebrae tem trabalhado no sentido de reconhecer as diferenças e, como fator motivador, vem desenvolvendo uma política de valorização que considera a capacitação como requisito essencial para o crescimento na carreira.

Ainda no bojo de demonstrar algumas experiências, o autor Benedito (2015) traz em seu artigo uma abordagem recente sobre a construção de trilhas de aprendizagem por processos de suporte para o desenvolvimento de competências no Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO.

O estudo teve como objetivo investigar as possibilidades e limitações para a elaboração de trilhas de aprendizagem com base em processos, em uma organização que não possui todas as competências organizacionais mapeadas. A pesquisa permitiu identificar oportunidades para a construção de trilhas de aprendizagem por meio da identificação das competências a partir da análise das etapas do processo.

O referido autor afirma que, embora o SERPRO adote a gestão de pessoas por competências, não possui todas as competências mapeadas e os servidores recém-admitidos são alocados nas atividades de acordo com o cargo. Todavia, o fato da instituição não possuir todas as competências mapeadas não é um impeditivo para que o método seja implementado.

O autor conclui que a utilização do mapeamento de processos como ponto de partida minimiza os impactos da ausência do mapeamento de todas as competências na organização, possibilitando um começo para o desenvolvimento das trilhas.

Outra experiência inovadora na implementação da abordagem de trilhas vem sendo conduzida pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal e Territórios – TCDF com o desenvolvimento de uma plataforma de capacitação e gestão do conhecimento reunindo diversas formas de aprendizagem e diferentes recursos complementares às ações de treinamento formal. Trata-se do desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por meio de um portal de conhecimentos com uma base flexível de recursos de aprendizagem, gerados interna ou externamente e organizados para desenvolver os servidores da Casa.

O modelo de trilhas amplia a capacidade de aprendizado organizacional, vez que investindo continuamente no desenvolvimento do servidor, como forma de contribuir para o fortalecimento institucional e desenvolvimento do órgão, a Administração Pública tem melhores condições de se adaptar às constantes mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo.

Assim, conclui-se que as trilhas de aprendizagem são tidas como uma importante estratégia, cujas técnicas são sistematizadas e flexíveis, em prol da aprendizagem e do desenvolvimento do indivíduo, além de conciliar as necessidades das organizações com as aspirações de seus membros.

### **3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O OBJETO DA PESQUISA**

#### **3.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

O problema de pesquisa central foi expresso pelo seguinte questionamento: como a abordagem de trilhas de aprendizagem tem sido implementada no âmbito da Administração Pública e qual a percepção dos servidores públicos acerca dos

benefícios e desafios deste mecanismo utilizado para o desenvolvimento profissional?

As possíveis reflexões que circundam esta situação-problema poderão auxiliar na identificação de caminhos para a retenção de talentos nas instituições públicas e na melhoria do desempenho individual e institucional - por meio de uma seleção de caminhos alternativos e flexíveis de aprendizagem.

### **3.2 JUSTIFICATIVA**

O artigo se justifica no atual cenário político-administrativo, no qual os órgãos de controle têm apontado, por meio auditorias e Acórdãos, a necessidade de se reestruturar a governança nas instituições públicas, principalmente no que tange à identificação e o mapeamento de competências individuais, bem como treinamentos que reflitam as competências organizacionais e fundamentais para a efetiva atuação dos servidores.

Conforme já mencionado, como marco histórico para o processo de desenvolvimento de competências da Administração Pública, tem-se o Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração direta, autárquica e fundacional e, de acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), estabelece uma missão mais abrangente para as escolas de governo, definindo-as como instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento dos servidores públicos.

Quando se faz referência ao conceito de trilhas de aprendizagem, é válido ressaltar que o conceito procura conciliar as necessidades de competência da organização com as aspirações dos indivíduos, buscando harmonizar os interesses pessoais e organizacionais, assegurando autonomia aos interessados.

Ainda de acordo com o TCU, o processo de ensino - aprendizagem baseado em trilhas é embasado pelo modelo de competências e busca oferecer um conjunto integrado de cursos que reflitam as competências fundamentais para a efetiva atuação dos profissionais, além de permitir a identificação de lacunas de competência e o planejamento de ações de capacitação que possam supri-las.

Ademais, é necessário estabelecer a profissionalização da gestão de pessoas e promover nas equipes de trabalho o autodesenvolvimento, tendo como base um programa estruturado e flexível de educação continuada, compreendendo as novas

formas de se relacionar com o conhecimento, além de estimular o autodesenvolvimento e proporcionar um ambiente de aprendizagem contínua.

