TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO – UMA REFLEXÃO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO INFORMAL DOS SERVIDORES DO ESTADO DE MINAS GERAIS

GT 5 - CASOS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Luciana Silva Custódio
Aline Fernandes da Silva
Raquel Soares Otoni
Rodolpho Sousa Lima Fraiha

Painel 9/ 03 | Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores Públicos Integrando Práticas Formais e Informais.

TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO – UMA REFLEXÃO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO INFORMAL DOS SERVIDORES DO ESTADO DE MINAS GERAIS
GT 5 - CASOS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Luciana Silva Custódio (SEPLAG/DF)[1] Luciana.custodio@planejamento.mg.gov.br
Aline Fernandes da Silva (SEPLAG/DF)[2] Aline.silva@planejamento.mg.gov.br
Raquel Soares Otoni (SEPLAG/DF)[3] Raquel.otoni@planejamento.mg.gov.br
Rodolpho Sousa Lima Fraiha (SEPLAG/DF)[4] rodolpho.fraiha@planejamento.mg.gov.br

Resumo

O presente trabalho objetivou relatar e refletir sobre a trajetória das Trilhas de Desenvolvimento como modalidade de desenvolvimento de servidores, de diferentes níveis, no Poder Executivo de Minas Gerais. Para tanto, apresentou-se conceitos e métodos de aprendizagem informal e andragogia como um parâmetro educacional pedagógico, as nuances e peculiaridades das Trilhas de Desenvolvimento implantada no Estado Minas Gerias – que conta hoje com mais de 403 iniciativas distribuídas entre competências técnicas, gerenciais e essenciais e sua interface com o subsistema de gestão do desempenho do servidor. Como percurso metodológico, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa que se utilizou de artigos, periódicos, dissertações e livros. O conteúdo desenvolvido, análise da realidade chancelada e, por vezes confrontada com a teoria, permitiu uma reflexão que evidenciasse o atual estágio desta ação, as etapas utilizadas e os pontos críticos do processo no Estado de Minas Gerais. Pode-se concluir que embora haja um esforço para se proporcionar oportunidades de aprendizado variado em termos de metodologias e conteúdo aos servidores, as Trilhas de Desenvolvimento ainda são pouco utilizadas por servidores e gestores. Há ainda dificultadores de ordem técnica que impedem a aferição adequada, em termos quantitativos e qualitativos, desta modalidade.

Palavras-chave: Andragogia; Aprendizagem informal; Desenvolvimento de pessoas; Trilhas do conhecimento.

[1] Luciana Silva Custódio
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
E-mail: luciana.custodio@planejamento.mg.gov.br
Telefone: (31) 3915-0391
[2] Aline Fernandes da Silva
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
E-mail: aline.silva@planejamento.mg.gov.br
Telefone: (31) 3915-50393
[3] Raquel Soares Otoni
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
E-mail: raquel.otoni@planejamento.mg.gov.br
Telefone: (31) 3916-0835
[4] Rodolpho Sousa Lima Fraiha
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
E-mail: rodolpho.fraiha@planejamento.mg.gov.br
Telefone: (31) 3916-0835

1 Introdução

Na sociedade do conhecimento, a educação tem se destacado como elemento fundamental para desenvolvimento de competências e estímulo à produtividade.

Nessa perspectiva atual percebe-se que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, precisam constantemente readequar conceitos e práticas de desenvolvimento e treinamento que oferece aos seus colaboradores.

Com esse intuito, investimentos contínuos em tecnologias e metodologias que propiciem ao colaborador crescimento e aperfeiçoamento continuado ao mesmo tempo que representam um potencial aumento na qualidade dos serviços prestados pelo servidor público à sociedade, devem ser pesquisados, sistematizados e difundidos a fim de que boas práticas possam ser compartilhadas.

Diante disso, o presente artigo objetivou relatar e refletir sobre a trajetória das Trilhas de Desenvolvimento como modalidade de desenvolvimento de servidores, de diferentes níveis, no Poder Executivo de Minas Gerais, bem como as alterações e avanços recentemente implantados.

Para tanto, na seção 2, são apresentados conceitos e métodos de aprendizagem informal e andragogia como um parâmetro educacional pedagógico utilizado nas organizações modernas e uma atitude ativa daquele que aprende em relação às oportunidades de desenvolvimento que lhes são disponibilizadas.

