



**UNIPAC**  
Barbacena

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

## **TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA<sup>1</sup>**

Bruna Maria Fernandino Vitoretti\*  
Larissa dos Santos Freitas\*

### **RESUMO**

*O desenvolvimento dos líderes nas organizações consiste em um grande desafio, visto a necessidade de influenciar pessoas e contribuir para os resultados organizacionais. Sem falar nas altas exigências dos tempos atuais devido à competitividade das organizações, globalização e avanços tecnológicos que interferem nas relações profissionais e gestão de pessoas. Como solução para atender a essa demanda de maior qualificação das equipes e dos líderes, as trilhas de aprendizagem consistem numa proposta moderna, tendo uma metodologia mais consistente, customizada à necessidade das pessoas e das organizações, possibilitando ao colaborador maior autonomia para que consiga se desenvolver. Enquanto objetivo geral deste estudo, temos a proposta de apresentar as trilhas de aprendizagem nas organizações como estratégia para o desenvolvimento da competência de liderança, visando identificar as estratégias necessárias para o estabelecimento das trilhas de aprendizagem e verificar a eficácia da sua aplicação dentro das organizações. Em se tratando de uma pesquisa qualitativa, a partir de revisões bibliográficas, serão explorados diferentes pontos de vista acerca dos conceitos de liderança e do processo de criação e desenvolvimento das trilhas, pois constata-se que elas tendem a ser uma metodologia eficaz para o desenvolvimento de competências, sendo necessários cuidados em sua implementação, para que possam cumprir um papel satisfatório tanto para a organização como para os colaboradores.*

**Palavras-chave:** Trilhas de aprendizagem. Liderança. Desenvolvimento. Competências. Educação Corporativa.

### **INTRODUÇÃO**

Conforme aponta Ferreira e Abbad (2014), as organizações devem se adequar ao ambiente para que consigam sobreviver, visto que estão inseridas em uma sociedade em constante evolução. Esse fator, juntamente com o avanço das tecnologias, coopera para que, cada vez mais, aumente a demanda de perfis específicos e mão de obra mais qualificada. No entanto, observa-se que há certa dificuldade em buscar candidatos externos que atendam a essa demanda, sendo uma possibilidade treinar e desenvolver funcionários que já estão inseridos na organização.

---

<sup>1</sup> TCC em formato de artigo, apresentado ao Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

\* Graduanda em Psicologia no Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (UNIPAC): larissa.freitas17@gmail.com.

\* Graduanda em Psicologia no Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (UNIPAC): vitoretti.bmf@gmail.com.

As pessoas devidamente treinadas têm a possibilidade de exercer, de maneira mais satisfatória, as suas atividades, o que possibilita um aumento da produtividade, inovação e criatividade. Isso pode refletir no crescimento pessoal e profissional, além de atender à demanda do mercado atual por pessoas mais capacitadas (ALMEIDA, 2007 *apud* LEITE; LOTT, 2013).

Entretanto, apesar das inúmeras vantagens em treinar e desenvolver pessoas, alguns autores criticam a forma tradicional como esse processo vem acontecendo. Como cita Freitas (2002), a partir das grades de treinamento, os trabalhadores necessitam realizar, obrigatoriamente, alguns treinamentos que tenham correlação com seus cargos. Freitas e Brandão (2006 *apud* GAMA; DIAS; FRANÇA, 2012) vão pontuar que, através desses treinamentos pré-estabelecidos e limitados, é possível notar que pouco se pensa em relação aos profissionais serem diferentes, tendo motivações, aspirações profissionais e outras experiências. Assim, na forma tradicional de gestão dos treinamentos, há muito desperdício de tempo e recursos e insatisfação devido à obrigatoriedade de participação e por estarem, geralmente, atrelados à necessidade do cargo.

A capacitação dos líderes tem sido apontada por vários autores como essencial para se ter uma boa gestão de pessoas e aumento de produtividade. Hoje, com o acesso mais facilitado à *internet*, há a possibilidade de ir além de treinamentos tradicionais em sala de aula. Outras ações podem ser realizadas, como: a participação em congressos, cursos à distância, seminários, *workshops* ou, até mesmo, a exibição de filmes e vídeos.

Kotter (2000) diz que a liderança tem, enquanto principal atividade, três bases fundamentais, sendo elas: estabelecer qual direção a empresa necessita tomar para que alcance resultados estratégicos, comunicar quais os passos e os planejamentos para os líderes na empresa e saber motivá-los para que busquem alcançar as metas e atender as demandas organizacionais. Deste modo, pensando em uma organização, compreende-se a liderança enquanto papel de um indivíduo que possa dirigir o grupo, capacitá-lo e encorajá-lo, rompendo com a ideia de poder enquanto superioridade/autoridade e do pensamento focado apenas em lucros.

Outro aspecto importante é entender que a liderança é uma característica que pode ser inata do ser humano, mas que também pode ser desenvolvida através de treinamentos e oportunidades de executar essa função. Para Bergamini, “as

organizações podem treinar seus líderes, mas que, além disso, precisam garantir condições para que os potenciais de liderança se transformem em ações efetivas” (1994, p. 114).

Segundo Costa (2001, p. 12), “A educação corporativa surgiu da necessidade de aumentar a competitividade das empresas em resultados mensuráveis, através do desenvolvimento do capital humano”. Nesse sentido, os colaboradores podem se desenvolver e buscar maior reconhecimento no mercado de trabalho atual, além de estarem preparados para a atualidade e seus avanços, podendo beneficiar a organização e estar em prol de objetivos para que ela possa se destacar.

O conceito de “trilhas de aprendizagem” tem sido proposto como uma ação mais eficaz e perene para preparar e desenvolver pessoas. Por trilhas de aprendizagem entende-se um conjunto de ferramentas e ações que objetivam aperfeiçoar ou desenvolver competências (FREITAS, 2002).

De acordo com Le Boterf (2003), as trilhas disponibilizam um conjunto com várias possibilidades de desenvolvimento, ajudando o indivíduo a escolher o melhor caminho que o proporcione algum aprendizado. Todas essas possibilidades serão definidas pela própria organização e caberá ao indivíduo escolher quais opções são mais interessantes para si mesmo.

Para tanto, um fator importante para que possa funcionar seria o entendimento do que a empresa necessita e o que seus trabalhadores precisarão para manutenção e/ou desenvolvimento de atitudes de liderança, podendo cooperar de maneira em que o grupo organizacional possa obter retornos positivos e que consigam desempenhar esse papel de forma eficiente, atendendo às expectativas da organização.

