

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO –
modalidade à distância

Márcio de Araújo Benedito

CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR PROCESSOS
COMO SUPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO SERPRO

Porto Alegre

2015

Márcio de Araújo Benedito

**CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR PROCESSOS
COMO SUPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Carla Simone Ruppenthal Neumann

Porto Alegre

2015

Márcio de Araújo Benedito

**CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR PROCESSOS
COMO SUPORTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
NO SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 04 de março de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Carla Simone Ruppenthal Neumann

Prof. Dr. Raquel Janissek-Muniz

RESUMO

O presente estudo tem como tema central investigar as possibilidades e limitações para a elaboração de trilhas de aprendizagem com base em processos em uma Empresa que não possui todas as competências organizacionais mapeadas. A proposta tem como ponto de partida as etapas e atividades do processo como insumo para o levantamento das competências requeridas para que os Empregados, apoiando-se nos novos caminhos apontados pela evolução dos modelos de gestão por competências. O método utilizado foi a observação participante, com pesquisa documental nos documentos e artefatos produzidos durante a aplicação da proposta de construção de trilhas de aprendizagem desenvolvido pela Universidade Corporativa do Serpro em um projeto-piloto utilizando o subprocesso de Gestão Documental. Serão apresentados os pressupostos teóricos, o contexto organizacional, a fase de elaboração da proposta e a aplicação da proposta elaborada em um projeto-piloto. A pesquisa permitiu identificar oportunidades para a construção de trilhas de aprendizagem através da identificação das competências a partir da análise das etapas do processo, da matriz gráfica de atividades e papéis, das condições favoráveis no contexto organizacional e das dificuldades na gestão das etapas da construção das trilhas em processos complexos.

Palavras-chave:

Gestão por competências, desenvolvimento de competências, trilhas de aprendizagem, processos organizacionais, educação corporativa, itinerários formativos

Lista de ilustrações

Figura 1: Interdependência entre as dimensões da competência	16
Figura 2: As dimensões da competência	16
Figura 3: Navegação em trilhas de aprendizagem	19
Figura 4: Decomposição das atividades no processo em papéis	21
Figura 5: Fluxo ilustrativo do processo de desenvolvimento de trilhas	31
Figura 6: Fragmento do fluxo do subprocesso de Gestão Documental	38

Lista de Tabelas

Tabela 1:	Planos e programa de capacitação da UniSerpro	25
Tabela 2:	Referências para elaboração da proposta de sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos	28
Tabela 3:	Artefatos que compõem a sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos	33
Tabela 4:	Atividades para elaboração da trilha do subprocesso Gestão Documental ...	35
Tabela 5:	Artefatos que compõem a trilha do subprocesso de Gestão Documental	37
Tabela 6:	Problemas de aprendizagem e soluções educacionais propostas	39
Tabela 7:	Objetivos geral e específicos da trilha de aprendizagem para o processo Gestão Documental	40

Sumário

INTRODUÇÃO	8
Problema de Pesquisa	11
Objetivo Geral	11
Objetivos Específicos	11
Justificativa	11
1 Quadro Teórico	13
1.1 A conceituação de competência	14
1.2 A conceituação de trilhas de aprendizagem	17
1.3 Novos caminhos para elaboração de trilhas de aprendizagem	20
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
3.1 Apresentação e análise do contexto organizacional	24
3.2 Apresentação da constituição do grupo de trabalho para gerar a proposta de sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos	27
3.3 Apresentação e análise da primeira proposta de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos apresentada à Coordenação da UniSerpro	30
3.4 Apresentação da aplicação da proposta de sistemática de construção de trilhas de aprendizagem em caráter piloto para o subprocesso de Gestão Documental	34
3.5 Apresentação e análise dos resultados do projeto-piloto de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem para o subprocesso de Gestão Documental	37
CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho está em constante mudança. Com as novas tecnologias e a mudança de comportamento das pessoas em relação à forma como veem o trabalho e suas carreiras, a formação e qualificação profissional passaram a receber mais atenção por parte dos setores de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Os paradigmas de gestão de pessoas evoluíram do modelo de comando e controle de pessoas para a gestão por competências, em que a expectativa da pessoa em relação a suas aspirações contribui para o alcance dos objetivos da organização e a organização cria as condições para o desenvolvimento das pessoas. (DUTRA, 2001).

No modelo de comando e controle de pessoas, as atividades das áreas de Recursos Humanos se limitavam às questões legais de gestão dos eventos trabalhistas como frequência e pagamento dos salários, do recrutamento, seleção e desligamento de pessoas e da gestão de benefícios. Aspectos da carreira dos trabalhadores não eram tratados, e a capacitação para o trabalho era instrumental e ocorria, geralmente, nos momentos posteriores à admissão. As relações eram de mão única, em que o chefe ordenava e o empregado cumpria as ordens, e era o chefe quem controlava a execução das tarefas (FISCHER, 2002).

A gestão por competências representa um marco evolutivo na Gestão de Recursos Humanos nas organizações (DUTRA, 2008). As Empresas proporcionam as condições para que os trabalhadores desenvolvam os conhecimentos, habilidades e atitudes requisitadas para cada cargo e função. Um dos objetivos do modelo de Gestão por Competências é mapear quais são as competências necessárias para a organização, de forma a gerenciar as lacunas identificadas para reduzir a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Um dos caminhos para o desenvolvimento de competências é a capacitação de pessoas por meio da elaboração de trilhas de aprendizagem. As competências não evidenciadas podem ser desenvolvidas por meio das trilhas de aprendizagem (FREITAS e BRANDÃO, 2005). Em oposição ao modelo de capacitação de pessoas baseado em grades de treinamento, em que os trabalhadores têm de cumprir uma sequência pré determinada e obrigatória de ações educacionais, as trilhas de aprendizagem são percursos alternativos dentro de uma gama de possibilidades disponibilizadas pela organização para o

desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. A ideia central é que cada um pode construir a sua trilha, a partir da sua história e dos seus desejos profissionais, aliados aos interesses e estratégia organizacionais (FREITAS, 2002).

Neste contexto, a equipe de capacitação corporativa elabora uma trilha de aprendizagem para que o empregado desenvolva as competências por meio de ações educacionais diversas. Esta estratégia permite que o próprio trabalhador estabeleça os roteiros a serem trilhados para seu desenvolvimento. As trilhas de aprendizagem são sequências de atividades elaboradas em diferentes mídias, com objetivo de serem complementares entre si e de construir o conhecimento a respeito de um tema (FREITAS, 2002). São experiências de aprendizagem planejadas para tornar o processo de aquisição e absorção de um conhecimento efetivo e adequado aos diferentes perfis de profissionais e formas de aprendizagem.

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) adota gestão de pessoas por competências e possui um processo de gerenciamento de desempenho dos Empregados, mas não possui todas as competências dos cargos e funções devidamente mapeadas. Além disso, não adota o currículo por competências para orientar o planejamento educacional das ações de aprendizagem a serem desenvolvidas pela Universidade Corporativa.

O Serpro é uma Empresa Pública Federal e, conforme a legislação brasileira, o ingresso de pessoas na Empresa se dá por meio de concurso público. Os Empregados recém-admitidos são alocados nas atividades de acordo com o processo organizacional pertinente a cada cargo provido por concurso público. Os concursos públicos para provimento de cargos efetivos na administração pública federal, tanto administração direta quanto indireta, devem seguir os preceitos legais constitucionais, dentre os quais a impessoalidade e a transparência. Neste sentido, uma seleção pública baseada em competências enfrenta dificuldades pois, no processo seletivo, não é possível aplicar técnicas como entrevistas e análises de currículos, ficando restritas a provas instrumentais que medem apenas os conhecimentos dos candidatos. Alguns autores, conforme GRANDO (2009), já sugerem recursos complementares aos processos de seleção para provimento de cargos públicos, como a inclusão de cursos de formação como etapa seletiva de maneira a permitir identificar as habilidades e atitudes daqueles que provaram ter os conhecimentos necessários para ingresso nas carreiras públicas. Portanto, desenvolver as pessoas que ingressam em órgãos públicos é um desafio constante,

embora matrizes de competências ainda não sejam utilizadas para definir os perfis adequados a postos de trabalho providos por concurso público (SOUZA, 2004).

O Serpro definiu em seu planejamento Estratégico para o período de 2014 a 2022 o objetivo estratégico de “Instituir o centro de soluções e informações de interesse do governo brasileiro” (SERPRO 2014). Desde então, diversos projetos estratégicos e ações táticas estão sendo executados para criar as condições para o alcance deste objetivo. Um dos requisitos para informação é a documentação, portanto o subprocesso de Gestão Documental no Serpro passou a receber mais atenção da Empresa.

O subprocesso de Gestão Documental tem como finalidade “orientar o tratamento dos documentos arquivísticos da empresa no ciclo de vida da Gestão Documental.” (SERPRO, 2014 p, 2). O processo tem como entrada os documentos organizacionais produzidos nas unidades do Serpro e como saída o arquivamento ou descarte destes documentos. Por ser um processo que permeia toda a Empresa, o desempenho das pessoas que atuam em cada etapa é determinante para atingir os objetivos da organização.

Com o paradigma emergente da gestão por processos, os programas de capacitação corporativa podem ser elaborados com base na metodologia de trilhas de aprendizagem, mas com o enfoque nos papéis desempenhados pelas pessoas nos processos organizacionais. Segundo Capano e Steffen “o posto de trabalho ou o emprego não preexiste à análise, e o fato de partir do processo induz obrigatoriamente uma orientação para os resultados e os clientes.” (2012 p. 52). Ainda segundo os autores, com as análises da matriz gráfica de atividades e papéis é possível estabelecer quais conhecimentos são necessários para cada tarefa no processo (CAPANO E STEFFEN 2012).

Neste contexto, quais as dificuldades e desafios para a elaboração de trilhas de aprendizagem por processos em uma organização que não possui todas as competências organizacionais mapeadas? Quais as oportunidades que o mapeamento de processos abrem para o desenvolvimento de competências na organização? Quais os valores que a implementação das trilhas de aprendizagem por processos organizacionais pode agregar ao processo de Educação Corporativa? Como integrar a cadeia de valor da organização e capacitar as pessoas para desempenharem seus papéis nos processos organizacionais?

Problema de Pesquisa

Que possibilidades e limitações a elaboração de trilhas de aprendizagem com base em processos apresenta para melhorar a Gestão Documental em unidades do Serpro?

Objetivo Geral

Realizar diagnóstico sobre a aplicação do método de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem com base em processos, elaborado pela Universidade Corporativa do Serpro, a partir da implementação de um piloto com o subprocesso de Gestão Documental.

Objetivos Específicos

Descrever a aplicação do método de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos desenvolvido pela UniSerpro; identificar os problemas de aprendizagem para a Gestão Documental de forma eficaz no Serpro; identificar as atividades desempenhadas pelas pessoas em cada etapa no subprocesso de Gestão Documental; identificar as competências requeridas para cada papel ocupacional.

Justificativa:

Conforme Capano e Steffen (2012), existe uma nova tendência na gestão por competências nas organizações em que o enfoque passa a considerar os conhecimentos, habilidades e atitudes pelo modelo de fluxos de atividade. Através de decomposição das etapas dos processos é possível estabelecer quais conhecimentos, habilidades e atitudes os trabalhadores precisarão para executar as tarefas e atividades com a qualidade requerida. Ainda conforme os autores, este modelo favorece uma visão mais coerente dos objetivos dos processos, que são a qualidade do produto ou serviço e a satisfação do cliente.