As nuances e peculiaridades da ação Trilhas de Desenvolvimento implantada no Estado Minas Gerias – que conta hoje com mais de 403 iniciativas distribuídas entre competências técnicas (próprias das assessorias de planejamento), gerenciais e essenciais, são igualmente relatadas e sua interface com o subsistema de gestão do desempenho do servidor.

Como percurso metodológico é apresentado na seção seguinte. Em linhas gerais, utilizou-se de pesquisa de natureza qualitativa artigos, periódicos, dissertações e livros que tratam de constructos relacionados à aprendizagem informal e, sobretudo, desta em ambientes corporativos.

O conteúdo desenvolvido, análise da realidade chancelada e, por vezes confrontada com a teoria, permitiu uma reflexão que evidenciasse o atual estágio desta ação, as etapas utilizadas e os pontos críticos do processo no Estado de Minas Gerais são apresentadas na quarta e última seção deste artigo.

2 Referencial Teórico

Alguns construtos precisam ser alinhados a fim de que se estabeleçam os contornos teóricos dentro dos quais se dará a análise da realidade estudada neste artigo. Tais construtos versam sobre a aprendizagem organizacional e o modelo andragógico de aprendizagem utilizado nos ambientes corporativos modernos corroborando com a lógica da organização qualificante[5].

[5] "A organização qualificante pode ser definida, da forma mais simples, como uma organização que favorece, por construção, as aprendizagens de índole profissional, isto é, uma organização que permite aprender" (ZARIFIAN, 1995,p 05). Deluiz (1996), amplia o conceito ao afirmar que neste tipo de organização utiliza-se não apenas as competências dos trabalhadores mas tem-se a preocupação de formar-se outras competências.

2.1 Aprendizagem Organizacional

Para sobreviver em ambientes de mudanças tal como o experenciado pelas organizações hodiernas, o aprendizado deve ser uma constante, de forma a propiciar a adaptação necessária aos impositivos da sociedade moderna.

Não por acaso, teóricos têm apresentado em todo mundo e em diferentes contextos, modelos de aprendizagem organizacional na tentativa de lanças luz sobre os desafios enfrentados pela gestão no que se refere à necessidade de adaptabilidade das organizações bem como dos seus membros a esse complexo de mercado em constante mutação. Conforme destaca Seben e Larentis (2016) que a aprendizagem organizacional pode ser o principal meio de obter a renovação estratégica de uma organização. É ainda, um importante meio para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Para Stewart (1998), a aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a organização.

A aprendizagem no meio corporativo dever ter como base concepções de aprendizagem colaborativa e a utilização de novas tecnologias em favor da construção significativa do conhecimento, visto a necessidade de formas inovadoras de ensino e aprendizagem para que se desenvolva habilidades pertinentes a atividade que será exercida.

> *As trajetórias de aprendizado são moldadas em contextos de práticas e organizacionais específicas, o que, por sua vez, torna a possibilidade de transferência e replicabilidade desse conhecimento, assim como as possibilidades de mudanças nessas trajetórias, no mínimo limitadas.*
>
> (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p.132)

É dever das organizações a proposição de ações educacionais de forma a permitir às pessoas desenvolverem as capacidades necessárias ao negócio. É também função organizacionais o estabelecimento de um ambiente que não apenas facilite a aprendizagem, mas também que a valorize e estimule (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

Por fim, aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo – nível interpessoal – e a suas interações em níveis diversos: grupais, intergrupais, organizacionais e inter organizacionais. (ANTONELLO; GODOY, 2010).

2.1.1 Aprendizagem formal e aprendizagem informal no ambiente organizacional

A aprendizagem, entendida como um processo de desenvolvimento da capacidade intelectual do ser humano tem um significado tão vasto e abrangente que, em geral, dispensa adjetivos. É um processo singular, associado quase sempre a uma instituição de ensino.

No entanto, para que esse processo e a discussão sejam melhores compreendidos, algumas distinções ou adjetivações devem ser feitas.

Considerando o foco desse artigo, é de suma importância compreender a distinção entre ações formais de aprendizagem organizacional e ações informais desse tipo de aprendizagem.

O conceito de aprendizagem formal que consiste em uma base estruturada sustentada por uma norma ou intenções previamente estabelecidas. Neste tipo de modalidade a organização determina divisão hierárquica e burocrática, o tipo de aprendizado a ser adotado pelas pessoas e a divisão cronológica e gradual das ações, para tanto oferece conhecimento especifico. É normalmente promovida institucionalmente, através da sala de aula e profundamente estruturada (MARSICK; WATKINS, 1990). Nesta linha, Borges-Andrade et al. (2006) asseveram que a aprendizagem formal ocorre em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados.