As trilhas podem ser eficazes a partir da contribuição, participação, dedicação e autonomia dos próprios colaboradores, necessitando entender quais competências precisam ser, de fato, desenvolvidas no momento. Ao se pensar em uma trilha, estamos falando de possibilidades, opções e ofertas diversificadas de ações que contribuam com o desenvolvimento. Uma grande vantagem é a participação ativa do colaborador, escolhendo as ações coerentes com seus desejos de crescimento profissional, de aprendizado e com seus conhecimentos prévios. “Os caminhos são múltiplos e específicos para cada pessoa, pois a trajetória percorrida por um indivíduo pode ser diferente da percorrida por outro, mesmo que eles exerçam o mesmo cargo” (FREITAS; BRANDÃO, 2005, p. 10).

Dessa forma, surgem algumas questões, tais como: qual é o papel das trilhas de aprendizagem no processo de desenvolvimento da liderança? Quais benefícios podem surgir ao se implementar as trilhas de aprendizagem em uma organização?

Nesse sentido, enquanto objetivo geral, este estudo busca apresentar as trilhas de aprendizagem nas organizações como estratégia para o desenvolvimento da competência de liderança. E como objetivos específicos esta pesquisa visa: (1) identificar as estratégias necessárias para o estabelecimento das trilhas de aprendizagem; (2) verificar a eficácia da aplicação das trilhas de aprendizagem no ambiente organizacional para o desenvolvimento da competência de liderança.

A seguir, apresenta-se a fundamentação teórica composta pelos temas de liderança, desenvolvimento de competências e trilhas de aprendizagem. Na sequência, serão apresentadas a metodologia, a análise e a conclusão do trabalho.

## **1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

### **1.1 LIDERANÇA**

É notório que o conceito de liderança vem sofrendo transformações ao longo do tempo, sendo definido de diferentes maneiras por diversos autores. Para Lacombe e Heilborn (2008), o líder é entendido enquanto membro principal responsável para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Um mesmo líder pode agir de diferentes maneiras a partir de determinadas situações, não há um único estilo válido para todas as situações. Outros autores vão pontuar que "[...] liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum" (NORTHOUSE, 2013, p. 5) e que:

A liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar quanto ao que é necessário ser feito e sobre o modo de fazê-lo, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos voltados à realização de objetivos compartilhados (YUKL, 2010, p. 26).

A influência exercida por um líder sobre sua equipe impacta diretamente o clima organizacional, interferindo nos resultados da produtividade e lucratividade da

organização. Por isso, cabe ao líder ser um agente facilitador na hora de solucionar problemas, ouvindo as necessidades de cada colaborador para conseguir delegar as tarefas.

Frente a essas definições, é possível compreender que alguns pontos se repetirão na definição de liderança e, dessa forma, Bendassoli, Magalhães e Malvezzi dizem que é possível entender a liderança como: "[...] um processo, envolve influenciar pessoas; ocorre em grupos; envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais; envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns" (2014, p. 419).

Outro ponto importante seria entender que a liderança não existirá enquanto relação autoritária, uma vez que seu papel gera consequências tanto individuais como grupais. Soares sugere que: "o papel do líder é muito mais complexo e importante, ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando indivíduos" (2015, p. 42).

Pensando na liderança enquanto processo, observa-se que ela poderá sofrer mudanças (NORTHOUSE, 2013). A partir da definição e dos pontos explicitados, é possível entender que, para além de um cargo pré-estabelecido, o líder será uma pessoa que terá a possibilidade de motivar e influenciar outras pessoas, impulsionando-as em prol de um mesmo objetivo, entregando bons resultados e garantindo o cumprimento das metas pré-estabelecidas. Isso vai além de um desígnio de cargo formal, relacionando-se à necessidade de manter esforços para que o grupo consiga realizar os objetivos estabelecidos. As ações de um líder vão impactar diretamente no sucesso de uma organização, como sugere o autor:

O sucesso das organizações é resultado do trabalho desenvolvido por pessoas, ou seja, seu principal ativo é o capital humano e este êxito decorre por meio da atuação dos líderes e das atividades realizadas pelos liderados, assim, as organizações funcionam de pessoas para pessoas (PARO, 2015 *apud* TEZO *et al*, 2021, p. 92760).

Com as mudanças que o mercado corporativo vem sofrendo, as organizações têm priorizado profissionais que conseguem fazer do ambiente de trabalho um espaço mais harmônico e satisfatório, onde a relação entre os colaboradores passa a ser de forma mais positiva, tornando os desligamentos menos propensos.

Notoriamente, os líderes no dia a dia nas organizações lidam com diferentes pessoas, de diferentes realidades e nem todas estarão aptas ou gostariam de fazer um bom trabalho, como o exemplo de assumirem o compromisso com os processos de desenvolvimentos. Hunter (2004, p. 83) afirma que "O papel do líder é identificar e satisfazer necessidades legítimas". Desse modo, o líder necessita saber apoiar a equipe, agir de uma forma pela qual não procure apenas impor, mas que consiga assumir também quando erros acontecem, sendo capaz de dizer em quais aspectos o colaborador necessita melhorar, tendo também empatia para entender se as próprias atitudes devem mudar para que toda a organização se beneficie.

Barbieri (2014) afirma que a liderança precisa se implicar a partir de colaborações e não de competições. Os colaboradores então, podem entender seu papel fundamental na equipe e que as relações precisam ser benéficas para que todos tenham um bom desempenho organizacional e o líder cada vez mais, atuando estrategicamente, possibilite a colaboração entre eles.

Dessa forma, nota-se a importância da liderança e se faz necessário identificar que essa necessita de cuidados e ainda está frente a grandes desafios. De acordo com Schwab (2018, *apud* PEREIRA *et al*, 2021), os "líderes devem ter habilidade de desenvolver e não de comandar equipes" (p. 521). Pensando na perspectiva de gerenciamento, quando se tem um líder ocupando uma posição de escuta e de acolhimento, poderá existir uma liderança pela qual o outro ocupa um lugar importante, é respeitado e valorizado. Ao contrário, pessoas que ocupam a posição de liderança e a exercem abusando de seu poder, de forma autoritária e centralizadora, provocam consequências negativas no clima, na produtividade e nos relacionamentos.

Com o avanço das teorias administrativas e as exigências do mercado de trabalho no século XXI, as organizações desejam que o líder tenha empatia e habilidade de se colocar no lugar do outro, dando-lhe abertura para trazer novas ideias e/ou opiniões.