Vale destacar ainda que, a partir de estímulos variáveis, as trilhas de oportunidades podem ser adaptadas a diferentes pessoas e situações, bem como aos interesses pessoais e profissionais dos indivíduos.

### 3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Os objetivos da pesquisa foram operacionalizados por meio de análise documental e bibliográfica e complementado com a aplicação de um questionário, cuja finalidade foi levantar as percepções dos servidores acerca dos principais conceitos e benefícios das trilhas de aprendizagem.

O estudo tem uma importante implicação prática, qual seja, analisar o nível de entendimento que os servidores possuem acerca da abordagem das trilhas de aprendizagem no setor público.

Quanto aos meios para se chegar aos objetivos propostos neste artigo, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, a fim de fundamentá-lo.

A amostra de pesquisa foi composta por servidores da Administração Pública, incluindo os que atuam direta e indiretamente nas atividades de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Os participantes foram contatados via telefone e em seguida solicitados, por e-mail, a responder um questionário informatizado - criado na plataforma “**Google docs**”.

Foram enviados *e-mail's* para 16 órgãos - áreas de Gestão de Pessoas - englobando instituições da Administração direta e indireta.

A pesquisa foi respondida por 21 (vinte e um) servidores da Administração direta e indireta, e foram utilizadas perguntas fechadas.

Para avaliar os itens do questionário foi utilizada em algumas questões a escolha única: sim e não; e a escala de *Likert*, de cinco pontos, na qual o participante da pesquisa deveria escolher um dos seguintes graus: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) indiferente; (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

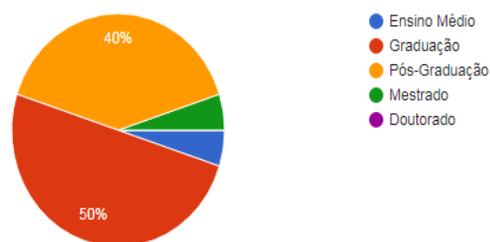
A tabulação e análise dos resultados obtidos foi feita por meio da estatística descritiva (frequência e porcentagem).

A fim de caracterizar o perfil dos participantes da amostra, da 1ª (primeira) à 19ª (décima nona) questão foram analisadas informações sócio-demográficas. Da 20ª (vigésima) à 26ª (vigésima sexta) foram tratados os questionamentos acerca das vantagens e possíveis desvantagens do modelo de capacitação baseado nas trilhas de aprendizagem.

### 3.4 RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

A análise dos dados sócio-demográficos possibilitou a caracterização geral dos participantes do estudo, conforme disposto nos gráficos a seguir:

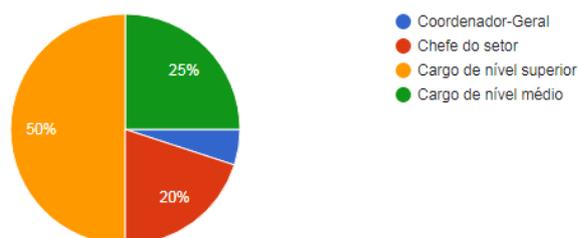
**Gráfico 1: Escolaridade**



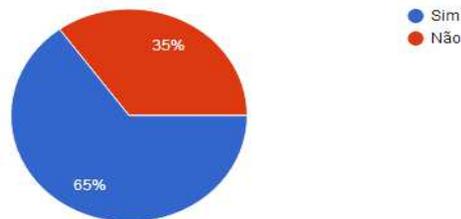
**Gráfico 2: Cargo ocupado no órgão:**

Qual cargo você ocupa?

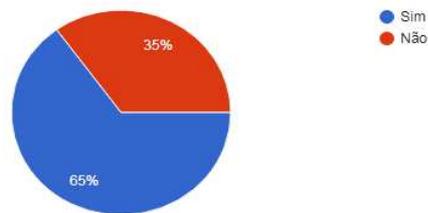
20 respostas



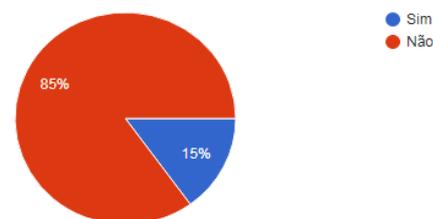
**Gráfico 3: Atuação do servidor na área de Gestão de Pessoas**



**Gráfico 4: Atuação do servidor diretamente na área de capacitação e desenvolvimento**



**Gráfico 5: O órgão desenvolve as competências do servidor por meio de trilhas**



Com relação ao perfil da amostra de participantes da pesquisa, no que se refere ao nível de qualificação profissional, 90% possuem graduação e/ou pós-graduação, sendo que um reduzido percentual de servidores possui nível médio.