Portanto, nessa perspectiva, constata-se que a estratégia de aprendizagem formal está inserida nos processos institucionais, pelo menos no que se refere ao desenvolvimento de certo tipo de habilidades.

Entretanto, apenas o acesso a tais formalidades não significa por si só a transformação do pensamento e da postura esperada; há de se levar em consideração a qualidade das estratégias ofertadas.

A aprendizagem informal, por sua vez, consiste em uma modalidade mais aberta, acontece naturalmente e é resultante de atividades realizadas diariamente. Para (LIVINGSTONE 1999, *apud* ANTONELLO e RUAS, 2005) entende-se que:

> *"aprendizagem informal seja alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem programas educacionais, cursos ou workshops".*

As ações de desenvolvimento informal atuam em um espaço que acolhe as diferenças e proporciona a todos oportunidades de aprender e se desenvolver. Entretanto, não há como como pensar numa instituição acolhedora e propulsora de desenvolvimento se esta não leva em consideração a cultura vigente do colaborador bem como seus conhecimentos prévios.

Na informalidade, não há lugar, horários ou currículos. Os conhecimentos são compartilhados em meio a uma interação social e cultural. Nela, ensino e aprendizagem ocorre espontaneamente, sem que, na maioria das vezes, os próprios participantes do processo tenham consciência, como não há provas para verificar a correção dessa aprendizagem, o processo passa, muitas vezes, despercebido.

Para Reatto e Godoy (2015), a aprendizagem informal é a mais provável de se desenvolver no ambiente de trabalho,

> *"pois como essa aprendizagem acontece por meio das oportunidades que estão integradas nas rotinas e práticas de trabalho cotidianas, há maior chance de a aprendizagem informal ocorrer com maior frequência do que a formal. O aprender informalmente se refere às experiências espontâneas de vida do indivíduo em situações cotidianas como o aprender na escola, na família e com os amigos."*
>
> (Reatto e Godoy, 20115 *apud* Seben e Larentis, 2016, p.03)

As experiências de aprendizagem informal são de diversas naturezas e proporção. Estas são encontradas através de um desafio ou uma situação surpresa, uma conversa informal, dar e receber *feedback*, manutenção de relacionamento interpessoal, interação social, situação problema, resolução de conflitos, observações, reflexões, erros, compartilhamento de conhecimentos, novas funções ou atribuições.

Essas formas de aprender dão a entender que o indivíduo é responsável pela construção de seu conhecimento e qual a melhor prática a ser adotada. "Seria mais motivador, produtivo e prazeroso, se o empregado pudesse eleger, dentre diversas opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si" (LE BOTERF, 1999).

As diversas de oportunidades de aprendizagem permitirão a escolha de acordo com as preferências e análise de cada um, o que aponta que "os caminhos são múltiplos e específicos para cada pessoa, uma vez que a trajetória percorrida por um indivíduo pode ser diferente da percorrida por outro" (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.107).

Percebe-se que a diversidade de oportunidades de aprendizagem aumenta o leque de ações, o que possibilita maior interesse, comprometimento, envolvimento dos funcionários com o seu autodesenvolvimento, bem como diminuição do stress, absenteísmo e principalmente transformação de passividade em atividade.

Enfim, conforme mencionado, no ambiente de trabalho há diversas possibilidades para que a aprendizagem se desenvolva – formal e informal, sobretudo a informal, pois como essa aprendizagem acontece por meio das oportunidades que estão integradas as rotinas e práticas de trabalho diárias, há maior chance de a aprendizagem informal ocorrer com maior regularidade do que a formal.

2.2 Modelo Andragógico de Aprendizagem

A Andragogia tem ganhado espaço na atualidade e contribuído fortemente no desenvolvimento da educação corporativa.

Constituída por um conjunto de técnicas pedagógicas voltados para o ensino de adultos, tem o aluno o centro de sua ação.

Este aluno, por sua vez, por ser possuidor de uma bagagem prévia de conhecimentos e experiências, é capaz de assumir de maneira independente e autônoma a gestão do seu aprendizado (OLIVEIRA, 2009).

Por suas características, a andragogia ganha expressão no ambiente organizacional como metodologia que objetiva atingir uma aprendizagem efetiva, capaz de desenvolver habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores.

É concedido a Knowles a ideia de que pessoas adultas aprendem com mais clareza e simplicidade em ambientes agradáveis, flexíveis, informais e livres de constrangimentos. Climas agradáveis e propícios para a aprendizagem torna os resultados mais significativos. Assim, a Educação para adultos propõe: o aprendizado maduro e consciente, fluindo em uma realidade plenamente favorável.