Um dos principais desafios dos líderes hoje é a capacidade de gerir, em uma mesma equipe, pessoas de gerações diferentes, com visões e estratégias diferentes. Desses profissionais, também será exigido agilidade na tomada de decisões, capacidade de autocontrole e coragem para enfrentar os desafios impostos pela

organização. Um bom líder demonstra ter controle e domínio do que está fazendo, proporcionando a sua equipe uma relação de confiabilidade.

Quando o trabalhador sente que seu líder assume a figura de um parceiro e que juntos caminham em busca dos mesmos objetivos, o vínculo entre ambos ocorre de maneira coesa, firme e duradoura, consolidando o papel do líder como a peça-chave para que a motivação dos colaboradores esteja alinhada com os objetivos organizacionais (BERGAMINI, 2012 *apud* TEZO *et al*, 2021, p. 92761).

Sartori (2018, *apud* PEREIRA, 2021) traz algumas competências que serão fundamentais para o perfil do líder no futuro, sendo elas: comunicação, comprometimento, confiança, honestidade, atitude positiva, saber delegar, criatividade, inspirar e ter sintonia com a equipe. A partir desses pontos, evidencia-se que apenas o conhecimento técnico não basta, é necessário também ter um repertório de competências comportamentais que ajudem a colocar todo o conhecimento em prática. E, outro ponto importante, seria entender que as organizações estão buscando desenvolver seus colaboradores para além de suas formações acadêmicas, dando a eles a oportunidade de adquirir novas competências. Le Boterf (2003) diz que as organizações precisam de trabalhadores com competências diferentes para dar conta de enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

As trilhas de aprendizagem vêm, então, como um caminho alternativo para o desenvolvimento dessas competências, estando sempre alinhadas aos objetivos das organizações. Freitas e Brandão dizem que: “tanto o profissional, quanto a organização, buscam a mesma coisa, um desempenho superior no futuro do que o já conquistado no presente” (2006, p. 122). Visto isso, a seguir será apresentado as trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de líderes.

## **1.2 AS TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

Cada vez mais a natureza do trabalho é menos repetitiva, operacional e monótona no sentido de ser menos focado numa tarefa específica. Ou seja, com o avanço tecnológico, as mudanças nas práticas administrativas, o crescimento das organizações e a competitividade global, os trabalhadores se veem cada vez mais

desafiados a resolver problemas diferentes, contribuir para melhoria dos processos, trabalhar em equipe, aprender e desenvolver novas competências.

Com os avanços tecnológicos e as mudanças nas organizações, é importante entender que todos os colaboradores, independente de seus níveis, deverão ter capacidade de desenvolvimento e de conhecimentos organizacionais para que possam alcançar o sucesso (EBOLI, 2004).

Para Zarifian (1999), a competência vai ser entendida como uma inteligência voltada para situações que tem como ponto de apoio os conhecimentos que são adquiridos na prática. Ao longo da vida profissional o sujeito vai adquirindo novas habilidades, entretanto, para que haja aprendizado tem que ser dado a ele a oportunidade de aplicar esses novos conhecimentos na prática.

Para Le Boterf, “a competência de um indivíduo é decorrente da aplicação de três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes” (1999, p. 3). Ou seja, dizemos que uma pessoa tem competência quando ela é capaz de empregar o seu conhecimento e suas habilidades e age para gerar algum resultado ou realizar o seu trabalho com eficiência.

Enquanto característica da construção de conhecimento, a educação corporativa, de acordo com Quartiero e Cerny (2005), é a instalação de uma cultura contínua de aprendizagem que busca adquirir novas competências relacionadas às estratégias empresariais. Dessa forma, os colaboradores podem se desenvolver e cada vez mais estarem alinhados às exigências organizacionais demandadas pelo mercado atual.

Pacheco *et al* (2005) entende por desenvolvimento o crescimento a partir de estágios. Quando o indivíduo adquire um conhecimento, ele está pronto para passar para a próxima etapa, para o próximo desafio. Esse processo é pensado a longo prazo e uma das maneiras de promover o desenvolvimento é através de treinamentos. Dessler (2003) o conceitua enquanto um conjunto de métodos que visam a aprendizagem de novas habilidades necessárias para a execução de uma tarefa. O treinamento requer planejamento para atingir resultados, diferente da proposta de desenvolvimento, ele é pensado a curto prazo. As trilhas de aprendizagem dizem então de uma metodologia para desenvolver os seus colaboradores.

Para Freitas (2002), as trilhas de aprendizagem podem ser entendidas enquanto caminhos alternativos e flexíveis para que haja promoção no

desenvolvimento dos indivíduos. A trilha de aprendizagem terá como foco o indivíduo em questão, suas necessidades, qual ponto de partida ele necessita, quais competências possui e quais ele precisa desenvolver.

Le Boterf (1999) afirma que as trilhas de aprendizagem podem ser compreendidas enquanto uma rota de navegação, a partir da ideia de que, enquanto os navegadores apresentam, por exemplo, bússolas e cartas geográficas, os profissionais têm um mapa de oportunidades que poderão guiar em qual caminho devem seguir e onde querem chegar.

Outro ponto importante seria entender que, a partir das trilhas de aprendizagem, a equipe pode apresentar retornos favoráveis. Enquanto exemplo, pode-se obter modificações e/ou melhorias de habilidades, o que coopera tanto no funcionamento individual, como nas relações grupais dentro da organização.

Freitas e Brandão vão dizer que a trilha de aprendizagem representa a manifestação de desejo de crescimento profissional, tendo enquanto variáveis: “anseios de desenvolvimento, necessidades da organização, busca por satisfação pessoal e por diversificação de experiências, deficiências de desempenho, introdução de novas estratégias e tecnologias, dentre outras” (2005, p. 6). De acordo com Lopes e Lima, as trilhas de aprendizagem podem ser entendidas enquanto:

[...] um conjunto sistemático e multimodal de unidades de aprendizagem, contendo diferentes esquemas de navegação, que podem ir desde modelos lineares, prescritivos, passando-se por modelos mais hierárquicos, e chegando-se a modelos em rede, cuja navegação é mais livre, e tendo como propósito o desenvolvimento de competências (LOPES; LIMA, 2019, p. 167 *apud* SOUZA, 2021, p. 9).

Pode-se entender que a implementação das trilhas de aprendizagem vem como uma alternativa para o desenvolvimento de características e/ou comportamentos de liderança em colaboradores que possuem potencial para assumir tais cargos. Com o avanço na sociedade, com o advento da globalização e maior competitividade, o mercado de trabalho vem exigindo cada vez mais especializações de seus trabalhadores. As organizações têm definido perfis muito específicos para suas vagas, exigido pessoas competentes e qualificadas, o que ocasiona dificuldades em contratar candidatos externos que se encaixam no perfil.