Quanto ao cargo ocupado, 50% dos pesquisados ocupam cargos de nível superior sendo que 25% exercem função gerencial. No que se refere à unidade de atuação, 65% dos participantes desenvolvem suas atividades na unidade de Gestão de Pessoas do órgão, mais especificamente na área de capacitação e desenvolvimento profissional.

Quanto aos resultados obtidos por meio do questionário, embora não nos permita uma análise conclusiva e generalizada no âmbito da Administração Pública Federal, sinalizam que a criação das trilhas, na percepção dos servidores, constitui uma importante ferramenta para agregar e estabelecer a base de conhecimentos nos órgãos públicos pesquisados, com o objetivo de desenvolver servidores especialistas em sua área de atuação.

Quando o órgão oferece trilhas personalizadas, de acordo com as necessidades e compatibilizando interesses dos servidores e objetivos estratégicos da organização, possibilita que as equipes mantenham níveis elevados de motivação e engajamento no trabalho, contribuindo para que os resultados sejam alcançados de forma eficaz e eficiente.

Com os dados extraídos do questionário foi possível também constatar que, embora o resultado traga um percentual relativamente alto de órgãos que ainda não desenvolvem competências de seus servidores por meio de trilhas de aprendizagem (85%, gráfico 5), observa-se que, analisando as respostas obtidas para as questões 20<sup>a</sup> (vigésima) à 26<sup>a</sup> (vigésima sexta), que tratam dos benefícios trazidos pelo desenvolvimento de competências por meio das trilhas, os servidores possuem plena convicção de que as trilhas representam uma estratégia de aprendizagem inovadora e eficaz que propicia um aprendizado contínuo, trazendo benefícios tanto para as organizações, quanto para o desenvolvimento do servidor na carreira.

Corroborando com este resultado, Brandão (2012) demonstra que as trilhas de aprendizagem são importantes alternativas para que se desenvolva as competências dos servidores, buscando sempre relacionar a interdependência entre a aprendizagem, a competência e a construção de trilhas, para o efetivo desenvolvimento profissional do servidor.

Ainda segundo o referido autor, é importante que o indivíduo que aprende construa seu caminho de conhecimentos a partir de seus anseios profissionais, aliados aos objetivos e às estratégias da organização. Com base nisso, a educação corporativa

deve utilizar diferentes meios e recursos instrucionais, tais como: livros, revistas, tutoria, vídeos, fóruns, chats, participação em congressos, entre outros, para incentivar e promover a participação de todos.

Os dados da pesquisa mostram também que 95% dos respondentes consideram que Administração Pública deve proporcionar um ambiente de aprendizagem contínua, sendo necessário que o processo de desenvolvimento seja conciliado tanto com as necessidades da organização quanto com as aspirações do sujeito que aprende.

Nesse sentido, conforme entendimento de Freitas (2002), com um ambiente favorável ao seu desenvolvimento profissional, o indivíduo passa a conceber suas trilhas de aprendizagem a partir de conveniências e necessidades, desenvolvendo suas competências e integrando o planejamento de sua carreira aos objetivos organizacionais, envolvido por um ambiente informal de aprendizagem. Com isso, o processo de ensino aprendizagem torna-se mais leve, aborda uma multiplicidade de estímulos e promove uma aprendizagem contínua na organização.

Os dados mostram ainda que 90% dos participantes concordam que os servidores devem ser proativos no processo de aprendizagem e no desenvolvimento profissional, sendo importante o envolvimento e a atitude de quem aprende.

Considerando o princípio da eficiência, é válido ressaltar que o servidor deve atuar de forma proativa na busca por novas formas de capacitação e desenvolvimento, vez que tal responsabilidade não deve ser assumida somente pelo gestor.

Pensando nisso, e com a finalidade de manter os servidores incentivados a utilizar todas as formas de desenvolvimento, é importante que o órgão estabeleça medidas de desempenho e certificação de competências, além do desenvolvimento de banco de talentos, assim podem auxiliar para que o conhecimento adquirido pelos servidores possa ser utilizado como ferramenta de gestão para o seu desenvolvimento na carreira.