Enfim, o modelo andragógico tem como função estabelecer as bases para o processo educativo, considerando as dimensões de aprendizagem do ser humano adulto, que segundo Werthein e Cunha (2016) são pilares essenciais para os profissionais do século XXI, quais sejam: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver; e aprender a ser. (WERTHEIN e CUNHA, 2016, p. 22,23)

A Andragogia pode, portanto, cooperar na capacitação de equipes, isso porque ela se apresenta como um caminho educacional diferente e eficiente para qualificar adultos através de metodologias, técnicas e recursos específicos para esse público. Na medida em que busca conhecer as expectativas dos adultos e como eles agem torna-se possível a produção de estratégias personalizadas, elevando potencialmente a qualidade do ensino e também dos resultados alcançados.

Vale ressaltar que quando ela faz parte do projeto de educação corporativa, a experiência é agradável e se converte em prática significativa e ilimitada para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Para aplicar a Andragogia em espaços informais é necessário, além de conhecer os princípios norteadores da aprendizagem de adultos, definir quais são os objetivos e finalidades da aprendizagem e seus resultados esperados. Nos programas de desenvolvimento de pessoas, é preciso ter um olhar mais profundo a aspectos como clima, planejamento, diagnóstico de pesquisas, planos e atividades de aprendizagens, objetivos e mensuração de resultados.

O mundo corporativo já percebeu as vantagens e rapidamente implantaram programas de formação para transformarem seus funcionários em facilitadores do conhecimento dentro da organização. Os envolvidos neste processo, quando bem informados e dotados de valores, cultura e conteúdos educativos, participam, colaboram, resolvem problemas, apontam soluções alternativas, enfim, vivem mais intensamente as suas vidas na organização.

2.3 Trilhas de aprendizagem com estratégia de para o desenvolvimento de pessoas

A cada dia os profissionais se veem pressionados a assumirem uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua, tentando atender às exigências crescentes das organizações. Estas, por sua vez, com as necessidades que o mercado impõe e com um olhar mais amplo, empenham-se em gerir da melhor forma possível os seus recursos humanos.

Assim, as organizações vem sofrendo críticas por desconsiderar a diversidade e o ritmo de aprendizagem dos indivíduos. De acordo com Terra (2001) o paradigma de treinamento está sendo substituído nas organizações pelo paradigma do aprendizado.

Nesse sentido, as trilhas de aprendizagem, surgem como alternativa às grades de treinamento, oferecendo opções para que os indivíduos aprendam o contexto social e organizacional. E como aprender faz nascer novas necessidades, cada ponto de chegada representa um novo ponto de partida (LE BOTERF,1999).

As trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas (FREITAS, 2002). Em suma quando um profissional tem autonomia de decidir o percurso de seu crescimento, na realidade, ele esta construindo uma trilha.

Ainda segundo Freitas (2002), cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver.

As trilhas de aprendizagem se diferem das formas tradicionais de treinamento, que tem orientação de obrigatoriedade, pela fartura dos variados recursos de aprendizagem ofertados. Le Boterf (1999), ressalta ser importante considerar as diversas possibilidades de aprendizagem existentes, inclusive o próprio ambiente de trabalho, que segundo ele qualquer situação de trabalho pode tornar-se uma oportunidade de aprendizagem.

Além de cursos presenciais, podem compor uma trilha: treinamentos auto instrucionais, estágios, cases de sucesso, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional.

Representam, portanto, parceria entre organização e empregado, cada qual assumindo parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002). Restando a organização direcionar o funcionário, disponibilizar um ambiente favorável à aprendizagem, divulgar as oportunidades e orientar quanto ao seu uso.

Muller (2009) ressalta que o protagonista da formação do profissional é o próprio profissional. No que se diz respeito ao empregado, este devera manifestar seu interesse se inteirar de suas deficiências e do que está disponível e procurar apoio a sua liderança se necessário for.

Estabelecidos os contornos teóricos, necessário se faz entender as escolhas metodológicas bem como o contexto institucional sobre o qual se desenvolveu o artigo.

3 Metodologia

3.1 Escolhas metodológicas

Optou-se pela realização de uma pesquisa de natureza qualitativa que se utilizou de artigos, periódicos, dissertações e livros que tratam de construtos relacionados à aprendizagem informal e, sobretudo, desta em ambientes corporativos.

