

## TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS: Os ensaios da UFPA

**Rosana Augusto Chagas**

Universidade Federal do Pará

[rachagas@ufpa.br](mailto:rachagas@ufpa.br)

**Thiago Dias Costa**

Universidade Federal do Pará

**Nuno Jorge de Magalhães Ribeiro**

Universidade Federal do Pará

### RESUMO

Considerando a afirmação do Tribunal de Contas da União (TCU) no levantamento da governança de gestão de pessoas dos órgãos da administração pública federal... "Práticas de treinamento e desenvolvimento contribuem decisivamente para que a organização execute suas estratégias e cumpra sua missão institucional" o artigo descreve ensaios de uma Universidade Pública, utilizando o modelo de Gestão por Competências e a metodologia de Design Instrucional para a construção e implementação de trilhas de aprendizagem, resultando em fatores de gerenciamento do tempo, disponibilidade de acesso a rede mundial de computadores como resposta a evasão dos eventos ofertados a distância cujo os repertórios, coletados pelas avaliações antes e pós o contato com as trilhas, mostraram em média um acréscimo de repertório de 75%.

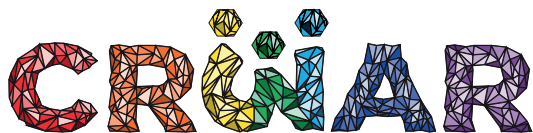
**Palavras-chave:** Gestão por Competências; Trilhas de Aprendizagem; Administração Pública.

### INTRODUÇÃO

O modelo de gestão por competências com o objetivo de "... identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais." (Brandão, 2017, p. 286), foi formalmente introduzido na administração pública brasileira com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, estabelecendo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Tal modelo parte da seguinte premissa: para o alcance dos objetivos de uma determinada instituição, as competências dos seus membros devem ser devidamente desenvolvidas e colocadas à disposição do órgão.

Dentro do modelo proposto por Brandão (2017), a primeira fase consiste no mapeamento de competências. Nesta fase, todas as competências necessárias ao alcance dos objetivos e metas institucionais são identificadas e avaliadas entre os colaboradores da organização em grau de importância e domínio. Logo em seguida, é possível realizar o cálculo da lacuna de cada competência, isto é, determinar a diferença entre o nível de competências desejadas pela organização e o nível já existente entre os respectivos colaboradores. A partir deste dado, as ações de desenvolvimento de competências podem ser pautadas de modo a permitir diminuir o grau de lacuna de cada uma.

Para o desenvolvimento das competências, Brandão (2017) e Costa e Ramos (2015) sugerem o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem. A primeira concepção de trilhas, proposta por Le Boterf (2003), é a da navegação profissional rumo ao profissionalismo que é uma meta a seguir, a se desenvolver e a evoluir. A trilha, quando estruturada desta forma, abrange não só a formação, mas diversas modalidades e situações de aprendizagem tais como: envolver-se num projeto inovador, participar de uma oficina de troca de experiências,



alternar a responsabilização em unidades operacionais ou trabalhar como consultor interno/externo.

A segunda concepção é a de que o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles que são mais adequados aos seus objetivos e preferências. Além dos cursos presenciais, as trilhas de aprendizagem podem ser compostas por treinamentos autoinstrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, *websites*, grupos de discussão na Internet, filmes, sequências de vídeo e outros meios de aprimoramento pessoal e profissional. (Freitas e Brandão, 2005).

As trilhas de aprendizagem construídas de acordo com lacunas de uma instituição racionalizam o recurso utilizado para a capacitação precisamente porque abordam somente as competências com reais necessidades de serem desenvolvidas (COSTA e RAMOS, 2015).

## 1 OBJETIVOS

A despeito da relevância do tema, há ainda poucos trabalhos que descrevem o processo de concepção e desenvolvimento de trilhas de aprendizagem no contexto público (COSTA e RAMOS, 2015). Desta forma, o objetivo geral deste artigo é descrever os ensaios de trilhas de aprendizagem por competências, realizados no âmbito da capacitação do quadro de pessoal de uma organização de grande porte, com intuito de compartilhar experiências que possam contribuir com outras organizações que objetivam implantar a metodologia de trilhas de aprendizagem por competências.

