



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

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

**AMANDA KARLA BRITO DE SOUSA, ANDRÉ VAZ LOPES, MARIA JÚLIA PANTOJA, THELMA
DAS GRAÇAS FERNANDES SOUSA**

GT 7 EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Trilhas de aprendizagem como estratégia de desenvolvimento: percepção dos gestores de uma empresa pública federal

Resumo

Este artigo tem o objetivo de analisar a percepção dos gestores quanto às opções de formação e desenvolvimento de competências de liderança, sob a estratégia de trilhas de aprendizagem, em uma empresa pública federal. A pesquisa foi realizada a partir da análise documental, bibliográfica e aplicação de questionário online para coleta dos dados. Os resultados obtidos sugerem que embora boa parte dos gestores não reconheçam o conceito formal de trilhas de aprendizagem, suas escolhas e práticas educativas são orientadas pelas diretrizes e fundamentos desse modelo. Do ponto de vista prático, os resultados permitem um aprimoramento da gestão das trilhas de aprendizagem na empresa estudada, e, sob o aspecto teórico, este trabalho contribui com os estudos sobre a temática da gestão por competências e da aprendizagem organizacional, indicando possíveis fatores para o sucesso ou o insucesso da implantação das trilhas de aprendizagem a partir da visão dos seus usuários.

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

1. Introdução

O acelerado avanço tecnológico e a complexidade das relações Estado-Sociedade têm introduzido novas exigências às instituições públicas, que perpassam o repensar do atual modelo de gestão pública, com ênfase na gestão por competências. Nesse contexto, as discussões sobre a necessidade de inovação, readequação dos processos de trabalho e informatização das rotinas desvelam novos perfis de competências profissionais e propõem estratégias que auxiliem as organizações públicas a se tornarem mais ágeis e eficientes, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Diante disso, a capacitação e desenvolvimento profissional emerge como mecanismo central para a construção do perfil de competências almejado para servidores e gestores públicos..

A gestão por competências tem sido um modelo gerencial amplamente utilizado pelas instituições, tanto públicas quanto privadas, para direcionar os processos de gestão de pessoas, em especial a capacitação e desenvolvimento, ao proporcionar o alinhamento entre a estratégia organizacional e as competências requeridas do corpo funcional no intuito de potencializar o alcance dos resultados (FREITAS; BRANDÃO, 2005). O aprendizado contínuo é um processo primordial para o aperfeiçoamento e qualificação pessoal e profissional na medida em que pode proporcionar uma atuação mais eficiente, qualificada, engajada e satisfeita no trabalho prestado (CARBONE, 2013).

Durante muito tempo, os programas de capacitação englobaram em sua maioria cursos e treinamentos formais vinculando as ações de desenvolvimento profissional aos cargos da

organização, e não às funções desempenhadas pelos trabalhadores. Contudo, a tendência moderna é a organização de um conjunto variado de oportunidades de desenvolvimento por meio da construção de trilhas de aprendizagem. As trilhas podem ser compreendidas como uma forma inovadora de agrupar atividades formais e informais de capacitação e desenvolvimento profissional definidas pela instituição como necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (CARBONE, 2013; FREITAS, 2002; FREITAS; BRANDÃO, 2005). São compostas pelas mais variadas ações, desde treinamentos técnicos tradicionais até leitura de livros e artigos, sugestões de vídeos, entrevistas, comunidades de aprendizagem, dentre outras possibilidades. Por não possuírem um roteiro pré-fixado, estimulam a autonomia e autorresponsabilidade do participante com a sua trajetória profissional (FREITAS, 2002; LOPES; LIMA, 2019).

Seguindo essa tendência, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), definiu a gestão por competências na qualidade de estratégia gerencial após a implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários 2009 (PCCS/2009). O mapeamento de competências segmentou-as em três grupos: estratégicas, de liderança e técnicas, as quais devem orientar o desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira do corpo funcional (CONAB, 2009). Como ação complementar, as trilhas de aprendizagem da Conab foram implantadas em 2017 com o propósito de dar mais flexibilidade às oportunidades de qualificação e desenvolvimento online, além de incluir atividades diversificadas, a exemplo de sugestões de leituras e vídeos, indo além dos cursos tradicionais.