Tais construtos foram confrontados com a realidade a seguir exposta a fim de, compreendendo o contexto da pesquisa, poder-se avaliar de maneira objetiva as ações objeto da análise a que se propõe.

A confrontação teórica ocorre já na descrição do objeto de análise – as Trilhas de Desenvolvimento – a fim de que a leitura do contexto já receba a luz do arcabouço teórico e permita uma análise mais detida de cada ponto estruturante da ação.

3.2 O contexto da pesquisa

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, foi criada pela Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007 , e tem como finalidade "coordenar a formulação, a execução e a avaliação de políticas públicas, visando ao desenvolvimento econômico, social e institucional do Estado; propor e executar políticas públicas nas áreas de recursos humanos, orçamento, recursos logísticos e tecnológicos, modernização administrativa, perícia médica e saúde ocupacional" (SEPLAG, 2017).

Entendida como uma secretaria central, da qual irradiam as orientações para os demais órgãos e entidades, é também deste órgão que emanam as políticas de gestão de pessoas sob as quais estão sujeitos todos os servidores do poder executivo estadual.

A Lei Delegada nº180 / 2011, ao dispor sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, define em seu art. 211 a finalidade e as competências da SEPLAG e especificamente no que se refere à política de Gestão de Pessoas:

> *VII – estabelecer normas, ações e políticas de recursos humanos direcionadas ao recrutamento e seleção, à avaliação, ao desenvolvimento, à qualificação e à valorização do servidor público, assim como orientar, coordenar, acompanhar e supervisionar sua implementação*
>
> (MINAS GERAIS, 2001)

Para tanto, dentre as unidades da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, SUGESP[6], tem-se a Superintendência Central de Política de Recursos Humanos – SCPRH que encerra em si cinco diretorias, cada uma delas responsável pelo desenvolvimento e condução de diferentes subsistemas de recursos Humanos.

Para este artigo, a Diretoria Central de Desenvolvimento do Servidor / DCGDES é a unidade sob a qual recai o foco da análise aqui proposta.

3.2.1 Gestão do Desenvolvimento do Servidor

A política de desenvolvimento do servidor público do poder executivo de Minas Gerias[7] conta, na atualidade, com mais de uma década de orientação alinhada à política de gestão do desempenho do servidor.

Realizada no formato de gestão por competência[8], a gestão do desempenho – que compreende os registros periódicos da pactuação de metas com o servidor e a aferição final

---

[6] A SEPLAG é composta por quatro grandes unidades, 3 subsecretarias e o Centro de Serviço Compartilhado (que possui status de subsecretaria). As subsecretarias são: Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental; Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto e a Subsecretaria de Gestão de Pessoas. (Lei Delegada nº 180 de 2011, Art. 212).

[7] Decreto nº44,205/2006

[8] Competência é a contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer), em seu contexto de trabalho.

(avaliação) – é realizada para gestores e servidores e são verificadas competências gerenciais e essenciais[9]. Tais competências são definidas no Perfil de Competência dos Gestores e no Perfil de Competências Essenciais dos Servidores, respectivamente, instrumento formal e que se aplica à maioria dos órgãos e entidades do poder executivo do estado.

Tal esforço de alinhamento entre desempenho e desenvolvimento, reflete a necessidade já há muito reconhecida nos meios acadêmicos de que a gestão do desenvolvimento e do desempenho do colaborador, devem se retroalimentar de forma que o resultado do desempenho aponte os caminhos necessários para o desenvolvimento e o investimento nesse último, reflita no desempenho cada vez mais assertivo.

Partindo dessa premissa, as Trilhas do Desenvolvimento, ação sobre a qual recai a análise deste artigo, pode ser determinada nos seguintes termos, conforme informações fornecidas pela DCGDES, diretoria coordenadora da ação.

3.2.2 As Trilhas de Desenvolvimento no poder executivo de Minas Gerais

Iniciadas no ano de 2013, as Trilhas de Desenvolvimento têm como finalidade desenvolver as habilidades definidas no Perfil de Competências Essenciais dos servidores, no Perfil de Competências Técnicas e no perfil de Competência dos Gestores[10] do Estado de Minas Gerais por meio da disponibilização de oportunidades informais de aprendizagens.

Para cada competência, seja do servidor ou do gestor, são disponibilizadas sugestões de artigos, livros, filmes, fábulas, vídeos (curtas e longa metragens) e cases de forma a instigar a reflexão sobre a competência à qual se refere, ou mesmo ilustrar a referida competência.