Seja para incentivar a promoção, a progressão, a remoção ou o recebimento de função ou cargo de Direção, Chefia e Assessoramento – DAS, as trilhas de aprendizagem podem ser importantes aliadas para o crescimento do servidor, além de formar um corpo organizacional diferenciado, competitivo e altamente qualificado.

Importante mencionar que a partir do momento em que o órgão prioriza, em seus processos seletivos para cargos gerenciais, servidores de carreira da instituição, ele está incentivando e promovendo o desenvolvimento, além de fazer com que os

servidores busquem a capacitação não somente para qualificação, mas também sob uma perspectiva de diferenciação e crescimento.

Por conseguinte, a análise dos dados mostra que 95% dos servidores entendem que quando é disponibilizado um mapa de capacitação, aliado a uma multiplicidade de estímulos, o processo de ensino aprendizagem torna-se mais motivador e produtivo, vez que, dentre as diversas opções de aprendizagem disponíveis, será priorizada aquela mais adequada para o seu desenvolvimento profissional.

Corroborando com esta perspectiva, informações trazidas pelo Acórdão 358/2017 do TCU indicam que o desenvolvimento educacional não pode estar relacionado apenas a opções pontuais de treinamento, de modo que as organizações não sejam surpreendidas com necessidades urgentes de capacitações. Trata-se de um processo de aprendizado constante, que promove não apenas a capacidade de aprender continuamente, mas também a necessidade de transformar o aprendizado em competências que alavancam a motivação e a capacidade produtiva do servidor.

É sabido que a formação de uma cultura de aprendizado contínuo, como suporte para o desempenho é indispensável para potencializar os resultados institucionais.

Ainda no bojo da análise do questionário, tem-se que 80% dos participantes acreditam que os órgãos devem buscar, constantemente, estratégias inovadoras que atendam aos seus objetivos e, ao mesmo tempo, respeitem as aspirações individuais e assegurem aos servidores autonomia na escolha do melhor caminho a percorrer para o desenvolvimento de suas competências.

As trilhas de aprendizagem representam para os servidores uma nova forma de sistematização do conhecimento, sendo o caminho para a aprendizagem flexível, e formado por diferentes recursos para adquirir conhecimento necessário para seu próprio desenvolvimento.

No que tange às boas práticas encontradas, o resultado da pesquisa mostra que apenas 15,8% dos servidores atuam em órgãos cujas competências são desenvolvidas por meio de trilhas, tendo sido o modelo implementado em 2017 com *benchmarking* realizado com órgãos da Administração indireta e Universidades, e apoio de escolas de governo.

Como exemplo de boas práticas, vale retomar a experiência do TCDF no desenvolvimento das Trilhas de Aprendizagem, conforme apresentado no referencial

teórico deste estudo. Para a referida Corte de Contas, as trilhas de aprendizagem representam uma nova forma de sistematização do conhecimento no órgão.

Estruturadas de forma a acelerar o desenvolvimento dos servidores para que atinjam o desempenho esperado no menor tempo possível, as trilhas foram concebidas no Tribunal por meio do desenvolvimento de um portal de conhecimentos com uma base flexível de recursos de aprendizagem, gerados interna ou externamente e organizados para desenvolver os servidores da Casa. Foram regulamentadas por meio da Portaria 315, de setembro de 2016, e o projeto piloto está em fase final.

Foi desenvolvida uma plataforma de capacitação e gestão do conhecimento reunindo diversas formas de aprendizagem e diferentes recursos complementares às ações de treinamento formal. Foram contemplados no desenvolvimento das trilhas conteúdos específicos de trabalho do TCDF (normativos, documentos, formulários) e também conteúdos e recursos complementares que auxiliam no aprendizado, como livros, artigos, sites, vídeos e opções de aprendizagem na modalidade EaD.

O desenvolvimento das trilhas partiu das competências mapeadas e de entrevistas com os setores técnicos do TCDF, os quais serviram de base para organizar as áreas de excelência e os temas de trilhas que delas se desdobram.

O objetivo do TCDF, ao desenvolver esta proposta de aprendizagem, é fazer com que cada servidor gerencie seu processo de ensino aprendizagem, contando com um conjunto integrado de ações de desenvolvimento acrescido de uma multiplicidade de estímulos.