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

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

2. Gestão por competências e capacitação e desenvolvimento profissional

A gestão por competências vem crescendo como modelo gerencial por proporcionar a integração sinérgica entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a estratégia organizacional. Este modelo busca identificar as competências primordiais à consecução da estratégia organizacional, além de integrar e orientar esforços para o aprimoramento contínuo dessas competências (CARBONE, 2013; FREITAS, 2002; FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Um dos processos mais impactados pela gestão por competências é a capacitação e desenvolvimento profissional, uma vez que sua principal função é instrumentalizar o corpo funcional visando a melhoria do desempenho profissional. Neste caso, se os empregados ampliarem seu leque de capacitação com base no direcionamento organizacional, espera-se aperfeiçoamento nas suas entregas e, por conseguinte, naquelas da instituição (CARBONE, 2013; FREITAS, 2002; FREITAS; BRANDÃO, 2005).

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

A modificação normativa significativa mais recente foi trazida pelo Decreto nº 9.991/2019, que revogou o Decreto nº 5.707/2006 e definiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP). A PNDP trouxe diversas inovações às práticas de qualificação e desenvolvimento adotadas, dentre elas o fortalecimento, centralização e ampliação do alcance das Escolas de Governo, o aumento da transparência e publicidade dessas ações tanto quanto critérios para planejamento eficiente do investimento em capacitação na esfera pública. Ademais, potencializou a promoção de cursos online e a cultura de planejamento da capacitação vinculada aos objetivos corporativos como medidas de gestão moderna e focadas na eficácia dessa iniciativa. Ou seja, é mais um instrumento a reforçar o alinhamento entre aperfeiçoamento profissional e estratégia organizacional, destacando o papel da qualificação dos servidores (BRASIL, 2019).

O aprimoramento das competências ocorre por meio da aprendizagem em suas diversas formas e o interesse das instituições em investir na formação continuada dos seus

empregados almeja em última instância manter a competitividade e sustentabilidade dos negócios (ABEL, 2008; ANTONELLO; PANTOJA, 2010; LOPES; LIMA, 2019). No caso do serviço público, valor público na prestação de serviço à sociedade.

A aprendizagem voltada para o desenvolvimento de competências, em conformidade com revisão de literatura realizada por Antonello e Pantoja (2010), pode acontecer por meio de ações formais e informais, a partir das relações sociais ou de forma autodirigida, considerando a experiência e interesse do aprendiz, a aplicação prática do conhecimento obtido e a reflexão sobre as atividades realizadas. Ou seja, a depender do tipo de processo de trabalho e dos resultados almejados, existe uma alternativa de ensino e aprendizagem mais eficaz, por vezes as práticas formais, por vezes opções alternativas, a exemplo de treinamento *on the job*, grupos de compartilhamento de conhecimentos e experiências, *coaching* com especialistas, visitas técnicas, dentre outras possibilidades (CARBONE, 2013).

Haja vista essa percepção ampla e complexa da aprendizagem nas organizações, tem sido cada vez mais comum a utilização de trilhas de aprendizagem como estratégia de capacitação e desenvolvimento profissional. As trilhas de aprendizagem surgiram na qualidade de alternativa às práticas tradicionais de treinamento, e parte da ideia que o profissional pode decidir o caminho que deseja percorrer no seu trajetória profissional, de acordo com as suas necessidades, preferências e objetivos de carreira (FREITAS, 2002). As trilhas de aprendizagem, portanto, se configuram enquanto formas mais flexíveis de qualificação e refinamento pessoal e profissional (FREITAS, 2002; FREITAS; BRANDÃO, 2005; LOPES; LIMA, 2019), que inclui não apenas os treinamentos formais tradicionais, mas também proposições autoeducativas, a exemplo de vídeos, livros e conteúdos on-line sem instrutoria (BRANDÃO, 2009).

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

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

Trata-se, portanto, de um processo que requer participação ativa da organização, ao definir suas competências essenciais e sistematizar práticas educativas diversificadas com a finalidade de qualificar seus empregados. Destes, requer o interesse e autorresponsabilidade na escolha das ações mais significativas e importantes para o seu aprimoramento (ANTONELLO; PANTOJA, 2010; BRANDÃO, 2009; CARBONE, 2013; FREITAS; BRANDÃO, 2005). Frisa-se que as trilhas devem priorizar a customização e possibilidade de

personalização do usuário permitindo-o selecionar o melhor percurso a ser cumprido (LOPES; LIMA, 2019).