Os quadros 1 e 2 abaixo, trazem quantitativo de oportunidades de desenvolvimento oferecidas no formato de Trilhas de desenvolvimento nos anos de 2013, 2014 e 2015.

Competência	Artigos	Filmes	Fábulas	Livro	Case	Vídeo	Metáfora	Total
Foco em resultado	20	10	1			8		39
Inovação	11	4	2	2			2	21
Trabalho em equipe	11	7	2	3		7	1	31
Comprometimento profissional	11	4				4	1	20
Foco no Cliente	14	4		1		2		21
Total de oportunidades	**67**	**29**	**5**	**6**		**21**	**4**	**132**

Quadro 1 – Competências Essenciais
Fonte: Diretoria Central de Desenvolvimento do Servidor – DCGDES, 2015

Nestes dois anos, 267 oportunidades informais de desenvolvimento foram oferecidas.

Em 2016, 32 novas trilhas foram disponibilizadas, sendo 18 voltadas para as competências gerenciais e 14 para as competências essenciais dos servidores. No ano de 2017, até o mês de maio, foram disponibilizadas 10 oportunidades, 5 para cada grupo acima mencionado.

Vale ressaltar desde o início de 2016 tem sido realizado um trabalho de revisão das competências que são objeto da gestão do desempenho, isso trouxe como reflexo uma diminuição do número de Trilhas ofertadas se comparado aos anos anteriores. Ainda assim, a

[9] Decreto nº45.851/2011.

[10] Neste artigo, foram consideradas apenas as Trilhas de Desenvolvimento voltadas para as competências essenciais dos servidoes e competências dos gestores. As trilhas de desenvolvimento voltadas para as competências técnicas (típicas de Assessorias de Planejamento) - , atualmente em número de 96 oportunidades disponibilizadas para um conjunto de 23 competências, foram criadas apenas em 2014 (e não em 2013 como as demais) e não possuem o desafio investigativo vinculado, tendo sido, por estas razões, não analisadas neste trabalho.

oferta de oportunidades informais de desenvolvimento por meio das Trilhas não foi interrompida dada a necessidade de dar prosseguimento à política de desenvolvimento.

Competência	Artigos	Filmes	Fábulas	Livro	Case	Vídeo	Metáfora	Total
Orientação para resultado	11	5		3		8		27
Visão sistêmica	20	5		2		1		28
Compartilhamento de informação e conhecimentos	7					6		13
Liderança de equipes	13	5		6		4	1	29
Gestão de pessoas	15	5		2		4		26
Comportamento inovador	4			3	1	5		13
Total de oportunidades	**71**	**20**	**0**	**16**	**1**	**27**	**1**	**135**

Quadro 2 – Competências Gerenciais
Fonte: Diretoria Central de Desenvolvimento do Servidor – DCGDES, 2015

– Disponibilização das Trilhas

As Trilhas de Desenvolvimento são lançadas mensalmente e sempre tendo como orientador as competências a serem desenvolvidas. Tais informações são fornecidas pela Diretoria Central do Desempenho do Servidor que repassa à DCGDES um ranking das competências gerenciais deficitárias mapeadas no período avaliatório anterior a fim de que esta unidade estabeleça quais trilhas serão lançadas a cada mês.

Para as competências essências dos servidores, não há a pesquisa de quais estariam deficitárias de forma que todas são trabalhadas nas trilhas de desenvolvimento sem necessariamente haver uma priorização em função do resultado da avaliação de desempenho.

A cada nova trilha disponibilizada, há uma comunicação para cada servidor via e-mail, display de telefone, intranet etc.

A Figura 1 ilustra o acesso às Trilhas na página da SEPLAG na internet:

Figura 1 – Disponibilização das Trilhas de Desenvolvimento
Fonte: www.planejamento.mg.gov.br, acessado em 05/06/2017.

Todo servidor possui, portanto, acesso livre às Trilhas de Desenvolvimento (acesso universal). Além desse livre acesso, pode ainda haver indicação de aproveitamento de oportunidades informais de desenvolvimento. Este formato de acesso encontra respaldo em Oliveira (2009) que assevera que em função de uma bagagem prévia de conhecimentos e experiências, o aluno é capaz de assumir de maneira independente e autônoma a gestão do seu aprendizado.

Nesta mesma direção, Muller (2009) ressalta que o protagonista da formação do profissional é o próprio profissional.

A figura 2 mostra o aspecto de uma Trilha de Desenvolvimento tal qual o servidor encontra na página da SEPLAG. Na ficha, várias informações sobre a competência em questão são veiculadas.