Além da descrição dos ensaios de trilhas de aprendizagem serão elencados os resultados de cada ensaio e suas contribuições para a melhoria e atingimento dos objetivos Organizacionais.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Ambiente de Investigação

A Universidade Federal do Pará (UFPA) possui 5.074 servidores, incluindo 2406 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) na atividade "meio", distribuídos em 128 diferentes cargos e organizados em 11 ambientes organizacionais distintos e, 2668 docentes na atividade "fim", dedicados a 745 cursos de graduação, 30 cursos de doutorado, 59 cursos de mestrado e 245 especializações.

### 2.2 Procedimento

#### 2.2.1. Mapeamento de competências da UFPA:

Foi o primeiro processo para a construção de trilhas de aprendizagem consistiu em quatro etapas.

1ª etapa do Mapeamento de Competências: teve início com uma análise documental que permitiu sistematizar o conteúdo dos documentos que formalizam a existência e o alinhamento estratégico da Unidade organizacional a ser mapeada. Ao final desta etapa, foi possível sugerir possíveis competências para cada unidade da instituição.

2ª etapa do mapeamento de Competências: foi a condução de oficinas com representantes

experientes e conhecedores da sistemática de funcionamento de cada unidade da instituição. Nessas oficinas, as competências sugeridas na fase anterior foram apresentadas para crítica, validação, complementação ou criação de competências necessárias à unidade para atingir seus objetivos institucionais e estratégicos.

Ao final da oficina, as competências identificadas eram classificadas em grau de importância de acordo com sua proximidade com os objetivos da instituição. Competências diretamente relacionadas aos objetivos finalísticos da unidade eram classificadas com um grau de importância maior que competências rotineiras e de suporte.

3ª etapa do mapeamento de Competências: consistia na aplicação de questionários para todos os servidores da instituição. Esses questionários eram confeccionados para cada unidade com todas as competências identificadas nas fases anteriores.

Com os questionários encaminhados, os servidores avaliavam a necessidade de desenvolvimento de cada competência relacionada a sua unidade em uma escala que variava de "não se aplica ao meu caso" a "máxima necessidade de desenvolvimento da competência".

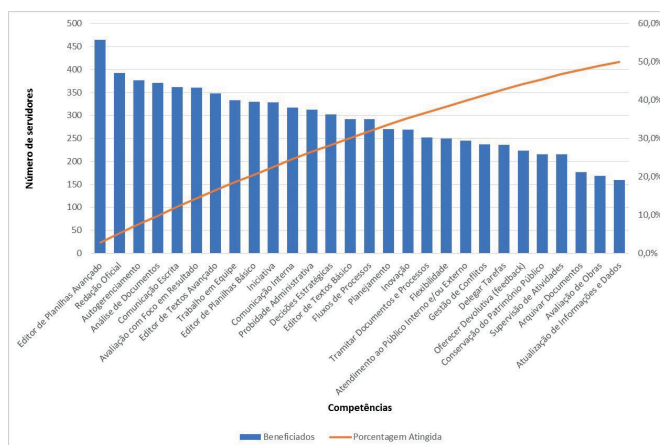
4ª etapa do mapeamento de Competências: foi calculada a lacuna de competências da instituição. Baseando-se a matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) para especificar a importância da competência tanto para as Unidades (2ª etapa do mapeamento), quanto para os respondentes individuais (3ª etapa do mapeamento).

Ressalta-se que o cálculo da Lacuna definido no Mapeamento de Competências foi feito com base na matriz GUT, porém o sistema informatizado denominado GESTCOM, utilizado nesta fase, oferece as duas possibilidades de cálculo da lacuna, tanto a GUT, como a importância. Outra possibilidade do sistema é a de realizar o cálculo da Necessidade de Capacitação utilizando apenas a Auto Avaliação ou a Avaliação do Gestor.

### 2.2.2 Desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem por Competências

Após o mapeamento de competências as lacunas mais altas e com maior número de servidores foram eleitas pela instituição para serem desenvolvidas em formato de trilhas de aprendizagem. A escolha se deu pela confecção de um diagrama de Pareto, conforme exemplificado pela Figura 1.