O Serpro adota a metodologia de modelagem de processos de negócios, com grande esforço e acúmulo em mapear os processos organizacionais. A Universidade Corporativa do Serpro ainda não tem um método estabelecido para elaboração de trilhas de aprendizagem por processos.

Com a integração entre os processos, a organização pode planejar as mudanças, permitindo a antecipação de ações e mitigação de riscos. As mudanças decorridas da absorção de novas tecnologias requerem capacitação e preparação para a mudança, e a capacitação das pessoas utilizando o conceito de trilhas de aprendizagem por processos facilita o alcance dos objetivos do processo, melhorando o desempenho da organização não pelo aumento das

competências generalistas das pessoas, mas pela preparação para a execução dos papéis e funções nos processos da organização.

Como membro do grupo de trabalho que viabilizou a proposta de método de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos, foi escolhido o método de observação participante. A coleta de dados se deu durante as rodadas de discussão para a elaboração da proposta e, também, da execução do projeto-piloto. Além da observação participante, foi realizada a pesquisa documental nos documentos e artefatos produzidos pelo grupo de trabalho durante o processo.

Não é objetivo deste trabalho contrapor os modelos de gestão por competências e outros modelos de gestão de pessoas. Até pelo fato de o treinamento e desenvolvimento de pessoas refletir o modelo de gestão e os objetivos estratégicos da organização na preparação das pessoas para o alcance destes objetivos. Neste caso, a obtenção dos conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas pelos trabalhadores será por meio de um método alternativo aos métodos tradicionais, com objetivo de traçar a melhor forma de trabalho para a organização sem comparar ou estabelecer paralelos.

A estrutura deste trabalho conta com cinco seções: a primeira seção apresenta a introdução; a segunda seção apresenta o quadro teórico contendo as subseções com a conceituação de competência, a conceituação de trilhas de aprendizagem e os novos caminhos para elaboração de trilhas de aprendizagem; na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos; na quarta seção é realizada a apresentação e análise dos dados e resultados e, por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais e as referências.

1 - Quadro Teórico

Diversos autores produziram obras sobre o tema competências, como Joel Souza Dutra (2001, 2004, 2008), Maria Rita Gramigna (2002), Maria Tereza Leme Fleury (2000, 2001) e Afonso Fleury (2000, 2001), Pedro Paulo Carbone (2005). Estes autores e suas publicações constituíram as principais referências em elaboração de trilhas de aprendizagem baseada em Gestão por Competências no Brasil.

Com a implementação do Gerencialismo na Administração Pública brasileira, alguns valores da administração privada como produtividade, orientação ao serviço e descentralização, passaram a ser empregados na administração pública e, com isso, o desenvolvimento de pessoas ganhou novo impulso buscando a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública voltada para as necessidades sociais (SILVA e MELLO, 2013).

Algumas publicações tornaram-se referência em Gestão por Competências tendo como tema a Administração Pública, como Tomás Aquino Guimarães (2000), Hugo Pena Brandão (1999, 2001, 2005) e Isa Aparecida de Freitas (2002, 2005). A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), realizou diversos eventos sobre o tema Gestão por Competências, organizando publicações resultantes de encontros e elaborando cursos sobre o tema para fortalecimento da temática na Administração Pública, tendo como um dos resultados a publicação do livro “Gestão por competências em organizações de governo” (ENAP, 2005). Em 2006 ocorreu a publicação do decreto 5707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal por Gestão por Competências.

Nos próximos itens veremos a conceituação de competências e a conceituação de trilhas de aprendizagem e os novos caminhos para elaboração de trilhas de aprendizagem. A conceituação destes itens será importante para a apresentação dos novos paradigmas emergentes nas abordagens das competências e, conseqüentemente, para a elaboração de trilhas de aprendizagem.

1.1 - A conceituação de competência

As discussões sobre competências em gestão de pessoas e recursos humanos vem desde o princípio do século XX, com o *taylorismo* e o *fordismo*. Naquela época, as discussões giravam em torno do recrutamento de pessoas com base em perfil e a separação entre planejamento e execução. Os atributos requeridos das pessoas recrutadas para o trabalho incluíam os conhecimentos e as habilidades requeridas para cada função (POLIZELI, RUIZ JR, 2011).

A modernização dos sistemas de gestão de recursos humanos trouxe mudanças nos setores de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas Empresas, especialmente pela mudança no perfil das pessoas exigido pelas empresas (DUTRA, 2001). As Empresas modernas procuram não apenas selecionar trabalhadores já capacitados, mas, também, aperfeiçoar de forma contínua seus empregados. As organizações passaram a considerar não só conhecimentos e habilidades, como também aspectos sociais e atitudinais dos empregados (BRANDÃO, 2005).

O tema competência continuou a ser debatido com mais força em duas grandes vertentes: uma liderada predominantemente por autores americanos e outra liderada predominantemente por autores franceses (FLEURY e FLEURY, 2001). A vertente americana conceituava competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que eram requeridos dos trabalhadores para desempenhar uma tarefa ou função. Dessa forma, as empresas selecionavam os trabalhadores para preencher as vagas disponíveis considerando que o indivíduo tinha que possuir um estoque de conhecimentos necessários que o habilitava a desempenhar as tarefas do cargo ou função (FLEURY e FLEURY, 2001).

A vertente francesa considerava competência como sendo associada aos resultados apresentados pelo trabalhador em um determinado contexto. A visão era a de que apenas o conhecimento empírico não era suficiente para o mundo do trabalho, e que era necessário aproximar o ensino das necessidades reais da empresa (FLEURY e FLEURY, 2001). Segundo Fleury e Fleury (2001)

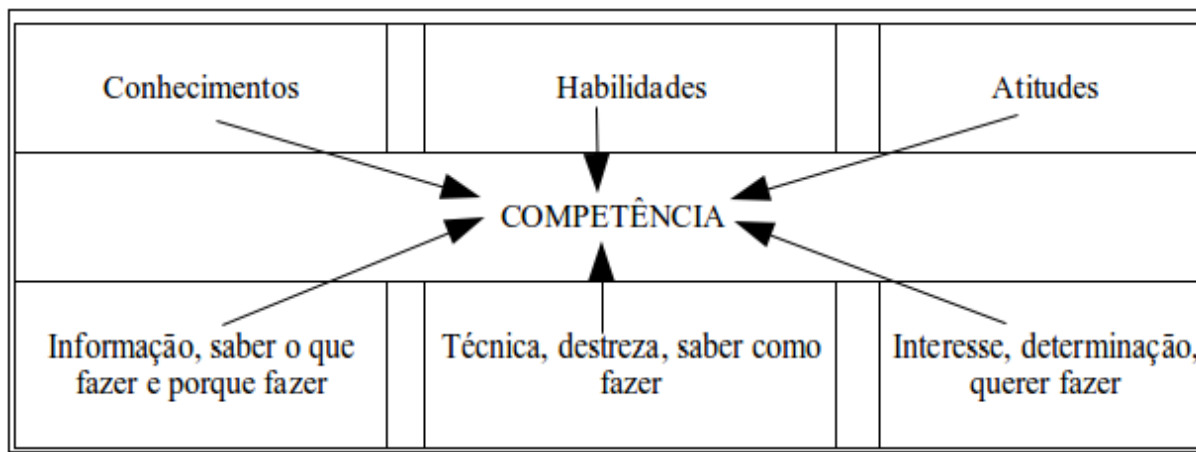
[...] buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego”. O trabalho deixa de ser o conjunto de tarefas do cargo e passa a representar “o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY e FLEURY, 2001 p. 186).

As competências são mapeadas e definidas conforme a estratégia organizacional. É um processo contínuo que tem como principal insumo a estratégia da organização. A partir da missão, visão, premissas, valores e objetivos estratégicos, são elaborados os indicadores de desempenho e as metas da organização. O mapeamento objetiva identificar o *gap*, ou lacuna, de competências, que consiste na diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Segundo Brandão e Bahry (2005), as competências internas podem ficar obsoletas com o passar do tempo, tornando fundamental realizar o mapeamento periódico e planejar a captação e o desenvolvimento de competências. Segundo Brandão e Guimarães (2001), a captação diz respeito à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional, seja no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas, seja no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas.

As competências possuem três dimensões: *conhecimentos*, *habilidades* e *atitudes* (FLEURY e FLEURY, 2001; BRANDÃO, 2005; CARBONE *et al* 2006). De acordo com Brandão (2005), *conhecimento* corresponde ao conjunto de informações e saberes que o indivíduo acumulou ao longo da vida. A *habilidade* está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. A *atitude* refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ao querer fazer, ao comportamento diante de diversas situações. Ainda segundo Brandão (2005), a *competência* pressupõe interdependência e complementaridade e requer a aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo no trabalho. Carbone (2009) sintetiza a interdependência entre as dimensões das competências na figura 1.

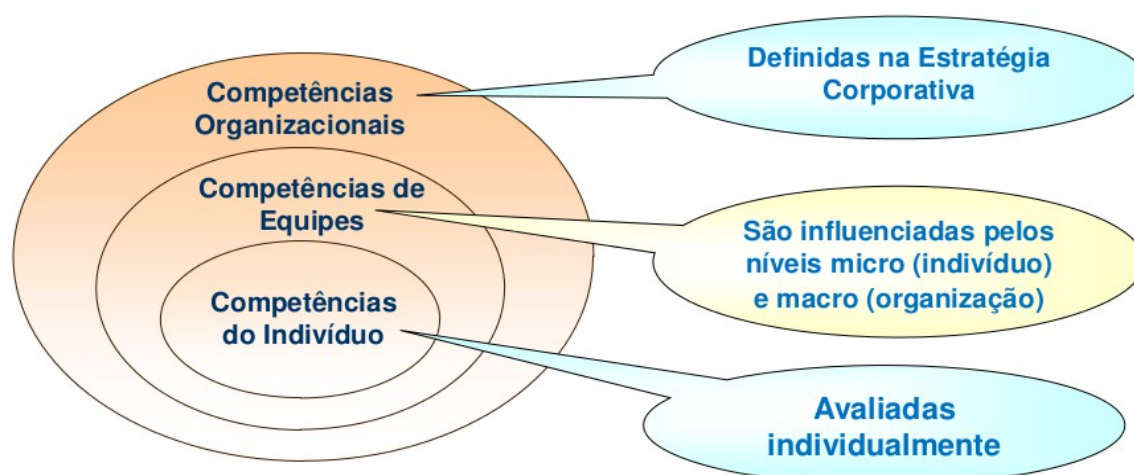
Figura 1 - Interdependência entre as dimensões da competência.



Fonte: Adaptado de Carbone (2009)

Ainda sobre os múltiplos aspectos da competência, autores como Fleury e Fleury (2001), Dutra (2008), Carbone (2005) e Brandão (2005), destacam que as competências não são apenas do indivíduo, mas também dos grupos e da organização. Desta forma, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001). Dutra (2001) identifica a relação entre as competências individuais e as organizacionais e a situação de interdependência entre elas, promovendo o crescimento individual e organizacional. Carbone (2009) sintetiza a sinergia entre as competências pessoais, dos grupos e empresariais na figura 2.

Figura 2 - as dimensões da competência.