Figura 2 – Exemplo de Trilha de Desenvolvimento – competência foco em resultado
Fonte: www.planejamento.mg.gov.br

Pode ainda haver uma indicação de Trilhas de Desenvolvimento lançada em campo específico (porém não obrigatório) no sistema informatizado próprio da Avaliação de Desempenho.

Neste sistema, poderá haver então não apenas a aferição numérica do resultado do seu trabalho durante o período avaliatório (nota da avaliação de desempenho), mas também o registro da necessidade de treinamento e desenvolvimento percebida para o período em questão.

Assim, ao adentrar sua página pessoal no sistema de Avaliação de Desempenho – SISAD, cada servidor é informado – desde que a informação seja preenchida, visto que o campo não é de preenchimento obrigatório – de qual trilha de desenvolvimento ele deverá fazer de forma a auxiliar no desenvolvimento de determinada competência percebida como deficiente naquele período.

No conjunto, a disponibilização das Trilhas e o envolvimento do servidor para que se sinta motivado a consultá-las ilustram a parceria entre organização e empregado, ressaltada por Freitas (2002), onde cada qual deve assumir parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências. Ainda conforme esse autor, cada servidor concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o

desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver.

– Estrutura das Trilhas de Desenvolvimento e o desafio investigativo

Cada competência é trabalhada em eixos e cada eixo, por sua vez, possui uma ou mais Trilhas de Desenvolvimento associada(s) que é(são) oferecida(s) ao servidor e ao gestor. Por exemplo, a competência gerencial "Foco em Resultados", possui quatro eixos: i) planejamento; ii) execução; iii) integração/cooperação; iv) imprevisibilidade. Para cada um desses eixos, tem-se pelo menos uma trilha de desenvolvimento proposta e publicada.

Tal diversidade justifica-se na variedade de demandas específicas e de perfil de servidores. Ao ampliar a perspectiva do olhar voltado para determinada competência, pode-se oferecer ações mais motivadoras, produtivas e prazerosas, o que é extremamente positivo, segundo Le Boterf (1999). Para este autor, é importante que empregado possa eleger, dentre diversas opções de aprendizagem disponíveis, aquela mais adequada para si.

Para cada eixo, tem-se estruturado – e ainda não disponibilizado – um desafio investigativo afim de oferecer àquele que busca nas Trilhas uma oportunidade de desenvolvimento a possibilidade de refletir de forma direcionada sobre o verdadeiro objetivo da proposição da trilha.

Um desafio investigativo bem concebido é factível e motivador, e estimula a reflexão sobre determinada situação que é colocada. Para tanto, são sugeridos outros materiais a fim de que a busca por uma solução torne-se não apenas estimulante para quem se dispõe a realizá-la, mas também torne mais concreta ação – incluindo, inclusive, o contato com outras pessoas e a busca de soluções comuns.

Para as competências técnicas ainda não houve a estruturação de desafios investigativos.

Pelo exposto, percebe-se que as trilhas de aprendizagem colocadas à disposição para o servidor público do poder executivo de Minas Gerias representam caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas, em conformidade com a afirmativa de Freitas (2002).

4 Possíveis reflexões

Este artigo objetivou não apenas relatar mas também refletir sobre a trajetória das Trilhas de Desenvolvimento como modalidade de desenvolvimento de servidores, de diferentes níveis, no Poder Executivo de Minas Gerais, e as alterações e avanços recentemente implantados.

Pelo exposto, percebeu-se um alinhamento salutar entre a política de desenvolvimento do servidor e a política de gestão do desempenho. Essa harmonia entre os subsistemas reforça-os mutuamente e torna mais coesa as escolhas, sobretudo em relação ao desenvolvimento do servidor.

As Trilhas de Desenvolvimento propriamente ditas, atendem ao destaque teórico que é dado não apenas em relação a metodologias relacionadas ao ensino voltado para adultos, em ambiente corporativos, mas também à flexibilidade e autonomia que tal ensino impõe.

O acesso às Trilhas também é positivo se, ao avaliar a literatura, percebe-se a universalidade da ação, não estando circunscrito a um determinado conjunto de servidores, mas estando aberto a todo aquele que se interessar.

No entanto, alguns avanços precisam ainda ser realizados a fim de que a ação se modernize e efetivamente avance agregando efetivamente outras ferramentas que verticalizam o aprendizado e mantenham-se atraentes para o servidor.