Figura 1. Modelo de Diagrama de Pareto para determinar ações de capacitação.



De acordo com a Figura 1, se a instituição promovesse capacitações para desenvolver as competências descritas no diagrama, 50% das lacunas institucionais seria sanada. As demais lacunas, que não aparecem no diagrama neste exemplo, envolvem competências que atendem um número pequeno de servidores e não necessita ser trabalhado em formato de trilhas.

Neste sentido, o mapeamento de competências é realizado na UFPA, e, esta prática desencadeou alguns ensaios de trilhas de aprendizagem por competências:

- Primeiro Ensaio de Trilhas de Aprendizagem

Iniciou em 2014, com a elaboração de projeto para embasar a construção de um sistema informatizado com proposta de vários eventos de aprendizagem, em formato de vídeos, filmes, livros, oficinas presenciais e a distância, o projeto iniciou com a criação do protótipo do sistema, porém, houve descontinuidade de gestão e o projeto encerrou.

- Segundo Ensaio de Trilhas de Aprendizagem

Após o mapeamento de competências de 2015 e sua correlação de eventos de aprendizagem que poderiam sanar suas lacunas, estes eventos foram agrupados por área de formação, é deram origem a 7 trilhas aprendizagem presencial, figura 2.

Figura 2. Trilhas de Aprendizagem UFPA.



Fonte: Plano de Ações de Capacitação 2015/2016.

- Terceiro Ensaio de Trilhas de Aprendizagem

O Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM) da Faculdade de Psicologia (FAPSI) da UFPA iniciou em 2017, turma de estágio dedicado ao desmembramento das 7 competências gerenciais da UFPA elencadas na figura 3.

Figura 3: Competências Gerenciais da UFPA



Fonte: Relatório MAPEC 2017

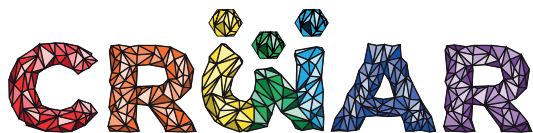
- Quarto Ensaio de Trilhas de Aprendizagem

As recomendações da Secretaria de Controle Externo (SECEX) da Controladoria Geral da União (CGU) provocaram a elaboração e disponibilização PARA 2018 da Trilha de Gestão de Riscos e Logística Sustentável, descrita no quadro 1.

Quadro 1: Trilha de Gestão de Riscos e Logística Sustentável

COMPETÊNCIAS	NOME DO EVENTO	CARGA HORÁRIA
Gerencial	Curso de Gestão de Compras e Contratações Sustentáveis	24 HORAS
Gerencial	Oficina Processo de Gestão de Riscos na UFPA	20 HORAS
Específica	Oficina de Gestão de Riscos Aplicada ao Processo de Aquisição na UFPA	20 HORAS
Específica	Curso de Gestão Patrimonial	28 HORAS
	TOTAL	92 HORAS

Fonte: Plano Anual de Capacitação – PAC/2018



## **3 RESULTADOS DOS ENSAIOS DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM**

### **3.1. Primeiro Ensaio**

O projeto de sistema para trilhas de aprendizagem referendou um sistema informatizado a fim de comportar os conteúdos de aprendizagem em vários formatos como vídeo, livro, oficinas presenciais e a distância, fato justificado pela teoria de trilhas de aprendizagem, porém, inexistia correlação com modelos de levantamento de necessidades de capacitação utilizados na Organização.

### **3.2 Segundo Ensaio**

Os eventos agrupados em trilhas de aprendizagem foram criados para diminuir as lacunas de competências encontradas no mapeamento de competências, perfeitamente atrelado as ações de levantamento de capacitação da Organização, porém, a ausência de adesão do público alvo a certificação por meio das trilhas de aprendizagem, resultaram em enquete com 8 perguntas, realizada com o objetivo de aprimorar a oferta das trilhas de aprendizagem.

### **3.3 Terceiro Ensaio**

Existe metodologia de mapeamento de competências e decomposição das lacunas das competências gerenciais. Porém, o percentual de 69% de evasão dos eventos a distância, motivou a pesquisa sobre acréscimo de repertório e de evasão que apontou a falta de planejamento para percorrer a trilha o principal motivo para evadir, seguido de relatos de problemas de internet para acessar o conteúdo.