No caso do desenvolvimento de competências gerenciais, é ainda mais relevante tendo em vista o impacto e alcance do desempenho dessa função (HOGAN; KAISER, 2005). O papel das chefias é substancial no exercício de promover o ordenamento dos interesses das pessoas à estratégia da organização, legitimando-a perante a sociedade no seu papel de prestadora de serviço público (BERGUE, 2019). Segundo revisão de literatura realizada por Lins (2011), são elementos centrais na definição de liderança: trabalhar com pessoas num contexto de grupos e capacidade de influenciar os membros desses grupos para consecução de objetivos comuns e organizacionais. Sendo assim, o líder deveria manter-se continuamente atualizado e qualificado inclusive como forma de melhorar sua influência positiva nas equipes.

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

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

2.1. Trilhas de aprendizagem na Conab

Vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Conab é uma empresa pública com sede em Brasília e presente em todas as regiões brasileiras. Sua missão definida no Mapa Estratégico é prover inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de Políticas Públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural (CONAB, 2017). Em síntese, a empresa desempenha o papel estratégico de provedor de informações técnicas para elaboração de políticas governamentais com foco na agricultura, a exemplo dos levantamentos de previsão

de safras, de custos de produção e armazenagem, de posicionamento dos estoques e de indicadores de mercado, dentre outros dados, os quais encontram-se à disposição da sociedade no seu portal institucional. Atua ainda como órgão executor de programas e ações governamentais que auxiliam o bem-estar de comunidades em situação de insegurança alimentar e nutricional (CONAB, 2017).

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

[...]

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

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

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

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

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

[...]

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

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

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

Impulsionada pelo advento cada vez maior das novas tecnologias, pelo reconhecimento das múltiplas formas de aprendizagem e por compreender que o desenvolvimento na carreira extrapola a aprendizagem formal, a Conab investiu na construção das trilhas de aprendizagem. Dentre outros, os principais objetivos para escolha dessa ferramenta foram: empoderamento das chefias, agilidade e continuidade na oferta de atividades de qualificação e aperfeiçoamento; responsabilização dos empregados no seu crescimento profissional e pessoal (LIMA, 2017). As trilhas foram delineadas a partir das competências descritas no PCCS/2009, as quais subdividem-se em três categorias:

estratégicas, são as competências comuns a todos os empregados; técnicas, são as específicas de cada classe de cargo (esta trilha encontra-se em construção); e as de liderança, cujo foco é promover a formação de gestores atuais e futuros (CONAB, 2009; LIMA, 2017).

Deste modo, cinco competências de liderança estão definidas no PCCS/2009: gestão estratégica; orientação para resultados; gestão de processos; liderança e gestão de equipes e negociação. Por sua vez, estas se desdobram em atributos que qualificam as competências e que direcionam sua avaliação. São exemplos de atributos: visão sistêmica; conhecimento do Mapa Estratégico Corporativo; capacidade de análise de cenários; habilidade de tomada de decisão; empreendedorismo; criatividade; habilidade para soluções de problemas; capacidade analítica; habilidade para gerenciamento de conflitos; empatia; capacidade de dar e receber feedback; assertividade; habilidade de relacionamento interpessoal; capacidade de persuasão e influência (CONAB, 2009).

Com base nesses atributos construiu-se a respectiva trilha de aprendizagem composto por mais de cem ações, estruturadas da seguinte forma: 70% são vídeos autoeducativos disponíveis no YouTube; 15% cursos formais online e 15% são sugestões de leituras de artigos e documentos corporativos. Ressalta-se que, os conteúdos a serem ofertados foram pesquisados na internet e esse compilado de ações foi organizado e estruturado no Moodle. O acesso é liberado a todos, no intuito de impulsionar a formação continuada dos empregados que tenham interesse em se desenvolver permanentemente, independentemente de estarem ocupando posição de liderança na empresa (LIMA, 2017). As trilhas de aprendizagem da Conab, portanto, correspondem a múltiplas oportunidades de aprendizagem, desde treinamentos técnicos tradicionais, passando pela sugestão de leitura de livros, artigos e documentos institucionais bem como vídeos educativos disponíveis na plataforma YouTube. Pela sua essência, permite a autonomia do empregado na escolha de quais atividades deseja realizar na sua trajetória profissional, implicando um comum acordo entre os interesses pessoais e as demandas da Companhia.