Outra forma mais tradicional para desenvolver os profissionais são as denominadas grades de treinamento, no qual é feito um planejamento de ações de treinamento de acordo com o cargo, muitas vezes sem considerar as aspirações, desejos, experiências e conhecimentos da pessoa.

Desse modo, uma crítica existente em relação às grades seria a desvinculação da diversidade e dinamismo existente nos diferentes cargos, em vista de cada vez menos estarem lineares. O indivíduo frente a implementações rígidas e prescritas não tem outras possibilidades de desenvolvimento (GUI, 2000 *apud* FREITAS, 2002).

Freitas e Brandão (2006 *apud* GAMA; DIAS; FRANÇA, 2012), apontam que a forma de obrigatoriedade existente nas grades pode demonstrar forte desejo de controle social e cada vez menos se preocupar com diferentes objetivos e aspirações. Os autores pontuam que esses indivíduos estão quase sempre submetidos a participarem de algum curso na área em que já apresentam uma formação. Sendo, então, mais motivador, produtivo e prazeroso quando o empregado tem a possibilidade de eleger outras opções de aprendizagem que seriam mais adequadas para si (LE BOTERF, 1999).

Zarifian (1999) diz que o desafio vai para além de pensar em uma organização qualificada, mas sim em uma organização "qualificante", tendo essa a possibilidade de oferecer diferentes oportunidades para o crescimento de seus membros. Dessa forma, ao se pensar na trilha, haverá um curso de ação definido buscando também o crescimento da empresa em questão.

Para implementação das trilhas, visando o desenvolvimento de competências, os autores Freitas e Brandão vão definir alguns passos, sendo eles:

- Definir e divulgar os rumos da organização: missão, visão e estratégia de atuação;
- Identificar e divulgar as competências essenciais à organização;
- Identificar e divulgar as competências necessárias a cada segmento profissional para manter a competitividade da organização no mercado;
- Especificar e disseminar padrões de desempenho exigidos dos profissionais – desempenho competente;
- Identificar e divulgar critérios para ascensão profissional (requisitos tais como experiência, formação e competências necessárias);
- Identificar, nos ambientes interno e externo, opções de aprendizagem para o desenvolvimento de cada uma das competências profissionais consideradas relevantes à organização;
- Divulgar as opções de aprendizagem disponíveis, vinculando-as a cada competência a ser desenvolvida. Cada opção precisa especificar quais

## Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

competências ela desenvolve e o que se espera do aprendiz em termos de desempenho no trabalho;  
Estimular as pessoas a desenvolverem suas Trilhas de Aprendizagem, mediante o uso de apoio social de recursos financeiros e de suporte da organização;  
Valorizar e reconhecer os profissionais que se mantêm em processo de melhoria contínua do desempenho e em busca de crescimento profissional (FREITAS; BRANDÃO, 2005, p. 105).

Nota-se a necessidade de se entender o processo, as possibilidades da organização em ofertas e de reconhecer o comprometimento dos indivíduos. Pode haver diferentes escolhas, mas essas precisam de fato ter sentido e funcionarem.

Em relação às competências desenvolvidas, a gestão precisaria se pautar no desenvolvimento e avaliação das competências essenciais, aquelas que podem suprir as necessidades organizacionais, sendo necessário que o indivíduo tenha as possibilidades, mas que, juntamente a isso, como já pontuado, ele possa atender às necessidades da organização.

Diante dos pontos explicitados, entende-se que, na aprendizagem em relação à liderança, o indivíduo precisará trilhar um caminho. Alguns colaboradores podem já apresentar conhecimentos e comportamentos prévios, a depender de sua formação e experiência. Outros, iniciando a carreira de líder, terão a oportunidade de se aprimorar e se beneficiarão de mais ações. Como exemplo, podemos citar algumas ações oferecidas, além de treinamentos presenciais: participação em seminários, encontros, reuniões e extensa gama de artigos e livros científicos que podem auxiliar esse processo, a partir da realidade e necessidade do indivíduo (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Então, é possível compreender que, a partir das trilhas de aprendizagem, o colaborador será capaz de desenvolver ou aprender habilidades e características consideradas fundamentais, tendo como foco um caminho que seja flexível para seu desenvolvimento, podendo obter um novo sentido dentro da organização e um maior preparo técnico e comportamental. A seguir, apresentaremos diferentes realidades para entender a implementação e/ou eficácia das trilhas de aprendizagem nas organizações.

### **1.3 IMPLEMENTAÇÃO E EFICÁCIA DAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM**

Para Claxton (2005, *apud* MARQUES; ALENCAR, 2020), é preciso entender que a atualidade do mercado de trabalho é demarcada por diversas mudanças, ameaças e oportunidades. Desse modo, como já exposto, as trilhas podem colaborar em desempenhos pessoais e profissionais e, ao se estabelecer um curso de ação para que isso ocorra na prática, há também estabelecido um caminho formativo, assim como sugerem Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, *apud* MARQUES; ALENCAR, 2020) dizem da necessidade de compreender que o saber fazer e o querer fazer não seriam suficientes para que a aprendizagem e o desempenho ocorressem. Assim como sugerido, então, visando a melhoria e a possibilidade de traçar diferentes ações, as trilhas possibilitam que tanto os profissionais como a instituição formadora possam atingir seus objetivos.

Pensando na implementação e eficácia da utilização das trilhas, serão expostos alguns casos vivenciados em diferentes organizações, sejam com líderes ou outros trabalhadores.

Nesse sentido, frente à formação de educadores, uma experiência no Distrito Federal buscou identificar uma forma de consolidar conhecimentos para que diferentes competências pudessem contribuir e efetivar processos de ensino e de aprendizagem. Esse relato de experiência da trilha de aprendizagem e metodologias ativas para formação de educadores ocorreu em seis escolas com pessoas da classe econômica C, tendo a maior parte dos educadores no início da carreira. A criação da trilha de aprendizagem se pautou, anualmente, nos seguintes temas: 1º ano: a função social do educador; 2º ano: como se aprende; 3º ano: como devo ensinar; 4º ano: como devo avaliar. A trilha de aprendizagem possibilitou tanto apreender diferentes conhecimentos como modificar práticas que não estavam funcionando nessas redes. Os educadores puderam entender a importância de um caminho de conhecimento que pudesse ser levado para toda a vida, além da necessidade de continuação de estudos (ALENCAR, MARQUES, 2020).