Fonte: Carbone (2009)

A organização é colocada como um ambiente de aprendizagem contínuo para as pessoas, criando as condições para o desenvolvimento em colaboração no ambiente de trabalho (SENGE, 1990). As pessoas demonstram seu desenvolvimento através das competências demonstradas na resolução das tarefas e atividades e contribuindo para o alcance de objetivos organizacionais, expressando o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Para este estudo, competência será considerada como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional no contexto organizacional (CARBONE *et al*, 2006. FREITAS e BRANDÃO, 2005). Este conceito é resultado de expressivas contribuições de diversos autores, tornando-se o aprimoramento de diversos olhares sobre um fator humano em constante mudança.

1.2 - A conceituação de trilhas de aprendizagem

Com a evolução dos modelos de gestão de pessoas, as organizações perceberam a necessidade de prover o treinamento de seus trabalhadores. Entretanto, segundo Brandão (2009), a capacitação profissional nas empresas consistia em ações convencionais de treinamento. Além desta característica, as ações de treinamento eram descoladas do contexto no qual os resultados organizacionais eram obtidos (FREITAS e BRANDÃO, 2005).

A partir das discussões sobre os modelos de gestão com bases em competências, as ações de treinamento evoluíram para o desenvolvimento das pessoas na medida em que a organização abre espaço para o desenvolvimento e aproveitamento das competências individuais e dos grupos, aliadas às competências organizacionais (FREITAS e BRANDÃO, 2005). Neste contexto, em que o alinhamento entre o treinamento e desenvolvimento de pessoas e a estratégia organizacional confere importância estratégica à aprendizagem no trabalho, cada trabalhador passa a ser visto como parte de um contexto social, mais amplo, que extrapola as especificações do cargo ou função.

Segundo Freitas (2002), a noção de trilhas de aprendizagem surge como alternativa aos programas convencionais de treinamento. As trilhas de aprendizagem constituem caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento de pessoas nas organizações (FREITAS, 2002). A noção de trilhas de aprendizagem foi desenvolvida a partir do conceito de navegação profissional do filósofo Guy Le Boterf. Em Freitas e Brandão (2005), temos que Le Boterf:

[...] faz analogia entre a construção de uma trilha de aprendizagem e o estabelecimento de uma rota de navegação. O navegador, de posse de cartas geográficas, de previsões meteorológicas e do mapa de oportunidades disponíveis, estabelece o seu trajeto para chegar ao porto de destino (FREITAS e BRANDÃO, 2005).

Ainda segundo Freitas (2002), as trilhas de aprendizagem permitem a flexibilização da formação dos profissionais, reconhecer as experiências e conhecimento que cada um já desenvolveu e podem ser um orientador do planejamento do desenvolvimento profissional. As trilhas de aprendizagem têm como características a flexibilização da formação do profissional, o reconhecimento das experiências e conhecimentos já desenvolvidos pelos empregados e a autonomia de cada um na busca de seu desenvolvimento profissional e pessoal, e procuram conciliar interesses individuais com estratégias organizacionais (FREITAS, 2002). É uma concepção que difere da tradicional “grade de treinamento”, em que os trabalhadores têm a obrigação de cumprir uma determinada carga horária distribuída em ações educacionais predeterminadas para um cargo específico (FREITAS, 2002).

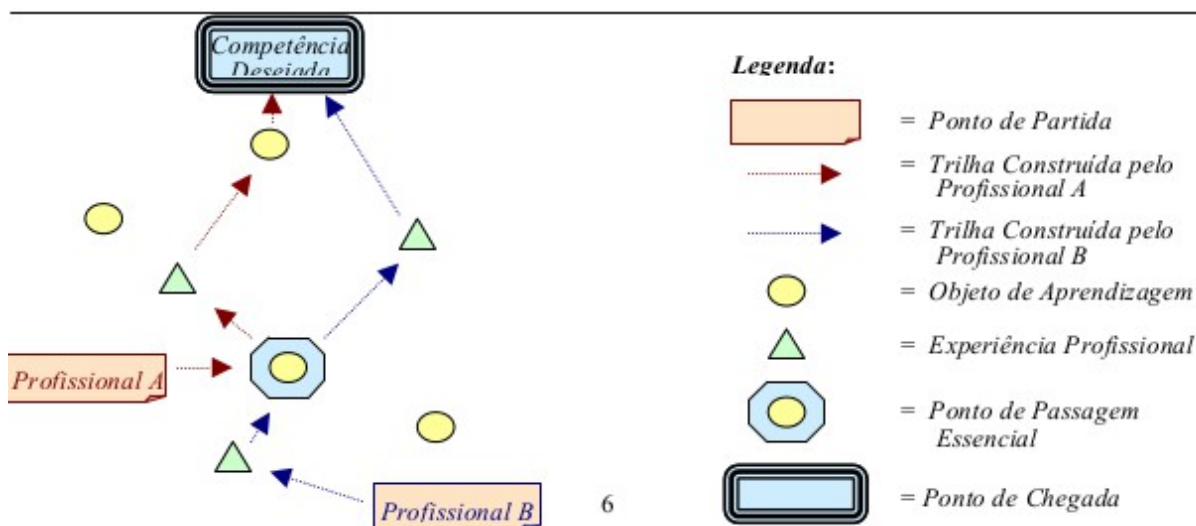
Outra característica que diferencia trilhas de aprendizagem das grades de treinamento é a multiplicidade de recursos de aprendizagem que podem ser incluídos como ações educacionais, além de cursos formais. Uma trilha pode ser composta por práticas supervisionadas com mentoria, reuniões de trabalho, seminários, jornais e periódicos diversos, livros, recursos de interação na Internet, comunidades de aprendizagem, filmes, vídeos e outros recursos que podem auxiliar no crescimento pessoal e profissional (FREITAS e BRANDÃO, 2005).

Para Freitas e Brandão (2005), uma trilha de aprendizagem representa uma manifestação de desejo de crescimento profissional. Neste sentido, o trabalhador ganha liberdade e autonomia para construir o próprio percurso para seu desenvolvimento. Portanto, diversas variáveis podem determinar a construção de uma trilha de aprendizagem, como, por exemplo, os anseios de desenvolvimento de cada pessoa, as necessidades da organização, a busca por satisfação pessoal no trabalho e melhoria contínua dos processos de trabalho.

Segundo Freitas (2002), cada trabalhador pode conceber sua trilha de aprendizagem partindo de suas necessidades, levando em conta sua condição atual, o “ponto de partida”, e seus objetivos, o “ponto de chegada”, integrando as estratégias e objetivos organizacionais em seu plano de desenvolvimento. Consideradas todas as variáveis, o trabalhador seleciona quais dos recursos de aprendizagem disponíveis serão mais adequados aos seus objetivos, preferências e estilo de aprendizagem.

A figura 3 ilustra como pessoas com interesses diferentes podem percorrer caminhos diferentes em busca dos mesmos objetivos.

Figura 3 - navegação em trilhas de aprendizagem.



Fonte: Freitas e Brandão (2005)

Peter Senge (1990) introduz o conceito de “organizações que aprendem”, em que a empresa é colocada como um ambiente de aprendizagem contínuo para os indivíduos e grupos para gerar o crescimento da organização. Ao citar a importância de uma organização ter objetivos, valores e missão que sejam compartilhados por toda a organização, Senge (1990) nos remete aos fundamentos de competências e aos conceitos de trilhas de aprendizagem, uma vez que o crescimento das pessoas e da organização são construídos um como consequência do outro (FREITAS e BRANDÃO, 2005).

Pelo exposto, pode-se verificar que o desenvolvimento das pessoas nas organizações com fundamento na noção de trilhas de aprendizagem é coerente. Neste sentido, pode-se aliar a capacitação das pessoas aos objetivos organizacionais procurando conciliar as necessidades da organização com os objetivos de crescimento e desenvolvimento das pessoas, tendo como base a autonomia de cada um para trilhar seus caminhos para o desenvolvimento de competências (FREITAS e BRANDÃO, 2005). Segundo Brandão (2009 p.68), “cabe à organização dar um direcionamento, criar um ambiente estimulador e facilitador da aprendizagem”, estruturando ações educacionais que favoreçam o crescimento das pessoas e

oferecer um catálogo de oportunidades que possam ser adaptadas a diferentes situações (FREITAS 2002).

1.3 - Novos caminhos para elaboração de trilhas de aprendizagem

O desenvolvimento de trilhas de aprendizagem começa a se apoiar em novos paradigmas, diferentes da Gestão por Competências à maneira clássica (CAPANO e STEFEN, 2012). As organizações que atuam com atendimento a clientes passam a utilizar técnicas de modelagem de processo de negócio, na busca de qualificar os produtos e resultados com base na satisfação do cliente através de um maior alinhamento dos resultados às expectativas de clientes e acionistas (LAGO, 2012).

Neste contexto, o planejamento da capacitação de pessoas na organização passa a considerar as atividades desempenhadas nos processos como base para o desenvolvimento das trilhas de aprendizagem, decompondo as tarefas e etapas e elencando as possibilidades de desenvolvimento de pessoas para a execução com qualidade, chegando, assim, aos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas (CAPANO e STEFEN, 2012).

Com este enfoque, destacam-se as organizações do “*Sistema S*” Sebrae e Senac, que possuem trilhas de aprendizagem elaboradas a partir de atividades profissionais. Cada etapa a ser desempenhada no processo determina o conhecimento necessário para que o trabalhador possa executar as tarefas com a qualidade requerida. Conforme Capano e Steffen (2012), verifica-se uma transição possível para uma abordagem voltada a processos, em que o desenvolvimento das trilhas de aprendizagem pode apoiar-se para desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes para cada posto de trabalho.

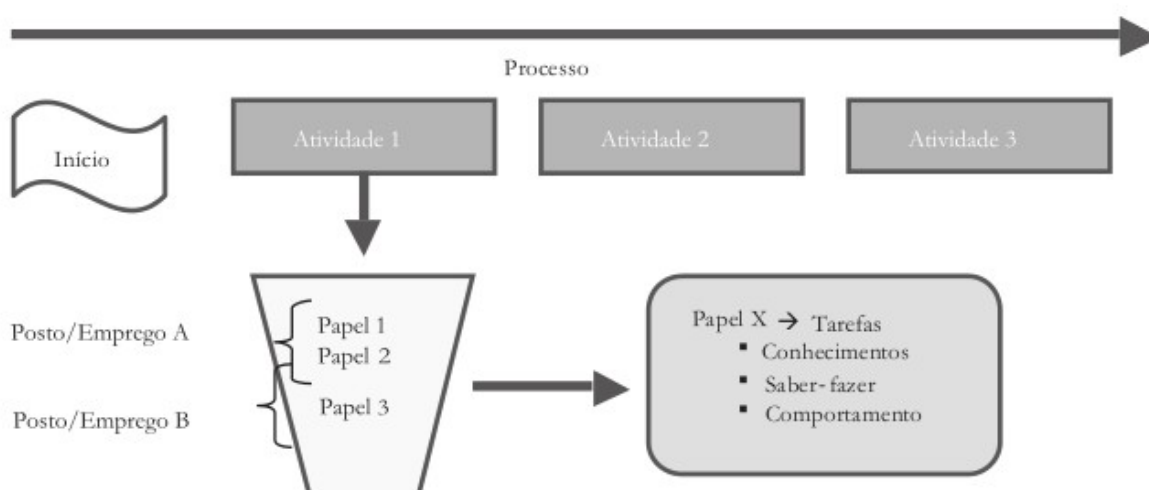
O Serpro está investindo fortemente no mapeamento de todos os processos corporativos, abrindo oportunidades e possibilidades para aplicação de um método de elaboração de trilhas de aprendizagem baseada em processos. Todas as unidades organizacionais da Empresa estão mobilizadas para mapear seus processos e já se começa a trabalhar na integração das partes. No início dos trabalhos de mapeamento dos processos corporativos, as áreas agiram de forma a relatar o que cada elemento no organograma executava, uma vez que o Serpro adota um modelo de gestão matricial com base em hierarquia fortemente verticalizada. Com as revisões realizadas com apoio do Escritório de Governança de Processos, as pessoas perceberam que não existiam fronteiras entre as atividades realizadas pelas áreas, o que abriu caminho para alterações nos organogramas e

reordenação de atividades e realocação de pessoas. Conforme o Modelo de Organização e Gestão do Serpro,