Ao todo foram identificados 60 (sessenta) temas de Trilhas de Aprendizagem. Até o momento (dezembro/2017), seis trilhas foram desenvolvidas: Trabalho em equipe, Gestão de equipes de trabalho, Responsabilização dos agentes públicos e privados perante o TCDF, Processo no TCDF, Tomada de Contas Especial e Auditoria de Qualidade de Obras de pavimentação asfáltica. Estão previstos para o ano de 2018 doze novos temas.

No modelo desenvolvido pelo TCDF, os servidores são incentivados a acessar o portal para consultar informações teóricas ou específicas que solucionem questões pontuais de trabalho ou para atender a interesses individuais de desenvolvimento.

A proposta final e de evolução do projeto das trilhas visa aplicar aos servidores testes de certificação de conhecimento, cuja aprovação resulte em certificados úteis à

aquisição de adicional de qualificação e pontuação no currículo do banco de talentos do órgão. Com isso, a comprovação de conhecimentos em cada tema pode diferenciar o servidor em solicitações de remoção interna ou outros processos seletivos internos.

Para o desenvolvimento das Trilhas, o TCDF destaca que é importante o desenvolvimento de uma plataforma específica, que permita uma excelente navegabilidade. Nesse sentido, as trilhas foram concebidas e personalizadas de acordo com os valores do Tribunal por meio de uma plataforma LMS (Learning Management System). O objetivo foi priorizar uma usabilidade simples, com um layout intuitivo e totalmente personalizado, desenvolvidos de acordo com a missão do tribunal, as experiências dos alunos, professores e tutores. O uso de uma plataforma LMS em um sistema de trilhas de aprendizagem não só proporciona um melhor aproveitamento para os usuários, como auxilia na agilidade de diversos processos.

Com o desenvolvimento das competências organizacionais e individuais fortalecendo a cultura, a missão, os valores e a visão do TCDF, as trilhas serão uma excelente maneira de formar, agregar e estabelecer as bases do conhecimento, formando servidores especialistas em suas respectivas áreas de atuação profissional, além de proporcionar uma constante motivação para o desenvolvimento do servidor na carreira.

Para o órgão, nada é mais satisfatório do que desenvolver competências tendo como base uma sequência dos cursos e indicações de conteúdos os quais devem ser seguidos pelo servidor. Assim o caminho do treinamento e do desenvolvimento torna-se mais fácil e diversificado, conforme defendido por autores como Freitas e Brandão.

#### **4. CONCLUSÃO**

Esta pesquisa teve como objetivo mapear as percepções dos servidores da administração pública federal acerca do modelo de capacitação baseado em trilhas de aprendizagem.

Com a apuração dos resultados, foi possível verificar que a maioria dos órgãos representados pelos participantes da pesquisa não utilizam o modelo de capacitação baseado em trilhas de aprendizagem, embora conheçam os benefícios trazidos pelo modelo de capacitação.

O estudo permitiu concluir, ainda, que as trilhas representam, para os servidores, mesmo contando com poucos conhecimentos acerca dessa abordagem, uma estratégia de aprendizagem inovadora e eficaz que propicia um aprendizado contínuo, por meio de múltiplas formas de aperfeiçoamento pessoal e profissional, desde que integrada ao seu planejamento de carreira.

Cumprе mencionar que o presente artigo não obteve resultados de natureza conclusiva, mas trouxe à tona algumas percepções de servidores que atuam na área de gestão de pessoas, bem como sinalizou que o modelo de capacitação baseado nas trilhas ainda não é plenamente socializado e disseminado entre os servidores da Administração Pública federal.

É sabido que as trilhas de aprendizagem têm a finalidade de ampliar a capacidade de aprendizagem das organizações, nesse sentido, os dados mostram que embora todos conheçam os inúmeros benefícios, as equipes que atuam na área de gestão de pessoas carecem de capacitação acerca do tema. Alguns órgãos também necessitam de maiores informações, conceituais e metodológicas, para o desenvolvimento e operacionalização de suas trilhas.

É importante que os órgãos estabeleçam de forma clara e coerente, meios para que o servidor internalize os mecanismos de capacitação, não somente como forma de progressão ou promoção nas carreiras, mas como meio de aprendizado contínuo e permanente.