Outra implementação das trilhas para desenvolvimento se deu em uma empresa pública federal: Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Fugindo do modelo tradicional de treinamento, as trilhas podem inovar e agrupar atividades

formais e informais para o alcance dos objetivos organizacionais (FREITAS; BRANDÃO, 2005; BRANDÃO, 2009; CARBONE, 2015, *apud* SOUSA, 2021). O objetivo para utilização das trilhas pautou-se em empoderar chefias, a possibilidade de agilidade e continuidade em ofertas de atividade que são qualificadas e o empregado poder se responsabilizar por seu crescimento profissional e pessoal. As categorias divididas para trilhas foram três, sendo elas: estratégias, técnicas e liderança. Elas se deram a partir de cem ações possíveis, 70% através de vídeos autoeducativos disponíveis no *site* de compartilhamento de vídeos *Youtube*, 15% cursos formais *online* e 15% a partir de sugestões de livros e artigos (LIMA, 2017, *apud* SOUSA, 2021).

Visando identificar, então, a relevância da utilização das trilhas para os gestores da Conab, realizaram-se análise documental, audiovisual e bibliográfica e constataram que grande parte do público entrevistado acreditava ser relevante se desenvolver, tendo mais da metade já conhecendo o termo Trilhas de Aprendizagem. Um ponto importante seria entender que houve uma falha nas divulgações das capacitações para os líderes, o que gerou diminuição em sua eficácia, além de muitos não terem compreendido se de fato os temas abordados poderiam lhes desenvolver. Desse modo, frente ao trabalho desenvolvido, os pesquisados demonstraram que buscam aperfeiçoar e se qualificar no mercado, mas na implementação das trilhas muitos pontos necessitam ser melhorados para promoção e desenvolvimento deles. Como já exposto, melhorias podem acontecer, por exemplo, nas estratégias utilizadas e nas formas pelas quais esses trabalhadores serão orientados/avisados sobre tais.

Outra realidade possível de entendimento é uma implementação das trilhas de aprendizagem para capacitação de profissionais em uma instituição de saúde na empresa Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE), tendo como foco construir uma aprendizagem contínua, com as responsabilidades da instituição e do colaborador nos processos para desenvolver as competências (AMARAL *et al*, 2020).

Na empresa em questão, a trilha de aprendizagem ocorreu no ano de 2015 e tinha enquanto modelo de seguimento:

Construção baseada em competências e indicadores;  
Desenvolvimento integral e contínuo para o desempenho de papéis ocupacionais mais amplos;

Priorização – sendo definido o que é essencial para o profissional;  
Metodologia inovadora e estratégias híbridas;  
Gerenciamento do tempo;  
Caminho para capacitações mais efetivas e organizações mais produtivas (AMARAL *et al*, 2020, p. 97435).

Nessa perspectiva, utilizaram de diferentes estratégias, entre elas vídeos, infográficos e mapas mentais. O conteúdo era renovado anualmente e o novo plano de ação era definido a partir dos resultados obtidos. Enquanto exemplo de resultados, obtiveram na área assistencial de enfermagem, a partir da implementação das trilhas de aprendizagem, uma redução de 45% em relação à taxa de queda com dano grave e moderado de pacientes externos e redução de 56% em relação à taxa por pressão estágio 2 ou acima adquirida no hospital. Enquanto aspectos notados advindos dessa implementação, puderam observar maior autonomia nos funcionários, aprimoramento e qualificação profissional e aprendizado contínuo. Dessa forma, a trilha de aprendizagem teve sucesso nessa realidade hospitalar.

De maneira geral, as pesquisas cooperam no entendimento da necessidade do indivíduo se ver com os processos das trilhas de aprendizagem, além da empresa exercer o seu papel, ofertando os recursos necessários e buscando melhorias a partir das possíveis falhas analisadas.

A implementação de uma trilha na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) permite evidenciar uma outra realidade. Os objetivos gerais desse trabalho foram:

Identificar os aspectos facilitadores, desafios e sugestões à implementação da abordagem de trilhas de aprendizagem por competências, com base nas percepções dos dirigentes, gerentes, membros das equipes técnicas, consultores e docentes da Enap (FREITAS, 2002, p. 5).

Frente aos possíveis desafios, muitos dos entrevistados vão dizer da importância de todos os setores entenderem sobre essa implementação, terem a ciência do processo e, para além, algumas pessoas podem não ter a possibilidade de participação, uma vez que, algumas, por exemplo, podem não ter perfil autônomo para a aprendizagem. Nas sugestões, um dos entrevistados pontua que as trilhas de aprendizagem deveriam apresentar conteúdos 'fora da caixinha', o que fosse diferente do convencional, além de pontuarem a necessidade dessas trilhas se atrelarem às metas e objetivos estratégicos já existentes. Outra entrevistada aponta que a trilha

não deveria ser uma obrigação, mas sim, uma proposta, o que, como sugere Freitas e Brandão (2005 *apud* SOUSA, 2021), delimita esse diferencial das trilhas, o que não limita a aprendizagem à obrigatoriedade, pois há diferentes maneiras para que as competências possam ser desenvolvidas.

Sendo assim, a partir das entrevistas realizadas na ENAP, algumas dificuldades podem surgir na implementação, como quem a conduzirá, quais estratégias serão utilizadas, além da possibilidade de algumas pessoas não se adequarem à ideia. Desse modo, toda a pesquisa em questão possibilita maiores estudos e aprofundamentos para que se tenha sucesso quando essa diretriz vier a ser implementada.

Aires (2020) aponta que há competências gerais exigidas dos trabalhadores, independente do seu cargo ou nível hierárquico. Na sua pesquisa de mestrado, identificou como lacuna na literatura o desenvolvimento dessas competências gerais e propôs uma trilha de aprendizagem para tal. Seu estudo teórico e empírico resultou na criação de uma metodologia de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem. Nesse sentido, foram identificadas 26 Competências Gerais como necessárias ao trabalhador atualmente na sua revisão de literatura. Verificou-se, no campo com especialistas de empresas (líderes e RH e de operações industriais) e especialistas do SENAI de Santa Catarina, se reconhecem estas competências e se possuem alguma contribuição para a pesquisa. Chegou-se no Quadro 01 a seguir com o mapeamento das principais competências necessárias aos trabalhadores das indústrias, as quais foram agrupadas em Módulos Temáticos.