[...] deve existir uma relação de interdependência entre os processos corporativos. Todos os processos interagem entre si em algum nível. Esta interação corresponde ao encadeamento dos processos representados na Cadeia de Valor do Serpro, cujos produtos vão se combinando ao longo dos elos para agregar valor aos nossos clientes; cumprindo, também, a missão da organização e outros objetivos do negócio. (SERPRO, 2014 p. 12)

Portanto, o papel da capacitação é dotar o trabalhador dos conhecimentos necessários para o bom desempenho de seu papel no processo de trabalho da organização. Esta visão traz o estabelecimento de conhecimentos por atividades. Um exemplo de atividade em um subprocesso de Gestão Documental no Serpro é “classificar documento” (SERPRO, 2014). Neste exemplo a equipe de educação corporativa foca nas etapas de cada atividade, de maneira a identificar quais os recursos de capacitação serão necessários para que o trabalhador execute a atividade com os níveis de serviço requeridos pelo processo. A figura 4 ilustra o modelo de atividades por processos, decomposto em atividades sequenciais de ponta a ponta, com a disposição dos papéis a serem exercidos pelos trabalhadores. Cada papel executa um conjunto de tarefas dentro do processo, e cada tarefa requer um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador que ocupa o posto de trabalho.

Figura 4: decomposição das atividades no processo em papéis



Fonte: Capano e Steffen (2012).

Como podemos observar na figura 4, as atividades nos processos formam um outro ordenamento conceitual para a determinação de competências, em que o conjunto de atividades dos processos estabelece os conhecimentos, atitudes e o saber fazer requeridos em cada papel. (CAPANO E STEFAN, 2012).

Pelo exposto nos tópicos anteriores, as competências podem ser desenvolvidas por meio de trilhas de aprendizagem e o mapeamento dos processos corporativos abre possibilidades para novas proposições e formatos para elaboração das trilhas. A seguir veremos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para analisar a implementação de uma proposta desenvolvida pela Universidade Corporativa do Serpro para desenvolvimento de trilhas de aprendizagem baseada em processos organizacionais.

2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo visa analisar a implementação do método para desenvolvimento de trilhas de aprendizagem elaborado pela Universidade Corporativa do Serpro em um projeto-piloto. Para tanto, o método escolhido foi a observação participante. Por este método, segundo Gil (2008, p. 16), o pesquisador “observa algo que acontece ou já aconteceu”. O autor salienta, ainda, que este método pode ser utilizado exclusivamente ou em conjunto com outros métodos.

Além da observação participante, foi utilizada a pesquisa documental. Conforme Gil (2008), a pesquisa documental se caracteriza por ter como fontes documentos que ainda não receberam tratamento analítico, que é o caso dos documentos produzidos nas rodadas de implementação do piloto de elaboração de trilha de aprendizagem para o subprocesso de Gestão Documental. Por ser um estudo de caso, a pesquisa utilizando a observação participante e a pesquisa documental resulta em um estudo qualitativo e de cunho exploratório, permitindo a análise dos documentos produzidos pelo grupo de trabalho e a sistematização dos resultados.

A visão do pesquisador como um membro participante do grupo de trabalho que viabilizou a proposta de implementação do método pode, em grande medida, oferecer elementos fundados na teoria que foram aplicados, observados e sistematizados durante o projeto. O estudo de caso refletirá com mais fidelidade o trabalho coletivo de construção do método de elaboração das trilhas de aprendizagem, objeto deste estudo. Para obter os dados sobre o fenômeno em estudo, através de contatos diretos, em situações específicas, nas quais as distorções resultantes do fato de o pesquisador ser um elemento estranho são reduzidas ao mínimo.

3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos próximos tópicos veremos a apresentação e análise dos resultados, divididos da seguinte forma: o tópico 3.1 traz a apresentação e análise do contexto organizacional, em que são descritos os cenários e contextos da criação do Serpro, da Universidade Corporativa do Serpro e do esforço corporativo em mapear os processos organizacionais; o tópico 3.2 apresenta a constituição do grupo de trabalho designado para elaborar a proposta de sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos; o tópico 3.3 apresenta a primeira proposta de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos apresentada a Coordenação da Universidade Corporativa; o tópico 3.4 apresenta a aplicação da proposta de sistemática de construção de trilhas de aprendizagem em um projeto-piloto utilizando o subprocesso de Gestão Documental e, por fim, o tópico 3.5 traz a apresentação e análise dos resultados do projeto-piloto aplicando o método de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem elaborado pela Universidade Corporativa do Serpro, utilizando o subprocesso de Gestão Documental.

3.1 Apresentação e análise do contexto organizacional

O Serpro foi criado em 1964 com o objetivo de executar processos e serviços de processamento de dados e tratamento de informações dos órgãos do Ministério da Fazenda (BRASIL, 1964). Durante sua trajetória, a empresa assumiu o papel estratégico na administração pública para prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações e Inovação. O Brasil vivia os anos da reserva de mercado de informática, e toda a tecnologia utilizada era desenvolvida internamente.

Como todas as organizações de tecnologia, o Serpro atende demandas de alta complexidade e mudanças constantes de cenários e contextos. Como evolução do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, na busca pelo reposicionamento com a adoção de uma postura estratégica frente as demandas de seus clientes, a empresa busca, permanentemente, a construção de uma cultura organizacional inovadora.

Neste sentido, a Universidade Corporativa do Serpro (UniSerpro) foi criada em 2003, a partir de um grupo de trabalho instituído pela decisão de diretoria OE-148/2003, e teve como objetivo "... definir os vetores de competência e estruturação da Universidade Corporativa Serpro." (SERPRO 2003 p. 1). Em seu processo evolutivo, UniSerpro tornou-se o

instrumento estratégico para buscar a capacitação contínua dos empregados do Serpro segundo as diretrizes estratégicas corporativas e orientações de governo. Para este fim, promove ações educacionais, pesquisa e fomenta a inovação nos segmentos de gestão pública e empresarial, tem o papel de orientar a Gestão Documental, as informações normativas e organizacionais, de promover a implementação de acordos de cooperação técnica nas esferas governamentais, de assessoria à Diretoria com informações estratégicas e sistematizadas, assim como na adoção de ações no que se refere ao Programa Serpro de Inclusão Digital – PSID (UniSerpro 2013).

A UniSerpro atua no modelo de Escolas de capacitação por segmento Tecnológico e Institucional, e, também, por planos e programas de capacitação. As Escolas têm como objetivo orientar o direcionamento estratégico educacional, alinhando-os às diretrizes da empresa interagindo com a Alta Liderança para buscar as diretrizes estratégicas para subsidiar as tomadas de decisão no campo do conhecimento (UniSerpro 2013). Já os planos de capacitação são instrumentos para agregação das ações educacionais de forma organizada por segmentos temáticos. A tabela 1 descreve os planos de capacitação da UniSerpro.

Tabela 1: planos e programa de capacitação da UniSerpro

Plano	Descrição/finalidade
Plano de Capacitação Tecnológica – Plancap	Executa as ações educacionais a partir dos direcionamentos estratégicas e preparação dos Empregados para as novas tecnologias prospectadas, absorvidas e internalizadas para uso nos projetos e atendimento aos clientes
O Plano de Capacitação Institucional de Negócios – Pcine	Atua no atendimento às necessidades de dar maior ênfase às ações educacionais voltadas ao aperfeiçoamento técnico-profissional dos empregados que atuam nas unidades de relacionamento com clientes.
O Plano de Capacitação em Desenvolvimento Institucional – Plancad	Atua na aquisição, ampliação e atualização do conhecimento organizacional
O Programa de Desenvolvimento Gerencial - PDG	Atua alinhado às diretrizes do Planejamento Estratégico da Empresa capacitando o corpo gerencial com o objetivo de propiciar a aquisição de conhecimento em novas práticas na área de gestão
O Plano de Capacitação de Novos Empregados	Tem objetivo de ambientar e capacitar os Empregados admitidos nos concursos públicos realizados periodicamente, considerando o cargo, especialização ou qualificação do contratado

Fonte: adaptado de UniSerpro (2013)

O Serpro atua no segmento de Tecnologia da Informação para o setor público, atendendo, mediante contratos de receita, diversos órgãos da administração pública federal. Para manter a gestão dos serviços e garantir a qualidade das entregas, o Serpro adotou a modelagem de processos de negócio como estratégia para explicitar os processos organizacionais de maneira a identificar as conexões entre os processos e áreas e visando a integração para o funcionamento de toda a cadeia de processos corporativos. Esta necessidade foi apontada no ciclo de planejamento estratégico empresarial 2009/2010. Então foi publicada a Decisão de Diretoria DD GE 073/2010 que instituiu o Modelo de Governança de Processos do Serpro (MGOP), para

[...] orientar a governança dos processos corporativos visando promover visibilidade, padronização, integração, gerenciamento do desempenho e melhoria contínua desses processos, garantindo o alinhamento com os objetivos empresariais e a disponibilidade de informações para tomada de decisão. (SERPRO 2014, p 1).

Desde a publicação do Modelo de Governança de Processos do Serpro, todas as áreas da Empresa foram orientadas a iniciar ações de mapeamento, modelagem, padronização e publicação dos processos corporativos que permeavam as unidades organizacionais, incluindo-se as regionais responsáveis pela execução de diversos processos e de operações (SERPRO, 2014).

Em paralelo, o Serpro participava de uma iniciativa no âmbito de todo o Governo Federal para integração de dados e processos. Então a Empresa criou, em 2010, a Superintendência de Integração de Dados e Processos (SUNIT). Esta superintendência foi a representante do Serpro no Comitê Interministerial do Macroprocesso de Planejamento, Orçamento e Finanças, e atuou para identificar as tendências, necessidades e inserir a Plataforma de Processos em desenvolvimento no Serpro, à época, no contexto dos esforços para a otimização dos processos de governo para melhoria dos serviços prestados ao cidadão. Esta superintendência produziu, dentre outros documentos, um manual de orientações para capacitação na plataforma de processos, com objetivo de apresentar as trilhas de capacitação que subsidiariam a formação dos agentes envolvidos em gestão por processos. Este documento continha insumos básicos para orientar a montagem de estruturas de capacitação baseada em processos, elencando os conhecimentos a serem adquiridos em cada etapa de execução no processo organizacional.