A implantação efetiva dos desafios investigativos seria importante para manter o servidor motivado a utilizar ou continuar utilizando as Trilhas de Desenvolvimento como uma alternativa de aprendizado.

Por fim, a mensuração da utilização as Trilhas é fundamental para aferir o alcance quantitativo da ação.

Referências

ANTONELLO, C. S. **Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre Aprendizagem Formal e Informal**. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.225-245.

ANTONELLO, C. S.; FLACH. L. **A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações**. Gestao.org, Pernambuco, v.8, n. 2, maio/ago. 2010. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/issue/archive>. Acesso em: 11 mai. 2016.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. e [colaboradores]. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.

DELUIZ, N.. **A globalização econômica e os desafios da formação profissional**. In: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Rio de Janeiro. Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, 1996, v. 22, nº 2, maio/agosto 1996.

DUTRA, J.S. et al. **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FREITAS, I. A. de, **Trilhas de Desenvolvimento profissional**: da teoria à prática. IN:ENANPAD, 22. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD,1998

FREITAS, I. A. de, BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E IN**: BORGES-ANDRADE, J.E et al (colaboradores). Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e Trabalho-fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional**: da teoria à prática. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR1336.pdf

GAMA, M. A. A. ; DIAS, M. A. M. J. ; FRANÇA, M. I.l R.. **Trilhas de desenvolvimento de competências**: uma proposta de alinhamento entre a gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento d os servidores do governo de Minas . Disponível em: <http://docplayer.com.br/10398028-Centro-de-convencoes-ulysses-guimaraes-brasilia-df-4-5-e-6-de-junho-de-2012.html>. Acesso em: 21 jun. 2016.

HAMZE , A. . **Andragogia e a arte de ensinar aos adultos** . Disponível em: <http://educador.brasilescola.uol.com.br/trabalho-docente/andragogia.htm>. Acesso em: 20 jun. 2016.

HEMZO, M. A. **Jogos de simulação estratégica de marketing: uma análise de seu uso como ferramenta andragógica no ensino de administração**. In Revista da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR / publicação científica da Universidade de Marília – Marília, SP: Editora UNIMAR; São Paulo: Arte & Ciência, 2005. 168p; v.9, n.9, 2005.

KIM, D. ***The link between individual and organizational learning***. Sloan Management Review, (fall), pp. 37-50, 1993.

KNOWLES, M. **Educação de adultos informal, auto direção e andragogia**. Disponível em http://www.infed.org/thinkers/et-knowl.htm. Acesso em: 10/06/2016.

Knowles, M. S.; Holton, E. F.; Swanson, R. A. **Aprendizagem de resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

KRISCHKE, J. L.. **Andragogia em tempos de internet**. Disponível em: . Acesso em: 20 jun. 2005

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LIVINGSTONE, D. ***Exploring the icebergs of adult learning****: Findings of the first Canadian survey of informal learning practices*. Canadian Journal for the Study of Adult Education. Toronto, v. 3, n. 2, p. 49-72, 1999.

MAXIMINIANO, A. C. A.. **Recursos humanos:** estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. 386 p.

MINAS GERAIS. Decreto nº44.205/2006

MINAS GERAIS. Decreto nº45.851/2011

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Resolução SEPLAG nº180/2011

MNAS GERAIS – SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO / SEPLAG. Disponível em http://www.planejamento.mg.gov.br/institucional/da-criacao-ate-hoje acesso em 05.06.2017.

MULLER, C. C.. **Educação a Distância nas Organizações**. 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. v. 01. 164 p

OLIVEIRA, A. B. de. **Andragogia, facilitando a aprendizagem**. Educação do Trabalhador, v. 3, CNI-SESI. 1999.

OLIVEIRA, G. G. de. **Andragogia e aprendizagem na modalidade de educação a distância**: contribuições da neurociência. São Paulo: Peixoto Neto, 2009.

SEBEN, P.S., LARENTIS, F. **Aprendizagem Formal e Informal em Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento – KIBS**. XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Universidade de Caxias do Sul, 2016.

STEWART, T. A **. Capital Intelectual**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 4. Ed. SP: Negócio, 2001.

WERTHEIN, J.; CUNHA, C. da. **Fundamentos da Nova Educação**: Cadernos UNESCO. Série Educação. 2. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001297/129766por.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.

ZARIFIAN, P. **Organização qualificante e modelos de competência**: que razões? Que aprendizagens? Revista Europeia de Formação Profissional, CEDEFOP, pp. 5-10. 1995.