**UNIPAC**  
Barbacena

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Quadro 01 - Modularização das Competências Gerais em Trilhas Temáticas

Trilhas de Aprendizagem Temáticas	Comunicação	Gestão	Inovação	Liderança	Visão
<b>Competências relacionadas</b>	Fluência em outros idiomas; Adaptabilidade; Comunicação; Empatia; Escuta ativa; Relacionamento interpessoal.	Análise de dados; Contabilidade gerencial; Gestão; Orientação para resultados; Pensamento enxuto; Responsabilidade Socioambiental.	Aprender a aprender; Criatividade; Cultura Digital; Empreendedorismo; Ética; Iniciativa; Inovação; Resolução de Problemas.	Autogestão; Engajamento; Gestão de Pessoas; Gestão do Inteligência emocional; Tempo; Liderança; Negociação.	Pensamento crítico e analítico; Pensamento científico; Raciocínio lógico; Trabalho em rede; Visão de futuro; Visão sistêmica.

Fonte: Aires (2020)

Além do mapeamento e validação das competências essenciais ao trabalhador da Sociedade em Transformação Digital, Aires (2020) desenvolveu uma metodologia que possibilita o desenvolvimento e personalização da Trilha de Aprendizagem para diferentes públicos. A autora ressalta que seus resultados podem ser generalizados e aplicados a diferentes contextos.

Outra realidade de implementação das trilhas de aprendizagem possível de entendimento se deu em uma das agências do Banco do Brasil, na qual foi realizada uma implementação das Trilhas de Aprendizagem visando desenvolver a liderança em cinco funcionários que atuam como escriturários. O Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) foi oferecido pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil. O programa foi dividido em três etapas, a primeira consistiu em um curso *online* oferecido na plataforma da Universidade, no qual os funcionários teriam acesso a apostilas e videoaulas, trazendo conceitos e visões acerca da liderança durante seu horário de trabalho. Após o término desse curso, inicia-se a segunda etapa, em que os participantes se reuniram na sede da Gerência de Pessoas para participarem de palestras ministradas por indivíduos que já tiveram alguma experiência enquanto líderes. Para a terceira e última etapa do programa, foi realizada uma dinâmica de grupo no qual os funcionários teriam a oportunidade de exercer o papel de líder, sendo exposta uma situação-problema a ser resolvida em que eles deveriam informar como agir diante dessa questão.

Frente ao término do programa, os participantes tiveram a oportunidade de avaliar essa experiência. A partir dos relatos, entende-se que é possível desenvolver e/ou adquirir características referentes à liderança, mostrando que, nesse processo, a implementação da trilha foi aplicada de forma adequada, mostrando-se eficaz.

Por fim, no relato de experiência de um programa de desenvolvimento de líderes, Brandão (2016) analisa as estratégias definidas e os resultados concretos de uma intervenção realizada no ano de 2015 numa sociedade anônima, composta por um grupo de empresas do ramo de terceirização de prestação de serviços na região Sul do Brasil, com oito coordenadores da empresa. Utilizou-se, como metodologia, o mapeamento das competências essenciais da empresa, a avaliação dessas competências antes e após o programa de treinamento e a avaliação de reação pelos participantes após o programa. As competências essenciais nessa organização foram: iniciativa, espírito de servir, disciplina, trabalho em equipe, comunicação, análise e formação de pessoas. Após a primeira avaliação das competências antes do treinamento, como base nesses resultados e na opinião da direção da empresa, identificou-se os conteúdos dos módulos: papel da liderança, comunicação e feedback, delegação e planejamento, gestão e análise econômica, gestão de conflitos e motivação, negociação e persuasão.

Foi estruturado um cronograma para realização dos treinamentos, cada tema foi trabalhado um mês no período de abril a novembro de 2015. Cada encontro teve duração de 6h, sendo conduzido por alguém internamente na empresa ou por consultor externo. Ao comparar as avaliações antes e após o treinamento observou-se um pequeno resultado quantitativo nas seguintes competências: iniciativa, espírito de servir, trabalho em equipe, comunicação e análise. Já na avaliação de reação realizada pelos participantes e em feedbacks informais observou-se satisfação com o treinamento, e consideraram aplicável na prática de gestão. Outra análise feita foi a necessidade de continuidade do programa no ano seguinte, a extensão para o público de supervisores e investimento também na formação de novas pessoas para posição de liderança. O relato permite inferir que os resultados foram positivos e mostrou a importância do desenvolvimento contínuo nos líderes, investindo na Educação Corporativa (BRANDÃO, 2016).

Notoriamente, a implementação das trilhas, seja em qual for a organização, pode ser advinda de grandes desafios. Muito se pensa e pontua sobre as diferentes

possibilidades, mas os recursos que podem vir a ser essenciais, como um espaço de integração, um ambiente com boa internet, podem, algumas das vezes, acabar por ser empecilhos. As trilhas necessitam priorizar essas possibilidades para que se cumpra o melhor percurso possível (LOPES; LIMA, 2019, *apud* SOUSA, 2021).

Verifica-se que, para desenvolver líderes, ou qualquer que seja a competência necessária a outros profissionais, a análise dos pontos positivos e a análise das falhas e oportunidades de melhoria são essenciais para o avanço contínuo desse processo de desenvolvimento de pessoas.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho se pautará em pesquisas bibliográficas com estratégia qualitativa, buscando a compreensão de aspectos relacionados às trilhas de aprendizagem no contexto organizacional, tendo como foco a liderança.

A partir de um caráter exploratório, serão utilizadas diferentes obras de diferentes autores, visando maior pertinência e entendimento sobre a importância das trilhas de aprendizagem e os processos de desenvolvimento do comportamento de liderança já existentes no indivíduo, assim como a possibilidade de aquisição de novas características.

A literatura abarcará publicações, entre elas, livros, dissertações e artigos que possam cooperar no entendimento de como esse processo foi sendo desenvolvido e qual o seu objetivo dentro das organizações. Buscaremos entender, também, através de implementações reais, o papel das trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de outras competências, oferecendo ao colaborador novas perspectivas e motivações para buscar seu crescimento profissional.

A partir desses conceitos, tornar-se-á possível entender diferentes definições acerca da liderança e das trilhas de aprendizagem, assim como compreender diferentes possibilidades de aplicação e pontos necessários para que ela seja benéfica tanto para os sujeitos como para os interesses da organização.

### **3 ANÁLISE DA PESQUISA**

Almeida (2012 *apud* BRANDÃO, 2016) defende que os líderes podem ser entendidos enquanto principal elo que vai interferir diretamente nos desempenhos das atividades organizacionais, tendo estes a possibilidade de motivar sua equipe a trabalhar em prol de um mesmo objetivo.