Analisando a forma de organização da UniSerpro e o contexto organizacional do Serpro, é possível avaliar que a elaboração de trilhas de aprendizagem constitui uma ferramenta importante para alinhar as ações educacionais ofertadas nos planos de capacitação e as orientações estratégicas das Escolas de Capacitação. Esta proposição coloca a capacitação das pessoas de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização aliadas às competências organizacionais (FREITAS e BRANDÃO, 2005). O Serpro adota gestão de pessoas por competências, mas não possui todas as competências dos cargos e funções devidamente mapeadas, o que gera uma escassez de insumos para a utilização dos métodos tradicionais amplamente documentados nas literaturas de referência para subsidiar a capacitação corporativa. Por isso, e em consonância com o trabalho de modelagem e mapeamento de processos, a proposta de elaboração de trilhas de aprendizagem, que segue as novas proposições de estabelecimento de competências baseada nos processos, em que a matriz de atividades de cada etapa do processo fornece os insumos para estabelecimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos Empregados, é coerente com o contexto organizacional (CAPANO E STEFFEN, 2012).

3.2 - Apresentação da constituição do grupo de trabalho para gerar a proposta de sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos

Seguindo as diretrizes estratégicas da alta liderança de fortalecer o mapeamento, melhoria contínua e integração dos processos corporativos, a UniSerpro abriu, em 2014, uma frente de trabalho para pesquisar quais as possibilidades e limites para estabelecer uma sistemática para elaboração de trilhas de aprendizagem baseada em processos e propor um método que pudesse ser utilizado para todos os processos da Empresa, respeitando as especificidades com a flexibilidade necessária para atender a todos os processos para desenvolvimento de suas trilhas de aprendizagem.

Para tanto, foi criado um grupo de trabalho no âmbito do Departamento de Gestão Acadêmica da UniSerpro. O Departamento de Gestão Acadêmica da UniSerpro é subordinado a Coordenação da UniSerpro e tem por finalidade a execução do Processo de Educação Corporativa abrangendo todos os planos de capacitação e programas de educação continuada, ensino regular e programas de idiomas. É composto por quatro divisões: a Divisão de Gestão do Ensino Regular e a Divisão de Capacitação Institucional, localizadas em Brasília, a

Divisão de Capacitação Tecnológica, localizada no Rio de Janeiro, e a Divisão de Projetos e Tecnologias Educacionais, localizada em Belo Horizonte. O grupo de trabalho foi composto por especialistas destas três últimas divisões.

Para iniciar os trabalhos, foi estabelecido um momento de alinhamento quanto ao conhecimento e entendimento das equipes sobre o tema. Esta etapa contou com a criação de uma estrutura virtual de colaboração utilizando a ferramenta corporativa de rede social¹, onde os participantes do grupo de trabalho puderam compartilhar documentos e referências coletadas e as impressões de cada um sobre o tema. Esta dinâmica de trabalho foi fundamental para a troca de experiências e conhecimentos, uma vez que a separação geográfica limitava a realização de encontros presenciais por questões logísticas e, também, por limitações orçamentárias para deslocamentos de pessoas.

A próxima etapa foi a realização de reuniões virtuais em que as pessoas pudessem expressar seus entendimentos, abrindo debates sobre o tema e as possibilidades de elaboração da proposta de sistemática de elaboração de trilhas por processos a ser apresentada para a coordenação da UniSerpro. As referências principais para o grupo de trabalho foram a metodologia de construção de Itinerários Formativos do Senac, a metodologia de construção de Trilhas de Aprendizagem do Sebrae, a referência bibliográfica sobre as competências via *workflow* e os papéis produtivos, a proposta elaborada pela SUNIT como manual de orientações para capacitação na plataforma de processos e o Modelo de Governança de Processos do Serpro. A tabela 2 mostra as referências utilizadas pelo grupo de trabalho e as características de cada uma.

Tabela 2: Referências para elaboração da proposta de sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos.

Referência	Características
Metodologia de construção de Itinerários Formativos Senac	<p>Itinerário Profissional: conjunto de ocupações com identidades bem definidas no mercado de trabalho, em determinada área profissional.</p> <p>Itinerário Formativo: conjunto dos percursos de formação propiciados por uma instituição de educação profissional dentro de cada uma das diferentes áreas profissionais.</p>
Metodologia de construção de Trilhas de Aprendizagem Sebrae	<p>Conceito: conjuntos integrados e sistemáticos de ações de desenvolvimento visando à aquisição e desenvolvimento de competência requeridas para o desempenho profissional dos colaboradores internos do Sistema SEBRAE.</p> <p>Taxonomia: Organização por “eixos temáticos”</p>

1 <https://voce.serpro> – ferramenta corporativa de rede social disponível para todos os Empregados do Serpro

Referência	Características
	<p>Percurso das trilhas: O colaborador é quem determina, dentro de um conjunto de opções, como e quando a aprendizagem vai ocorrer. Para facilitar a trajetória de aprendizado, foram elaborados Guias de Estudos, contendo uma sugestão de sequência a ser percorrida.</p>
<p>Gestão por competências via <i>workflow</i> e os papéis produtivos</p>	<p>Enfoques da competência Análise funcional: inicia o processo de descrição do trabalho com a missão ou propósito principal da empresa e vai detalhando as funções e subfunções até chegar às atividades do trabalhador. Análise ocupacional: um conjunto de postos de trabalho forma uma ocupação; um conjunto de ocupações forma uma família ocupacional; postos de trabalho divididos em tarefas, operações e passos e subpassos, descrevendo as atividades realizadas no posto de trabalho incluindo recursos, equipamentos, etc. O <i>workflow</i> e os papéis produtivos: levantamento das competências relacionadas a cada papel produtivo dentro de um determinado processo. - Parte-se da matriz gráfica de atividades e papéis para se deduzir os perfis por competências, mas estes não estão com bases numa análise de postos de trabalho (Análise Ocupacional) ou do emprego. - Posto de trabalho ou o emprego não preexiste à análise; parte do processo com vistas aos resultados</p>
<p>Manual de orientações para capacitação na plataforma de processos – SUNIT</p>	<p>- As trilhas para capacitação dos agentes com atuação em Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Ferramentas e Aplicações (BPMS) estão divididas em segmentos. - Cada trilha contém: Número de identificação; Nome (conteúdo): que seriam os grandes temas; Objetivos; Conhecimentos - Divisão das trilhas por agentes prevendo: Sigla de cada agente; Respectivo perfil; Objetivo; Numeração da respectiva ação educacional da trilha BPM</p>
<p>Modelo de Governança de Processos Serpro</p>	<p>Processo: um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas; um trabalho ponta a ponta que cruza os limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes. Ciclo de vida BPM: Princípios de Governança; Análise de Processos; Desenho e Modelagem de Processos; Implementação de Processos; Gerenciamento de Desempenho; Refinamento.</p>

Após dois meses de discussões coletivas, trocas de mensagens e leituras, foi elaborada uma proposta para ser apresentada para a Coordenação da UniSerpro com a proposição de aplicação, em caráter piloto, em um subprocesso de um processo organizacional para ter sua trilha de aprendizagem elaborada.

A constituição do grupo de trabalho e a metodologia utilizada permitiu que a escolha de pessoas de todas as áreas fosse determinante para a evolução da atividade. Essa forma de trabalho, colaborativa e contemplando os conhecimentos, experiências e vivências de cada um, também contribuiu para o crescimento coletivo da equipe e individual das pessoas e agregou valor ao trabalho do Departamento de Gestão Acadêmica, que experimentou a elaboração e planejamento de forma compartilhada.

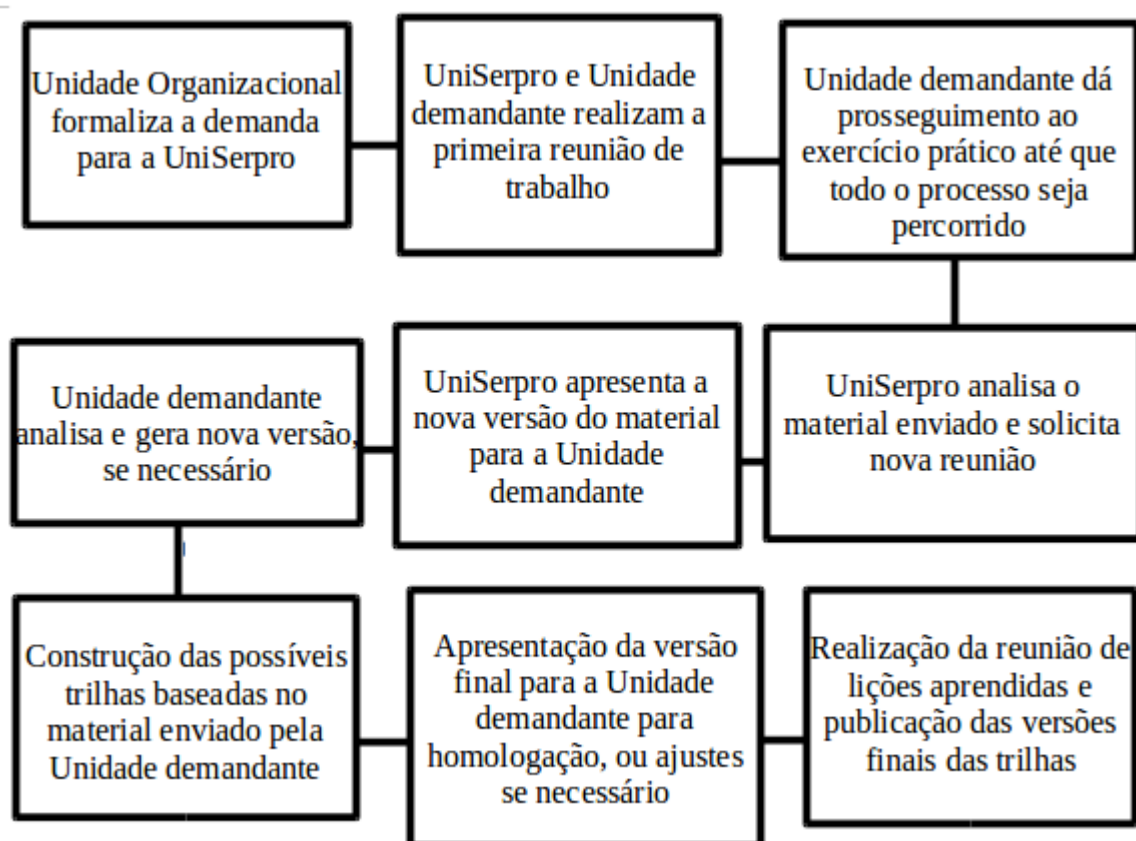
3.3 - Apresentação e análise da primeira proposta de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos apresentada à Coordenação da UniSerpro

Após a sistematização da proposta, o grupo apresentou para a coordenação da UniSerpro a primeira versão da proposta de sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos. Além do conjunto de definições dos papéis e conceitos envolvidos no processo, a proposta trouxe a conceituação de trilhas de aprendizagem consensualizada entre os membros do grupo após a fase de discussão e estudos, que foi *“Conjunto integrado e sistemático de ações de desenvolvimento recorrendo a múltiplas formas de aprendizagem, que visa à instalação e ao desenvolvimento de competências requeridas para o desempenho das pessoas visando o alcance dos objetivos.”*. A proposta também previu a participação do “Comitê Consultivo”, instância da UniSerpro formada pelos gestores do Departamento de Gestão Acadêmica e as Escolas de Capacitação da UniSerpro, como instância de análise das solicitações de criação das trilhas no que diz respeito a priorização para o atendimento.