3. Metodologia

Este artigo apresenta um estudo de caso, de natureza descritiva que levantou e analisou a percepção dos gestores da Conab sobre a relevância das trilhas de aprendizagem das competências de liderança, por meio de análise documental, audiovisual e da aplicação de um questionário online, criado no Google Forms, encaminhado por e-mail para o público-alvo.

O questionário aplicado compõe-se de vinte e nove perguntas fechadas e uma questão aberta e optativa. Oito questões permitiram múltipla escolha; quatro possuíam “sim” ou “não” como opções de resposta; e dezessete utilizaram-se da escala de Likert, de cinco pontos, na qual o participante da pesquisa manifestou-se com base nos seguintes graus: (1) concordo totalmente; (2) concordo parcialmente; (3) não concordo nem discordo; (4) discordo parcialmente e (5) discordo totalmente.

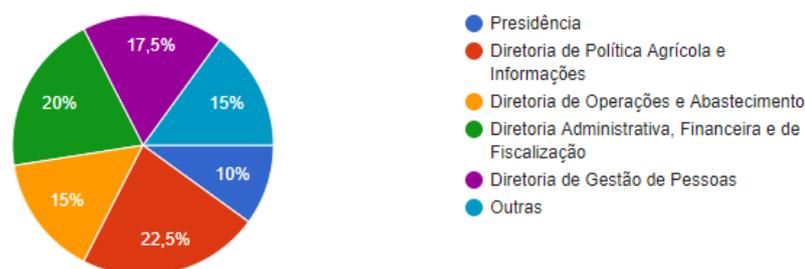
A pesquisa foi realizada em maio de 2021 com a equipe gerencial de nível tático - segundo e terceiro nível hierárquico da Conab (ocupantes da função gratificada de Gerente e Superintendente), lotados na Matriz, em Brasília, o que representa um total de noventa e um (91) potenciais participantes. Ao final, contabilizou-se quarenta (40) respostas, todas elas consideradas para o estudo, o que representa 44% do público-alvo. Por fim, a análise dos resultados foi realizada de forma descritiva-explicativa, à luz da literatura consultada.

4. Resultados e discussão

4.1. Descrição da amostra

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

Figura 1 - Área de lotação



A maior parte dos respondentes é do gênero masculino (62,5%), ocupa a função gratificada de Gerente (70%) e encontra-se em exercício de função gratificada de liderança há mais de um ano (92,5%). Relativo ao cargo de carreira, apenas três são Assistentes (cargo de nível médio), todavia, com relação à formação, todos possuem no mínimo a graduação completa. Destaca-se que 82,5% deles possui pós-graduação, subdividido em 62,5% com especialização, 15% com mestrado e 5% com doutorado.

4.2. Relevância do processo de desenvolvimento de competências e aprendizagem

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

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

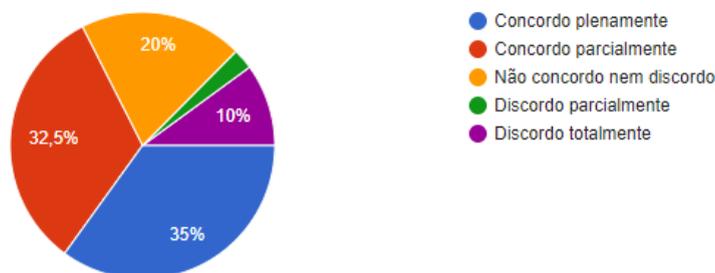
Com relação ao entendimento dos pesquisados relativos ao alinhamento entre as necessidades de capacitação e as demandas da função gerencial pela instituição, de maneira geral, os pesquisados identificam que as estratégias de aprimoramento devem estar orientadas pelas necessidades e entregas da empresa. Apenas 10% dos respondentes discorda parcialmente de priorizar a participação em atividades de qualificação que conciliam seus interesses pessoais com os da Conab. A noção dessa convergência de interesses demonstra o reconhecimento dos gestores dos princípios da gestão por competências na capacitação profissional, segundo descrito pelos autores Freitas (2002); Freitas e Brandão (2005); Carbone (2015) e Bergue (2019). Esse reconhecimento é reforçado quando 72,5% dos respondentes concorda plenamente que o alinhamento entre necessidades de capacitação individual e competências requeridas pela instituição é relevante, bem como não há discordâncias quanto à busca pela atualização contínua com as competências requeridas para o desempenho da função gerencial na Conab.