Goleman (2015 *apud* BRANDÃO, 2016) frente ao desenvolvimento de líderes, acredita que será um alvo educacional e não um treinamento. Em segundo lugar, será uma estratégia que busca resultados e que também depende dos membros da organização. E, em terceiro lugar, de acordo com o pesquisador, o líder precisará atuar de forma motivacional. Assim, a postura adotada pelo líder deve ser estratégica, tentando ser sempre o mais confiante possível, o que pode cooperar também para que os colaboradores, cada vez mais, sintam-se motivados a atingir os objetivos propostos. Para Guimarães (2001 *apud* BRANDÃO, 2016), a eficácia da liderança depende do papel exercido pelo líder, assim como das influências de seus liderados.

Em relação aos possíveis desafios na atualidade, Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012) reforçam que alguns aspectos se destacam, como a dificuldade do líder em poder se adequar às diversidades culturais, o desenvolvimento de redes de relacionamentos e a possibilidade de liderar em ambientes que sejam diversos e dinâmicos, além dos valores e experiências que nos processos de desenvolvimento também passam a afetar diretamente os indivíduos.

Assim como a sociedade, as pessoas também passam por mudanças, cabendo ao líder se adequar cada vez mais às diferentes perspectivas e opiniões, entendendo que, em um mesmo ambiente, ele vai lidar com gerações diferentes, carregadas de costumes e valores diferentes. É notório, também, que o papel do líder pode cooperar para inspirar e até mesmo influenciar os indivíduos, sendo necessário, então, que ele trabalhe pensando no futuro e desenvolvendo estratégias para que a empresa e os colaboradores possam cada vez mais alcançar o sucesso. O líder precisa, também, ter agilidade para resolver problemas que possam vir a surgir enquanto desafio no dia a dia de um ambiente organizacional.

Atualmente, na sociedade altamente tecnológica em que vivemos, na qual as máquinas, robôs e algoritmos cada vez mais substituem o trabalho técnico e repetitivo, o que diferenciara os trabalhadores e líderes serão as competências socioemocionais

as quais não são facilmente programadas e são aplicadas de forma complexa. A competência de liderar pessoas é um exemplo de desafio dada a sua complexidade e aplicação a diferentes grupos, contextos e negócios.

O desenvolvimento de novas competências é determinado de forma unânime pela literatura como algo necessário e primordial para o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Alguns fatores são apontados como essenciais para se investir no desenvolvimento de competências: disposição do indivíduo para aprender; incentivo ao aprendizado pelas organizações e garantia de opções de capacitação (LE BOTERF, 1999).

No tocante aos tipos de ofertas de ações que possam contribuir com o desenvolvimento das pessoas, a literatura reforça que, além de ações presenciais, é importante a oferta de ações diversificadas inclusive no próprio ambiente de trabalho (inovações e desafios na área de trabalho, auditorias e melhorias de processos, condução de projetos, substituir férias de outro trabalhador e rotação em outras áreas) e de ações que permitam o aprendizado e a convivência com outras pessoas (*benchmarking*, intercâmbio, orientação por um tutor, trabalhos em duplas e participar de equipes interdisciplinares). No Quadro 02 a seguir são apresentadas as opções de ações de aprendizagem de acordo com Le Boterf (1999).

Quadro 02 - Opções de ofertas de aprendizagem

<p><b>Tipo 1</b> Situções cuja finalidade principal e tradicional é o treinamento</p>	<p><b>Tipo 2</b> Situções criadas para serem formadoras, mas que não são consideradas treinamento</p>	<p><b>Tipo 3</b> Situções de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos presenciais dentro ou fora da empresa;</li> <li>• Cursos a distância;</li> <li>• Seminários;</li> <li>• Viagens de estudo;</li> <li>• Substituição temporária de um superior hierárquico;</li> <li>• Condução de grupo de trabalho;</li> <li>• Rodízio de funções;</li> <li>• Leitura de livros, manuais e rotinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas a especialistas;</li> <li>• Intercâmbio de práticas;</li> <li>• Realização de projetos com defesa diante de uma banca;</li> <li>• Acompanhamento por um tutor ou alguém mais experiente;</li> <li>• Trabalho em parceria com consultores externos;</li> <li>• Participação em reuniões com profissionais externas;</li> <li>• Criação de manuais pedagógicos</li> <li>• Jantares de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepção de novos equipamentos ou processos;</li> <li>• Redação de obras ou artigos;</li> <li>• Realização de missões específicas (auditoria ou avaliação);</li> <li>• Condução de projetos;</li> <li>• Exercício da função de tutor;</li> <li>• Trabalho temporário em outro posto de trabalho;</li> <li>• Alternância entre funções gerenciais e operacionais.</li> </ul>

Fonte: Le Boterf (1999)

Diante dessa constatação da diversidade de opções de ações para o desenvolvimento de competências, cabe a análise e identificação daquelas que serão viáveis em cada situação específica. Subjacente ao conceito de Trilhas de Aprendizagem, esta é a ideia de que o aprendizado pode acontecer nas mais diversas situações para além das práticas formais em sala de aula e que existem diferentes formas de aprender, devendo as preferências das pessoas serem respeitadas.

Algumas diretrizes são importantes de serem consideradas na implementação das trilhas de aprendizagem para desenvolvimento de competências. Aires (2020) realizou uma revisão de literatura a partir da análise de artigos científicos em bases internacionais e destaca, entre outros, alguns fatores determinantes para implementação das trilhas:

1. Identificação das competências críticas que precisam ser desenvolvidas em cada organização. Ou seja, esse é um trabalho que deve ser feito de forma customizada. A mera cópia e replicação não garante o sucesso da implementação, pois mudam-se o contexto e as competências. Nesse mapeamento inicial, é importante considerar o tipo de negócio, sua natureza, complexidade, desafios e as competências que são essenciais nessa realidade específica;
2. Elaboração de currículos das ofertas formalizadas. Para desenvolver cada competência mapeada, deve-se traçar opções, guias, ou mapas de ofertas;
3. Incentivar os grupos colaborativos. Como parte da metodologia é importante que sejam estruturadas ações que permitam a colaboração, o compartilhamento de novas ideias, experiências e soluções;
4. Prever métodos que valorizem a experimentação. Para além dos conteúdos teóricos, experimentar e aplicar o conhecimento é essencial para a sedimentação do aprendizado;
5. Planejar ações *online*. O uso da tecnologia e de ações *online* podem facilitar a agilidade e alcance para maior número de pessoas, sem falar na viabilidade da gestão do aprendizado;
6. Envolvimento dos gestores. Ter os líderes da organização como aliados é essencial para o sucesso da implementação. Eles devem participar desde o mapeamento da competência, devem acompanhar todo o processo de implemen-