Nesta proposta, o Gestor do processo formalizaria a demanda para a UniSerpro, que faria uma análise através de um comitê consultivo. Caso a demanda fosse recusada, o comitê emitiria uma nota técnica contendo as justificativas para a recusa; caso fosse admitida, o Departamento de Gestão Acadêmica alocaria a equipe encarregada de atender a demanda. A Equipe alocada desenvolveria a trilha utilizando-se de oficinas periódicas, quantas rodadas fossem necessárias a depender do tamanho do processo, com a participação da equipe que

atua no processo. Desta forma, cada etapa do processo teria seus conhecimentos, aspectos atitudinais e os procedimentos a serem realizados. Após a documentação da trilha, o produto seria apresentado ao demandante que poderia homologar a entrega, encerrando a demanda para que fosse publicada, ou devolver para novos ajustes. A figura 5 ilustra o fluxo proposto.

Figura 5 - Fluxo ilustrativo do processo de desenvolvimento de trilhas



Fonte: UniSerpro (2014)

A proposta tinha como determinação os seguintes pontos:

- que as trilhas de aprendizagem seriam estruturadas por especialistas da UniSerpro indicados pelo Departamento de Gestão Acadêmica,
- que as Unidades Organizacionais solicitantes devem alocar profissionais para prestar consultoria técnica sobre o processo durante todo o processo de construção da trilha,
- que todas as trilhas de aprendizagem desenvolvidas terão como referência o Modelo de Governança de Processos do Serpro – MGOP,

- que as trilhas de aprendizagem deverão conter as ações educacionais e objetos de aprendizagem que possam compor um itinerário formativo,
- que o processo de construção de trilhas será realizado em oficinas de trabalho coordenadas pelo Departamento de Gestão Acadêmica,
- que as trilhas de aprendizagem, após homologadas, serão publicadas na página da UniSerpro no Portal Integrado do Serpro.

A proposta previa que as trilhas fossem construídas em formato de oficinas. Na primeira reunião a UniSerpro apresentaria a metodologia de trabalho e a equipe do processo apresentaria o processo para o qual a trilha seria desenvolvida. Em seguida, a UniSerpro realizaria um exercício prático de como a trilha deveria ser construída. No exercício prático, os participantes percorreriam o processo levantando os conhecimentos e habilidades necessários para realização daquela determinada etapa do processo.

Com o levantamento, os conhecimentos e habilidades deveriam ser agrupados em possíveis soluções de aprendizagem (cursos, palestras, vídeos, normas, etc....), com indicação do nível indicado para cada solução, que poderia ser básico, intermediário ou avançado. A caracterização do nível deveria ser descrita pela equipe do processo, pois poderia variar de um processo para outro. A equipe do processo deveria informar quais seriam os requisitos de acesso necessários para a realização de cada solução de aprendizagem, caso aplicável. Após o exercício prático da primeira reunião de trabalho, a equipe do processo deveria dar continuidade ao trabalho de forma a cobrir todo o processo.

Após a finalização do levantamento, seria agendada uma nova reunião onde a UniSerpro apresentaria os ajustes que seriam realizados no material enviado. Com a aprovação da equipe do processo, a primeira versão da trilha de aprendizagem seria estruturada e disponibilizada para análise e validação. Esta fase poderia contar com novos ajustes até a conclusão de uma versão final. Após a aprovação, os possíveis agrupamentos das soluções de aprendizagem seriam tabulados. Esta organização poderia ser agrupada por público-alvo, eixos temáticos, requisitos de acesso ou outra forma de agregação específica de cada processo.

A proposta de sistemática produziu sete artefatos conforme a tabela 3, a seguir.

Tabela 3: Artefatos que compõem a sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos.

Artefato	Descrição
Exemplo de agenda para as primeiras reuniões de trabalho	Exemplo de pauta para a primeira reunião de trabalho, contendo as datas e horários dos encontros, temas a serem tratados, lista de participantes, etc.
Formulário de Guia de Estudos	Formulário para a criação do Guia de Estudos da trilha de aprendizagem
Quadro de soluções de aprendizagem	Formulário para a criação da tabela com as ações educacionais que compõem a trilha de aprendizagem
Slides para uso na oficina	Slides para apoiar a exposição dos facilitadores da oficina
Documento com orientações para as Unidades Organizacionais	Documento que descreve a sistemática, conceitos envolvidos, fluxo de trabalho, papéis e atribuições de cada área e procedimentos a serem adotados.
Fluxograma do processo	Ilustração do fluxo da sistemática de desenvolvimento de trilhas, para visualização de todas as etapas trabalho.
Formulário relatório de lições aprendidas	Artefato para registro das lições aprendidas no processo de elaboração da trilha.

Fonte: Elaboração própria

Estes artefatos compõem a sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos elaborada pela equipe UniSerpro e podem ser utilizados durante todo o processo de construção da trilha, preenchendo e versionando os documentos até a conclusão do trabalho. Conforme a descrição na tabela 3, cada um dos artefatos possui uma finalidade e seu preenchimento é fundamental para a construção da trilha. Tanto os facilitadores da equipe UniSerpro quanto as Unidades Organizacionais demandantes utilizam o material, revisando e versionando a cada etapa do processo até a homologação da versão final.

Analisando a primeira proposta apresentada pelo grupo de trabalho, pode-se verificar a sua coerência com as referências bibliográficas sobre competências, principalmente Brandão e Guimarães (2001), Carbone (2006), Freitas e Brandão (2005), em que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes estão ligados à forma como as pessoas articulam estes elementos para a melhoria de seu desempenho profissional no contexto organizacional.

Verificamos também a coerência com as referências sobre trilhas de aprendizagem, especialmente Freitas (2002), Freitas e Brandão (2005), em que as trilhas de aprendizagem são ferramentas para estimular os Empregados e adquirir as competências necessárias para o desempenho profissional de forma a contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Ao elaborar a trilha considerando que os objetos e ações educacionais devem compor um itinerário formativo, percebe-se que a experiência de aprendizado esperada é a de que cada um possa navegar na trilha de acordo com suas necessidades, e não em uma grade de ações educacionais fechada e obrigatória, conforme Freitas e Brandão (2005) citando Le Boterf (1997). Ao ter como suporte o processo corporativo e a equipe do processo como consultores participando ativamente nas oficinas, a sistemática proposta tem conformidade com o Modelo de Governança de processos do Serpro. A proposta apresentada, a partir do processo, seu *workflow* e os papéis produtivos, está aderente ao modelo de governança de processos do Serpro e segue as novas tendências para o desenvolvimento de competências, conforme Capano e Stefen (2012).

Desta forma, a proposta elaborada pela UniSerpro de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem baseada em processos pode trazer contribuições para o contexto organizacional. A proposta elaborada pela UniSerpro constitui-se em um instrumento corporativo, que pode ser utilizado por todas as unidades organizacionais, e as competências mapeadas tendo como base as atividades e etapas do processo permitirão a identificação dos problemas de aprendizagem a serem tratados nas trilhas, e os Empregados poderão, respeitando a autonomia de cada um, trilhar seus itinerários formativos para seu desenvolvimento. Além do desenvolvimento das pessoas, as trilhas de aprendizagem podem contribuir para o fortalecimento e melhoria contínua dos processos, na medida em que contribui para a elevação do grau de conhecimento das pessoas da organização sobre o processo.

3.4 - Apresentação da aplicação da proposta de sistemática de construção de trilhas de aprendizagem em caráter piloto para o subprocesso de Gestão Documental

O passo seguinte foi a seleção de um processo organizacional para aplicação da sistemática aprovada em um projeto-piloto. A UniSerpro é responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento Organizacional. Por ser um processo complexo e com muitos

subprocessos, a equipe optou por selecionar um subprocesso para ser o piloto. O subprocesso de Gestão Documental foi selecionado para ter sua trilha de aprendizagem elaborada seguindo a diretriz do planejamento estratégico corporativo 2014-2022 de ser o centro de informações para o governo brasileiro. Esta estratégia permitiria ao grupo de trabalho avaliar com mais critério cada etapa da proposta de sistemática visando oportunidades de melhorias e correção de rumos que se fizerem necessárias.

Inicialmente, foi agendada uma reunião com a equipe do processo para apresentar a proposta de sistemática de desenvolvimento de trilhas e levantamento de expectativas. Em seguida foi elaborada uma proposta de calendário de reuniões para a realização das oficinas de trabalho. A tabela 4 mostra a sequência de atividades previstas para o desenvolvimento da trilha de aprendizagem do subprocesso de Gestão Documental.

Tabela 4: atividades para elaboração da trilha do subprocesso Gestão Documental

Etapas	Objetivo
Contextualizar geral do processo e subprocessos pelo gestor do processo, levantando e listando os produtos e serviços (saídas) e papéis.	Apresentação expositiva do processo pelo Gestor ou por outro membro da equipe do processo.
Iniciar levantamento das respectivas soluções de aprendizagem (cursos, livros, vídeos, normas, sistemas, etc) que dão subsídio a cada subprocesso	Realizar o levantamento dos conhecimentos e habilidades necessários para realização de cada atividade do processo
Identificar possíveis soluções de aprendizagem levantadas para entrega dos resultados esperados do fluxo do processo	Indicar cursos, livros, vídeos, normas, sistemas, etc., que dão subsídio a cada atividade
Realizar o encadeamento do conhecimento necessário à execução das tarefas do processo	Indicar objetivos de cada solução de aprendizagem; Indicar o nível de conhecimentos e habilidades necessário para cada solução de aprendizagem; Indicar possíveis requisitos de acesso de cada solução de aprendizagem; Indicar o público-alvo (caso aplicável); Indicar o eixo temático (caso aplicável); Indicar possíveis referências das soluções de aprendizagem
Aprofundar, por parte da equipe UniSerpro, para consolidação dos insumos levantados com o grupo de especialistas do processo	Análise por parte da equipe UniSerpro de todo o material e informações para entendimento e indicativo de propostas
Retomada com a equipe de especialistas do processo para análise e refinamento	Apresentação do entendimento da equipe UniSerpro
Interligação entre o processo e a trilha de	levantamento de possíveis agrupamentos das

Etapas	Objetivo
aprendizagem	soluções de aprendizagem (por subprocessos, por temas, por público-alvo, por requisitos de acesso, por eixos temáticos, etc)
Gerar da versão preliminar da trilha de aprendizagem	Apresentação da versão preliminar para a equipe demandante
Elaborar do Guia de Estudos da trilha	Artefato de sugestões e orientações para percorrer a trilha de aprendizagem. A navegação na trilha é livre e o percurso fica a critério do aluno, o guia é apenas uma sugestão de roteiro
Homologar da trilha e do Guia de Estudos	Análise e aprovação final da trilha e do guia de estudos pela equipe demandante
Publicar da trilha e do Guia de Estudos	Encerramento dos trabalhos de desenvolvimento da trilha

Fonte: UniSerpro (2014)

As duas primeiras rodadas foram realizadas em dois períodos de quatro horas, utilizando a rede de comunicação de estações de trabalho do Serpro para conectar as pessoas em Belo Horizonte e Brasília. A programação contou com a apresentação das bases conceituais e da sistemática construção de trilhas de aprendizagem elaborada pela UniSerpro, a apresentação do subprocesso de Gestão Documental e respectivos subprocessos realizada pelo Gestor do Processo, apresentação da proposta do exercício e os exercícios de construção da trilha dos subprocessos.