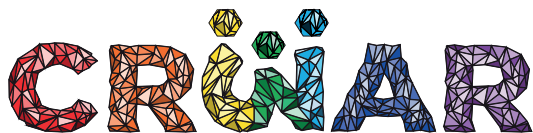
### **3.4 Quarto Ensaio**

Considerando o resultado das pesquisas do 2º e 3º ensaios que apontam pouca aceitação aos eventos de aprendizagem no formato a distância, as trilhas estão sendo ofertadas em formato presencial.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Trilhas de aprendizagem têm sido descritas como caminhos alternativos e flexíveis de desenvolvimento. Esta flexibilidade promove o desenvolvimento de competências necessárias a instituição e torna o aprendiz corresponsável pelo seu desenvolvimento, uma vez que o mesmo deve escolher que caminhos seguir.

Entretanto, ressalta-se que a despeito do alto índice de evasão das trilhas a distância, os dados a respeito de aquisição de repertórios, coletados pelas avaliações antes e pós o contato com as trilhas, mostraram em média um acréscimo de repertório de 75%, a avaliação de aprendizagem revela um desempenho semelhante às trilhas presenciais. Esse dado indica que a ferramenta de ensino a distância possui potencial para desenvolver competências, principalmente em instituições de grande porte com unidades descentralizadas como é o caso da universidade.



## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. Mapeamento de Competências. Ferramentas, Exercícios e Aplicações em Gestão de Pessoas. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 01/07/2018.

\_\_\_\_\_. Relatório Resultado do 3º ciclo do mapeamento de competências da Universidade Federal do Pará (UFPA), 2017. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br/progep/index.php/736>>. Acesso em 06/07/2018.

BRUCE, Guy. Instructional Design Made Easy: a Workbook for designing accelerated learning Programs. Aubrey Daniels International, Atlanta, GA, 2014.

CHAGAS, Rosana Augusto e MATOS, Larissa Melo. Elaborando o plano de capacitação com ênfase em competências: o novo modelo de gestão da UFPA – XIV FIA - Fórum Internacional de Administração; 3º lugar; concurso artigos XIV FIA; Rio de Janeiro; BRASIL; anais disponível em: <<http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/anais-XIV-FIA/index.html>>. Acesso em 01/07/2018.

\_\_\_\_\_. Mapeamento de Competências: 3 Ciclos de Aprendizagem Organizacional. XV FIA - Fórum Internacional de Administração. Revista Master Digital do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul. No Prelo.

COSTA, T. D. Gestão de pessoas por competência. Salvador: UFBA, 2015.

\_\_\_\_\_. Apresentação Oficina de Mapeamento de Competências em Organizações Públicas, 2018. Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM). Disponível em: <<https://www.gestcompesquisas.com/o-gestcom>>.

COSTA, T.D; RAMOS, C.C. Gestão da Capacitação por Competências: UFBA, 2015.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais; 3.Ed. trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuilard; Porto Alegre: Artmed, 2003.

Lisboa Luana et. al. YouTube. Vídeo das Trilhas de Aprendizagem. Coordenadoria de Capacitação da Universidade Federal do Pará. Belém, 2015. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=2D9VuYbgU6U>>. Acesso em 06/04/2018.

PROGEP. Quadro de referência Servidores Técnicos Administrativos da UFPA. Belém. 2014. Disponível <<http://www.progep.ufpa.br/progep/a-progep/quadro-de-referencia>>. Acesso 01/07/2018.

\_\_\_\_\_. Relatórios da Avaliação de Desempenho: Eventos de capacitação que as chefias imediatas indicam para os servidores avaliados. Belém, 2014 e 2015.

\_\_\_\_\_. Plano de Ações de Capacitação 2015/2016. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br/progep/capacit/relatorios>. Acesso em: 01/07/2018.

\_\_\_\_\_. Plano de Ações de Capacitação 2017/2018. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br/progep/capacit/relatorios>. Acesso em: 01/07/2018.