4.3. Trilhas de aprendizagem

Nas questões relacionadas ao conhecimento das trilhas de aprendizagem, nota-se que não há clareza quanto ao conceito de trilhas de aprendizagem, com destaque para 10% dos

pesquisados que afirmam não compreender a definição de trilhas, conforme indicado na Figura 2.

Figura 2 – Compreensão do conceito de trilhas de aprendizagem



No entanto, quando indagados se a experiência adquirida no cotidiano de trabalho pode ser considerada uma ação de desenvolvimento profissional válida, há unanimidade na concordância com a assertiva (57,5% plena e 42,5% parcial). De igual forma, não há discordância quanto a considerarem iniciativas formais e informais igualmente válidas para o refinamento de competências profissionais. Estas percepções reforçam a compreensão de que as lideranças podem desenvolver-se por meio de diferentes ações de aprendizagem, a depender do contexto do seu trabalho (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014).

Por outro lado, é interessante observar que, quando indagados se apenas atividades de capacitação formais proporcionam o desenvolvimento de competências de liderança, 25% dos respondentes concorda parcial e 2,5% concorda plenamente. Ou seja, há uma maior dispersão nas respostas com relação à afirmativa anterior de que ambas as atividades formais e informais seriam válidas para a aprendizagem e qualificação profissional. Ainda assim, a totalidade dos respondentes (57,5% plenamente e 42,5% parcialmente) concordam que a experiência adquirida no cotidiano de trabalho pode ser considerada uma ação de desenvolvimento profissional válida, reforçando a ideia de que a aprendizagem no próprio ambiente de trabalho deve ser valorizada (DAY, 2004).

Nos itens específicos acerca do conhecimento das trilhas de aprendizagem na Conab, verifica-se que mais da metade dos respondentes afirma não conhecer a estratégia (57,5%), e, por conseguinte, nunca participou das atividades sugeridas. Dentre aqueles que conhecem as trilhas, a maioria tomou conhecimento desse modelo pela intranet corporativa e curso online foi a atividade educativa mais realizada.

Acerca da divulgação das ações de capacitação para os líderes, 42,5 % dos respondentes concordam que a frequência em que as informações são disponibilizadas é

adequada, e 45% discorda total ou parcialmente da afirmativa. Já com relação ao conteúdo que integra as comunicações, a maior parte dos gestores (60%) entende que ele é compreensível, porém 45% deles entendem que a divulgação realizada não é suficiente para que eles estejam atualizados sobre as opções de capacitação disponíveis.

A multiplicidade de respostas nesse aspecto sugere que a comunicação institucional relativa à divulgação de atividades de desenvolvimento profissional requer atenção da empresa pesquisada. É possível verificar que os respondentes, em geral, demonstram concordância com a os princípios das trilhas de aprendizagem, embora a maioria não reconheça a sua definição, como pode ser resumido em um comentário incluído no campo aberto do questionário “já participei de cursos on-line com temas para gestores, mas não conhecia com o nome trilhas de aprendizagem da Conab”.

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

Os dados coletados permitem identificar que os gestores compreendem a importância das diretrizes da gestão por competências aplicada na capacitação corporativa e buscam se desenvolver de forma congruente com os propósitos da organização. Isso é um aspecto positivo e, segundo a literatura apresentada, tende a promover melhores resultados, em especial porque os gestores são exemplos para suas equipes. Por outro lado, falta uma melhor compreensão das estratégias adotadas no âmbito da organização pesquisada, conforme pode-se perceber pelo número significativo de respondentes que não conhece as trilhas de aprendizagem corporativas, não compreendem o conceito formal de trilhas e não se posicionaram na avaliação de aspectos específicos do modelo.