Os exercícios práticos realizados em formato de oficina constituem um dos pilares da proposta para elaboração das trilhas por processos, pois permitem partir do levantamento das soluções de aprendizagem relacionadas a cada subprocesso a partir da descrição de cada etapa de trabalho. Este formato permite, ainda, a interação e a participação ativa dos demandantes como suporte para os Especialistas da UniSerpro. A cada oficina realizada, um conjunto de atividades decorrentes é determinado para cada equipe envolvida, e os produtos destas atividades é analisado na oficina seguinte.

As etapas do fluxo proposto ocorreram da forma prevista, com ajustes de datas em função de compromissos das duas equipes. Após a realização das oficinas, foi elaborada a versão preliminar da trilha para o subprocesso de Gestão Documental. Esta versão passou por refinamentos e novas versões foram elaboradas. A cada versão apresentada as equipes do processo e da UniSerpro puderam refinar as bases e formatos de condução dos trabalhos,

permitindo a análise do método de desenvolvimento de trilhas por processo. A homologação final da trilha foi realizada após nove versões.

Analisando a aplicação da sistemática proposta em um projeto-piloto, avalia-se que esta forma de trabalho permitiu a visualização de oportunidades de melhoria e sedimentar alguns pressupostos que nortearam o grupo de trabalho. Avalia-se ainda que as oportunidades de desenvolvimento de competências para os Empregados que atuam no subprocesso de Gestão Documental no Serpro, seja diretamente na equipe do processo ou como intervenientes nos casos em que as áreas elaboram, classificam e guardam documentos, podem contribuir significativamente para a melhoria da Gestão Documental no Serpro. As ações educacionais que compõem a trilha foram selecionadas para atender aos problemas de aprendizagem elencados pela equipe do processo. Desta forma, com a plena utilização da trilha para o desenvolvimento de competências, o Serpro poderá, gradativamente, contar com uma base sólida em seu corpo funcional para o fortalecimento da cultura organizacional.

3.5 - Apresentação e análise dos resultados do projeto-piloto de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem para o subprocesso de Gestão Documental

O trabalho realizado durante o projeto-piloto de implementação da sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos organizacionais para o subprocesso de Gestão Documental produziu três artefatos, conforme Tabela 5 a seguir:

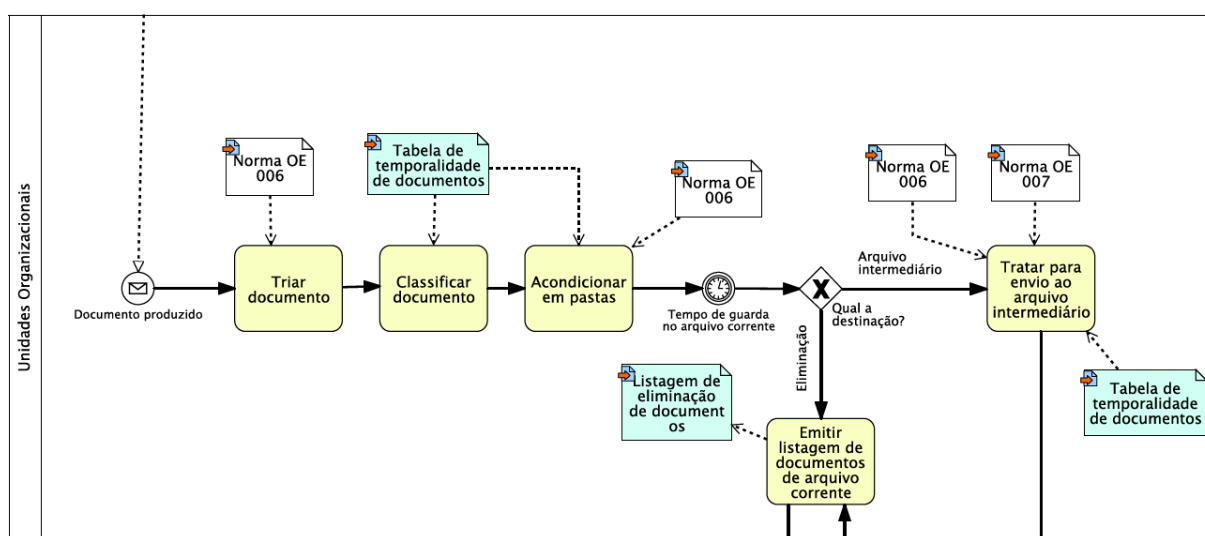
Tabela 5: Artefatos que compõem a trilha do subprocesso de Gestão Documental

Artefato	Descrição
Planejamento Educacional da oficina para desenvolvimento da trilha de aprendizagem para o subprocesso de Gestão Documental	Documento norteador da oficina, elaborado a partir da abertura e entendimento da demanda para a construção da trilha, definindo o escopo do trabalho, objetivos, papéis e responsabilidades e cronograma de execução, dentre outras especificidades de cada demanda.
Guia de Estudos Subprocesso Gerir documentos arquivísticos	Documento orientador para o Empregado, com sugestões e opções de navegação
Quadro de ações para a trilha Gestão Documental	Catálogo de ações educacionais que compõem a trilha, organizado por eixo temático, público-alvo, nível (básico, intermediário ou avançado) requisitos de acesso ou outra forma de agregação a depender do processo.

Fonte: UniSerpro (2014)

Estes artefatos foram preenchidos e versionados a cada etapa do processo da sistemática elaborada pela equipe UniSerpro. Durante primeira oficina de trabalho foi realizada a apresentação do processo pela equipe do processo. Os participantes puderam navegar em cada uma das etapas e os requisitos para o bom desempenho das atividades foram elencados. A figura 6 a ilustra um fragmento do fluxo do subprocesso de Gestão Documental, que foi percorrido pelas equipes da UniSerpro e do processo:

Figura 6 – Fragmento do fluxo do subprocesso de Gestão Documental



Fonte: <https://oryx.serpronet.serpro/oryx/editor;bpmn#/model/12468>

Durante a apresentação de cada etapa do processo, as atividades envolvidas eram discutidas e as equipes discutiam as possíveis ações educacionais seriam necessárias para desenvolver as competências requeridas para cada papel ocupacional. Por exemplo, para as atividades envolvidas na etapa de “Classificar documento”, foram levantados quais são os problemas de aprendizagem que podem interferir no bom desempenho da atividade. A partir deste exercício, foram listados os problemas de aprendizagem do subprocesso de Gestão Documental e enviados para análise da equipe UniSerpro. A partir da análise da equipe UniSerpro, as soluções educacionais para solucionar os problemas de aprendizagem foram elencadas. A tabela 6, a seguir, lista os problemas de aprendizagem e as soluções educacionais propostas:

Tabela 6: problemas de aprendizagem e ações educacionais propostas

Problema de aprendizagem apontados	Solução de aprendizagem proposta	Tipo	Objetivo	Público-alvo
Falta de conhecimento em Gestão Documental (papel da empresa pública, papel dos empregados, ritos determinados etc)	Gestão Documental	Palestra / videoaula	Dotar o empregado dos conhecimentos básicos relacionados a documentos e às práticas empregadas para o seu gerenciamento (produzir, utilizar, tratar e destinar, em qualquer suporte)	Todos os empregados
Falta de conhecimento dos processos e das Normas que estabelecem os procedimentos de arquivo na Empresa	Arquivos Correntes	Oficina	Capacitar os empregados para atuarem nos arquivos setoriais das unidades.	Representantes de arquivo das unidades (secretárias e pessoal da gestão empresarial) Responsáveis pelos arquivos intermediários e permanentes da Sede e das Regionais do Serpro
Falta de conhecimento do Código de Classificação de Documentos	Classificação de ativos da informação	Curso na modalidade a distância	Capacitar os empregados nas técnicas de classificação da informação	Analistas de negócios e empregados envolvidos com a Gestão Documental
Falta de conhecimento da Tabela de Temporalidade do Conselho Nacional de Arquivos - Conarq	Classificação e Temporalidade de Documentos	Oficina	Dotar o empregado dos conhecimentos para classificar e destinar documentos em papel	Todos os empregados envolvidos com a gestão de documentos nas áreas
Falta de conhecimento da Legislação que rege os arquivos públicos brasileiros	Arquivamento, guarda e preservação de documentos digitais	Palestra / videoaula	Sensibilizar os empregados com relação ao correto manuseio de documentos digitais	Todos os empregados

Fonte: adaptado de UniSerpro (2014)

As etapas seguintes foram de análise e novas reuniões entre a equipe UniSerpro e a equipe do processo, de forma a levantar as soluções educacionais para solucionar os problemas de aprendizagem elencados. Após nove versões, a trilha de aprendizagem do subprocesso “Gerir documentos arquivísticos”, que compõe a Gestão Documental no Serpro, foi homologada. Segundo a apresentação da trilha, ela foi elaborada para ser um conjunto de soluções de aprendizagem em conformidade com o ciclo de vida da Gestão Documental. Os objetivos geral e específicos da trilha foram definidos conforme a tabela 7, a seguir.

Tabela 7 – Objetivos geral e específicos da trilha de aprendizagem para o processo Gestão Documental

Objetivo Geral da trilha de Gestão Documental	Objetivos Específicos da trilha de Gestão Documental
Capacitar os empregados para a adoção de práticas relacionadas à Gestão Documental (produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente)	Propiciar conhecimentos acerca dos métodos de trabalho para a produção de documentos e para o gerenciamento de arquivos corrente, intermediário e permanente;
	Capacitar empregados para a orientação no uso de espécies documentais e correspondentes metadados bem como a proposição de novos tipos documentais;
	Capacitar empregados a respeito de métodos e técnicas de: a) preservação; e b) de conservação de documentos arquivísticos, agregando melhoria no tratamento dos acervos;
	Conscientizar os empregados a respeito da importância dos documentos na preservação da memória institucional,
	Informar os empregados a respeito da legislação relativa ao tema, em especial a Lei de Acesso à Informação;
	Capacitar os membros da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos - CPAD no contexto da Gestão de Documentos Organizacionais.

Fonte: UniSerpro (2014)

A trilha desenvolvida para o subprocesso de Gestão Documental é composta de dezenove soluções educacionais. As soluções educacionais contemplam os mais variados tipos, como cursos, palestras, visitas técnicas e oficinas. O formato da trilha foi desenhado utilizando uma planilha eletrônica, o que permite a agregação por cada um dos itens do cabeçalho. Esta opção foi escolhida pela ausência de uma ferramenta adequada para a disponibilização da trilha em um sistema de gestão acadêmica.

Analisando os resultados do projeto-piloto, pode-se avaliar que todo o trabalho de desenvolvimento da trilha de aprendizagem com base no processo organizacional resultou em artefatos e instrumentos práticos para uso na organização. A trilha elaborada está coerente com a diretriz empresarial de investir na modelagem, mapeamento e integração entre os processos organizacionais, com as novas proposições para o desenvolvimento de competências (CAPANO e STEFFEN, 2012) e com as referências utilizadas sobre trilhas de aprendizagem (FREITAS, 2002; FREITAS e BRANDÃO, 2005). Todo o conhecimento acumulado pela equipe UniSerpro durante o desenvolvimento da trilha poderá ser utilizado por todas as Unidades Organizacionais, que poderão demandar o desenvolvimento das trilhas de aprendizagem para seus processos.