Conforme preceitua Freitas e Brandão (2002), as trilhas ao serem concebidas como um conjunto integrado de ações de desenvolvimento possuem diversas formas de aprendizagem e possibilitam a aquisição e produção de conhecimentos necessários para o desenvolvimento de competências relacionadas às habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atividades e projetos, viabilizando o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Quando a organização define o curso da ação a ser seguido para o crescimento profissional do indivíduo, tem-se na prática o desenvolvimento de uma trilha de aprendizagem, a qual deve ser compreendida como um processo contínuo, sendo necessário entregar ao indivíduo uma sequência ordenada de aprendizagem que possibilite a aprendizagem das competências necessárias ao desempenho em diferentes atividades e perfis dentro da organização.

Sabe-se que atualmente a Administração Pública federal conta com uma diversidade de carreiras, cada qual estabelecendo uma infinidade de regras específicas para a progressão e promoção do servidor. Algumas dispõem de incentivos financeiros vinculados à qualificação, outras não.

Para assegurar que todos tenham tratamento isonômico e possam buscar na capacitação a motivação para desenvolver o trabalho de forma eficiente e eficaz, é necessário que a Administração reavalie alguns de seus normativos - leis e decretos - e reestruture suas governanças, em especial de pessoas. Dessa forma, poderão desenvolver os servidores em sua plenitude, realizando a orientação e a educação, estimulando e desenvolvendo as suas habilidades comportamentais e as competências técnicas.

Além disso, conhecendo exemplos e melhores práticas de órgãos que atuam com modelos de trilhas de aprendizagem pode auxiliar a estabelecer condições para melhor compreender e analisar quais as dimensões e variáveis que deverão ser contempladas em um plano para a implementação das trilhas de aprendizagem.

O fato de compreender as características da cultura do desempenho e dos resultados esperados, fará com que os gestores internalizem o conceito das trilhas como importante instrumento para aceleração do processo de aprendizagem e de aplicação do conhecimento adquirido, tanto nas atividades diárias como no desenvolvimento na carreira.

Como vantagens da utilização das trilhas de aprendizagem, pode-se citar uma visão mais ampla das competências necessárias a serem desenvolvidas pelo servidor, bem como o nivelamento de conhecimentos, o estímulo ao autodesenvolvimento, além de proporcionar na organização um ambiente de aprendizagem contínua, no qual o processo de aprendizado do servidor é estimulado por diferentes fontes, sendo a educação corporativa o principal meio de desenvolvimento na carreira, na sucessão de servidores, sendo as metas de aprendizagem incentivadas e estimuladas ao longo do crescimento do servidor.

Trata-se do autogerenciamento das competências e do seu desenvolvimento pelos próprios servidores, como um objetivo mais importante que a forma de aquisição desse conhecimento

Ao proporcionar ao indivíduo meios pelos quais ele possa desenvolver-se de forma contínua e flexível, a organização estará desenvolvendo sua capacidade de se reinventar e se adaptar a ambientes em constantes processos de mudanças.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREITAS, I. A., & Brandão, **Trilhas de aprendizagem como estratégia de Desenvolvimento de Competências**, 2006.

GAMA, Maria Angélica Azevedo, Dias, Maria A. M. Jorge, França, Maria I. R., **Trilhas de Desenvolvimento de Competências - Uma proposta de alinhamento entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores do Governo de Minas**, Brasília (2012).

BRANDÃO, Hugo Pena, Borges, A., Jairo, E.: **Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho**, XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo (2010).

VIEIRA, Alzira de Fátima. **Universidade Corporativa SEBRAE e suas trilhas de aprendizagem**, 2010.

BENEDITO, M. A. **Construção de trilhas de aprendizagem por processos como suporte para o desenvolvimento de competência no SERPRO**. Monografia (Especialização em Gestão Público – UNISERPRO), 2015 em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/127328> > Acesso em: 11 set. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de Competências: Métodos, técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2012. p.87-93.

FLEURY A; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: Anais 6. ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

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

TCU. Acórdão nº 358, de 08 de março de 2017: TCU – **Governança e Gestão de Pessoas**. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-gestao-de-pessoas-e-aponta-melhora.htm>. Acesso em 12/09/2017.

INSTITUTO SERZEDELO CORREA Aprendizagem Organizacional (Volume II) -. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/livro-do-instituto-serzedello-correa-isc.htm>. Acesso em 12/09/2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de Levantamento – Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal (APF). Relator: Marcos Bemquerer Costa. Processo: TC 022.577/2012-2. Fiscalização 816/2012.

Tribunal de Contas do Distrito Federal: Trilhas de Aprendizagem, Disponível em <http://www.tc.df.gov.br/web/tcdf1>