As trilhas de aprendizagem representam um conjunto de ações estruturadas que permite ao aprendiz escolher a melhor sequência para o aprimoramento de suas competências, sempre com foco na qualificação das entregas no trabalho (BERGUE, 2019; CARBONE, 2013; LOPES; LIMA, 2019). Ou seja, uma característica marcante do modelo de desenvolvimento por trilhas, é a autonomia de escolha por parte do empregado, seguindo as necessidades das organizações, mas, sobretudo, buscando alinhar-se aos seus próprios

interesses, afinidades e perspectivas profissionais. Assim, para navegar nas trilhas e realizar escolhas efetivas, presume-se clareza na comunicação desse modelo educativo.

5. Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi compreender a percepção dos gestores acerca da relevância das trilhas de aprendizagem em uma empresa pública federal, levando em consideração tratar-se de um modelo inovador e dinâmico para promoção contínua da capacitação e desenvolvimento de competências profissionais.

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

Cabe reforçar que uma trilha de aprendizagem é um caminho, um percurso formativo a ser seguido pelo aprendiz no qual constrói progressivamente seu conhecimento e desenvolve suas capacidades baseado nas suas preferências e interesses. Para isso, utiliza-se tanto de iniciativas formais, como cursos e seminários, quanto ações informais, como a experiência cotidiana, a troca de vivência com outros líderes, leitura de artigos ou vídeos educativos. Esse é o grande diferencial das trilhas: proporcionar flexibilidade ao aprendiz na escolha da rota a ser seguida. Por outro lado, há questões relacionadas à estruturação e divulgação das diversas atividades educativas que apontam a necessidade de melhorias na prática da Conab. O fato de um número considerável de respondentes não conhecer e, por conseguinte, não conseguir avaliar a estratégia de capacitação por trilhas sugere um olhar atento a este aspecto e implica uma oportunidade de atuação e melhoria.

Os resultados desta pesquisa compõem um diagnóstico que poderão subsidiar à empresa estudada a implementar melhorias e adequações futuras quanto a adoção de trilhas de aprendizagem como estratégia de desenvolvimento de competências e como forma de alavancar os resultados corporativos.

Referências

ABEL, M.-H. Competencies management and learning organizational memory. **Journal of Knowledge Management**, 24 out. 2008.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília/DF - Brasil: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2010. p. 51–101.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: lideranças e competências para o setor público**. Brasília/DF - Brasil: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese de Doutorado—Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações: Universidade de Brasília, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.**, 2019.

CARBONE, P. P. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. **Inclusão Social**, v. 7, n. 1, 2013.

CONAB. **Plano de cargos, carreiras e salários: 2009 (Atualizado em dez./2012)**. Brasília/DF - Brasil: Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), 2009. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/empregados/pccs/item/download/1329_ec33a230b4dab375316ec1af075047aa>. Acesso em: 12 fev. 2021.

CONAB. **Conab - Institucional**. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/institucional>>. Acesso em: 9 abr. 2021.

CONAB. **Política de Gestão de Pessoas**. Brasília/DF - Brasil: Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), 2018. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas/item/download/1910_8_aa7ccbafbbeda47367371572a428a744>. Acesso em: 12 fev. 2021.

DAY, D. V. Leadership Development. In: GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. J.; BURNS, J. M. (Eds.). **Encyclopedia of Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2004. p. 841–844.

ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro** Escola Nacional de Administração Pública (Enap), , 2020. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/5715>>. Acesso em: 9 maio. 2021

FREITAS, I. A. DE. **Trilhas de Desenvolvimento Profissional: Da teoria à prática**. . In: ANAIS DO 26º ENANPAD. Salvador/BA - Brasil: ANPAD, 2002.

FREITAS, I. A. DE; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de Desenvolvimento Profissional: Da teoria à prática**. . In: ANAIS DO 29º ENANPAD. Brasília/DF - Brasil: ANPAD, 2005.

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about Leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005.

LIMA, D. C. DE A. **Trilhas de aprendizagem em uma Empresa Pública: Capacitação e Desenvolvimento na Administração Pública: desafios e iniciativas estratégicas**. Brasília/DF - Brasil. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), , 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VKc_WydYsWs>. Acesso em: 9 maio. 2021

LINS, M. P. B. E. **Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender.** Dissertação de Mestrado—Psicologia Social, do Trabalho das Organizações: Universidade de Brasília, 2011.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 19, p. 159–168, set. 2014.

LOPES, P.; LIMA, G. A. Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, p. 165–195, 2019.