Neste sentido, conforme o contexto organizacional e a formação do grupo de trabalho, as referências e pressupostos que nortearam a Equipe UniSerpro e as diretrizes empresariais, bem como a necessidade constante de desenvolvimento das competências para a melhoria do desempenho dos processos, o trabalho conduzido constituiu uma excelente oportunidade para o crescimento da Universidade Corporativa do Serpro e um diferencial para a Empresa no segmento de educação corporativa.

CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como tema central investigar as possibilidades e limitações para a elaboração de trilhas de aprendizagem com base em processos, bem como as possibilidades para a melhoria da Gestão Documental nas unidades do Serpro a partir do desenvolvimento de competências tendo, como base, os requisitos para o desempenho das atividades do subprocesso de Gestão Documental.

O contexto organizacional contém desafios, como a elaboração de trilhas de aprendizagem em uma organização que não possui todas as competências mapeadas para acompanhamento do desempenho profissional e, também, não possui Currículo por Competências; e oportunidades, como o direcionador corporativo para o mapeamento de todos os processos organizacionais. Durante a aplicação do projeto-piloto foi possível constatar que o trabalho realizado pelas Unidades Organizacionais em mapear os seus processos é um elemento facilitador, uma vez que o método desenvolvido pela Equipe UniSerpro pressupõe que a base da trilha de aprendizagem é o processo organizacional.

Como um dos objetivos específicos, o levantamento dos problemas de aprendizagem do subprocesso de Gestão Documental foi fundamental para subsidiar a Equipe UniSerpro no desenvolvimento da trilha de aprendizagem e, também, na seleção dos recursos de aprendizagem disponibilizados na trilha para a navegação dos Empregados. Estes problemas de aprendizagem ilustram a importância do subprocesso de Gestão Documental para a organização, por ser inerente a todas as áreas da Empresa e ter como intervenientes todos os Empregados, além de corroborar para o alcance do objetivo estratégico de ser o centro de informações para o governo brasileiro.

Para o macroprocesso de Gestão do Conhecimento, a Gestão Documental é um dos elementos mais sensíveis, seja do ponto de vista legal, em que determinados documentos compõem uma categoria que exige a correta criação, guarda, classificação e descarte por questões legais, seja pela razão natural do conhecimento como elemento central para o desenvolvimento empresarial. Além de descrever a aplicação do método de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos desenvolvido pela UniSerpro, bem como identificar as atividades desempenhadas pelas pessoas em cada etapa no subprocesso de Gestão

Documental, este diagnóstico permitiu identificar as competências requeridas para cada papel ocupacional no subprocesso de Gestão Documental na Empresa e propor as ações educacionais para solução destes problemas. Existem, ainda, outras variáveis como a preservação da memória institucional que tem a sua relevância em uma Empresa cinquentenária, como o Serpro.

Sobre o quadro teórico, pode-se observar a coerência da proposta elaborada pela Equipe UniSerpro com os novos caminhos apontados por Capano e Stefen (2012) em relação ao uso dos papéis produtivos como suporte para o levantamento das competências, com as referências e apontamentos trazidos por Freitas (2002) e Freitas e Brandão (2005) sobre trilhas de aprendizagem, especialmente pela característica da navegação profissional. É possível observar, ainda, a coerência com as diretrizes e documentos empresariais vigentes no Serpro, especialmente o Modelo de Governança de Processos e os objetivos estratégicos da Empresa de melhorar a Gestão Documental na organização visando o planejamento estratégico 2014-2022.

Os resultados da proposta de sistemática de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por processos constituem um método que pode ser aplicado, com adaptações e a flexibilidade necessária para adequação do contexto e especificidades de cada processo, para toda a Empresa, agregando valor ao trabalho da Universidade Corporativa, que passa a contar com um elemento para fortalecer a capacitação corporativa e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

O resultado do projeto-piloto de desenvolvimento da trilha de aprendizagem para o subprocesso de Gestão Documental foi a trilha desenvolvida para o processo, composta de dezenove soluções de aprendizagem que podem ser agregadas por diversas categorias, como público-alvo, complexidade, pré-requisitos de acesso, e por tipo de ação educacional. Desta forma os Empregados do Serpro podem recorrer à trilha para desenvolver as competências requeridas para o desempenho das atividades do subprocesso de Gestão Documental no Serpro.

Entretanto, a Equipe UniSerpro colheu apontamentos e impressões acerca do método de construção de trilhas de aprendizagem tendo como base os processos organizacionais. Um destes apontamentos é a necessidade de ferramentas computacionais capazes de automatizar o processo de construção das trilhas, especialmente de processos complexos, visto que o desenvolvimento da trilha para o subprocesso de Gestão Documental exigiu seis meses de

trabalho. Outro apontamento é a necessidade de integração entre os sistemas de gestão acadêmica e as trilhas desenvolvidas, o que permitirá ao Empregado selecionar as ações educacionais disponíveis e, após a certificação de conclusão de cada uma, ter o seu currículo na organização atualizado. Um exemplo é o Sistema de Trilhas do Banco do Brasil descrito por Freitas (2002), com grande aceitação pelos Empregados da corporação registrando em seu primeiro ano de lançamento o quinto lugar entre as páginas mais acessadas pelos Empregados no Portal de Desenvolvimento Corporativo.

Conclui-se que é possível desenvolver trilhas de aprendizagem com base em processos corporativos, partindo dos papéis produtivos e das atividades de cada etapa do processo como elemento para elencar os problemas de aprendizagem e, a partir destes problemas, construir uma trilha de aprendizagem contendo as soluções educacionais capazes de auxiliar o desenvolvimento das competências pelos Empregados. É possível concluir, também, que a utilização do processo como ponto de partida minimiza os impactos da ausência do mapeamento de todas as competências na organização como elemento dificultador para o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Hugo P.; BAHRY, Carla P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>>. Acesso em 04 nov. 2014
- BRANDÃO, Hugo P. Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. 2009. xi, 345., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)- Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>>. Acesso em 14 nov. 2014
- BRANDÃO, Hugo P. O que é gestão por competências? (capítulo). In: PIRES, Alexandre Kalil (org.). Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005.
- BRASIL, Presidencia da República. Lei nº 4.516, de 1 de dezembro de 1964. Cria o Serviço Federal de Processamento de Dados, vinculados ao Ministério da Fazenda. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14516.htm>. Acesso em 15 out 2014
- CAPANO, G. STEFFEN, I. A evolução dos modelos de Gestão por Competências nas empresas. In: Boletim. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 38, nº 2, maio/agosto 2012. Disponível em: <<http://www.senac.br/media/20987/artigo4.pdf>>. Acesso em 15 set 2014.
- CARBONE, Pedro. P. *et al.* Gestão por competências e gestão do Conhecimento. 2 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARBONE, Pedro P. Gestão estratégica de pessoas: o modelo de competências. Disponível em: <http://ead.csjt.gov.br/file.php/1/forumgp/apresentacoes/gestao_estrategica_pessoas_pedro_carbone.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2014
- DUTRA, Joel S. Formação e Desenvolvimento de quadros Técnico para o Setor Siderúrgico. Estudo Prospectivo do Setor Siderúrgico: 2008. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2008. Disponível em <http://www.abmbrasil.com.br/epss/arquivos/documentos/2011_4_19_9_3_32_65375.pd>. Acesso em 03 nov. 2014
- DUTRA, Joel S. (org.). Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- FISCHER, André. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas, In: FLEURY, Maria T. L. (org.). As Pessoas na Organização. São Paulo, Editora Gente, 2002.

Fleury, Maria T. L., & Fleury, Afonso. (2001). Construindo o conceito de competência. [Versão Eletrônica] Revista de Administração Contemporânea (RAC), Edição Especial, pp 183-196. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em 14 nov. 2014

FREITAS, Isa. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: Anais 6. ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR1336.pdf>. Acesso em 10 set. 2014

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, Hugo P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA316.pdf>. Acesso em 10 set. 2014

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMINGNA, Maria R. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Editora Pearson, 2002.

GRANDO, J. O modelo de gestão por competências na administração pública. 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/o-modelo-gestao-por-competencias-na-administracao-publica/2288/>>. Acesso em 30 set 2014

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o Diálogo Entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 4, out-dez, 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol46-num4-2006/construindo-dialogo-entre-competencia-recursos-desempenho-organizacional>>. Acesso em 14 out. 2014

KULLER, José A.; RODRIGO, Natália de F. Uma metodologia de desenvolvimento de competências. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/381/artigo1.pdf>>. Acesso em 05 fev. 2015.

LAGO, André L. A. Gestão da Capacitação por Competência: um estudo de caso do Sistema Gestão por Competência (CAPACITAÇÃO) como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) usando Gestão de Processos de Negócio (BPM). 2012 109 f. Trabalho de conclusão do curso (Especialização em Governo Eletrônico) – Escola de Administração Fazendária – Esaf – 2012. Disponível em <http://www.esaf.fazenda.gov.br/a_esaf/biblioteca/arquivos_monografias/arquivo.2014-08-06.4857463703/at_download/file> Acesso em 30 set. 2014

POLIZELLI, Demerval L. RUIZ JR, José. Gestão de Conhecimento e taylorismo: contribuições para a evolução da administração. Artigo online disponível em <<http://www.portalamericas.edu.br/revista/pdf/ed8/art02.pdf>>. Acesso em 29 out 2014.

SEBRAE. Trilhas de Aprendizagem. Disponível em:

<[http://sv.www5.fgv.br/fgvonline/universidadecorporativasebrae/\(S\(j0oyo045zo1vadq4dle4zhza\)\)/trilhas_aprendizagem.aspx](http://sv.www5.fgv.br/fgvonline/universidadecorporativasebrae/(S(j0oyo045zo1vadq4dle4zhza))/trilhas_aprendizagem.aspx)>. Acesso em 05 fev 2015.

SENAC. DN. Itinerários formativos : metodologia de construção / Elizabeth Maria Mendonça Real; Maria Luiza Motta da Silva Araujo; Máslova Teixeira Valença et al. Rio de Janeiro :

SENAC/DEP/CPA, 2005. 40 p. Graf. (Documentos Técnicos). Disponível em:
<<http://www.dn.senac.br/catalogo/docstec.html>>. Acesso em 15 jun 2014.

SENGE, P. 1990. A Quinta Disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERPRO. Trilhas de Modelagem: Documento Orientador. Disponível em:

<<http://plataformadeprocessos.serpro.gov.br/capacitacao-corporativa>>. Acesso em 15 fev 2015.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO. Modelo de Governança de Processos do Serpro - MPGOP. v. 2. Brasília, 2014. Disponível em

<<http://sinor.portalcorporativo.serpro/documento.php?cod=MjY5NTM=>>>. Acesso em 17 nov 2014

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS - SERPRO. OE-148/2003. Institui o grupo de trabalho para definir os vetores de competência e estruturação da Universidade Corporativa Serpro. Brasília, 2003. Disponível em

<<http://sinor.portalcorporativo.serpro/documento.php?cod=MTU0MzY=>>>. Acesso em 04 fev. 2015

DA SILVA, Francielle M.; MELLO, Simone P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT), v. 2, p. 110-127, 2013. Disponível em

<<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>>. Acesso em 14 out. 2014

SOUZA, Regina. L. S.. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. Madrid, España: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública 2 – 5 Nov. 2004. Disponível em

<<http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/enlacesyreportesbrasil.html>>. Acesso em 14 out 2014

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO SERPRO - UNISERPRO. Relatório de Gestão, 2013. Disponível em <<http://uniserpro.serpronet.serpro/conteudo/institucional/>>. Acesso em 17 nov 2014.