**UNIPAC**  
Barbacena

**UNIPAC**

## Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

tação e participar ativamente da fase de divulgação e sensibilização das pessoas. São eles também os atores essenciais para avaliar os resultados e identificar oportunidades de melhorias;

7. Estratégias de ensino variadas. Para ser eficaz, as trilhas devem ter uma metodologia diversificada, dinâmica e que estimule o aprendizado;
8. Desenvolver competências gerenciais. São conhecimentos necessários para se fazer a gestão de pessoas, a influência, a comunicação e que podem contribuir para o desenvolvimento comportamental e técnico;
9. Desenvolver competências socioemocionais mais complexas do que as competências técnicas. Empatia, saber ouvir e se relacionar são essenciais ao trabalhador do século XXI que se vê envolto a tantos desafios, pressões e mudanças.;
10. E quais seriam os benefícios advindos da implementação das trilhas de aprendizagem de acordo com os artigos analisados nesta pesquisa? O Quadro 03 a seguir apresenta um resumo das vantagens de implementação das trilhas.

Quadro 03 – Benefícios das trilhas de aprendizagem

Para Le Boterf (1999) é **mais prazeroso e produtivo** que o empregado possa, entre diferentes opções de aprendizagem disponíveis, elencar qual/quais ele mais se adequa.

Segundo Carbone (2001), a **flexibilidade** das trilhas de aprendizagem permite que os trabalhadores alinhem conhecimentos tanto para a **vida profissional, como para a vida pessoal**, sendo uma estratégia educativa tanto do âmbito da excelência profissional, como do âmbito da excelência humana.

Freitas (2002) pontua que as trilhas de aprendizagem podem ser uma estratégia para **desenvolver competências tanto atuais quanto futuras** ao servidor e à organização em que ele se encontra.

Freitas e Brandão (2005) pontuam que um diferencial importante na implementação das trilhas de aprendizagem seria a **diversidade de recursos**, podendo ser composto por: reuniões, viagens, livros, filmes, grupos, vídeos, entre outros exemplos.

Frente a autonomia, o trabalhador através das trilhas de aprendizagem **assume compromisso com seu desenvolvimento**, tendo enquanto referência, **diferentes oportunidades** para que possa aprender (GAMA; DIAS; FRANÇA, 2012).

Fonte: Das autoras (2021)

Diferentes autores, então, dizem da possibilidade da autonomia e da flexibilidade dos indivíduos nas trilhas de aprendizagem e, para além, reforçam que há possibilidade tanto pessoal quanto profissional para que os trabalhadores possam se desenvolver e se manter alinhados às perspectivas organizacionais.

É importante identificar que a implementação das trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de diferentes características necessita, primeiramente, do apoio da organização para fornecer os recursos necessários a partir do planejamento estabelecido.

Frente às pesquisas analisadas durante o trabalho em questão, é notório também que se faz necessário que os colaboradores compreendam o que são de fato as trilhas de aprendizagem, assim como qual é a sua finalidade e que sejam incentivados a participar. Para além disso, necessitam de um planejamento muito bem estruturado que forneça os materiais ou condições de participação.

## **CONCLUSÃO**

Como resultado desta pesquisa, constata-se que as trilhas de aprendizagem consistem numa metodologia atual, sólida, com múltiplas possibilidades e que podem proporcionar desenvolvimento de competências e aprendizados para trabalhadores e líderes.

Pensando nas trilhas de aprendizagem para desenvolver comportamentos de lideranças, nota-se que serão necessários investimentos por parte da organização para que ela possa ocorrer e proporcionar diferentes possibilidades aos seus colaboradores. É necessário que os colaboradores de antemão possam entender o funcionamento dessas trilhas de aprendizagem e ter acesso às informações necessárias para suas participações.

Cada vez mais as organizações vêm percebendo a necessidade de promover o desenvolvimento de seus colaboradores. Ao se pensar em treinamento e desenvolvimento de pessoas, é preciso levar em consideração aspectos pessoais dos indivíduos, como suas experiências anteriores, suas necessidades e motivações, as relações interpessoais e como ele busca alcançar sua satisfação pessoal e profissional.

O papel do psicólogo nesse contexto necessita ser de um agente facilitador para com o processo (GONÇALVES, 2004).

O colaborador não deve se adaptar a condições que possam ultrapassar seus limites, como ter curtos prazos para aprenderem habilidades (Malvezzi, 2004). Nesse sentido, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho necessita de manejo para que a forma tradicional ocorra quando realmente o indivíduo tem um menor tempo para o desenvolvimento, ou quando a área demanda um aprendizado mais técnico. Cabe ao profissional, a partir das trilhas de aprendizagem, propiciar ao indivíduo um desenvolvimento mais dinâmico, mais flexível, cooperando também para que a organização se beneficie.

As trilhas têm o diferencial de um modelo mais flexível, permitindo aos participantes maior autonomia para escolher de que forma acontecerá o seu processo de desenvolvimento e aprendizado. Como trata-se de um percurso formativo, prima também pela educação contínua, a qual tende a ser mais sólida e eficaz. Nesse sentido, o investimento na capacitação interna é essencial para suprir as demandas existentes

A partir da análise de pesquisas referentes às implementações do processo de trilhas de aprendizagem, fica evidente que esse método pode ser muito eficaz quando aplicado de forma adequada. As trilhas de aprendizagem se tornam necessárias e importantes no processo de melhoria da organização, trazendo novas formas de promover o desenvolvimento, tanto do colaborador quanto da empresa. Cooperando, também, para a adaptação dessas empresas às mudanças presentes na sociedade.

Neste estudo, foi possível entender, a partir de diferentes realidades, as trilhas de aprendizagem sendo implementadas para desenvolver líderes, assim como outras competências. Outra possibilidade se deu no entendimento de que a aprendizagem pode ocorrer também no ambiente de trabalho através de atividades não estruturadas.

Frente à eficácia das trilhas, nota-se que, ao estabelecer o alinhamento diante das necessidades organizacionais e das possibilidades diversas de desenvolvimento, tanto a empresa como o profissional podem ter retornos favoráveis e cada vez mais podem estar qualificados. De acordo com os estudos de casos apresentados, as trilhas se mostraram uma alternativa eficaz de desenvolvimento de competências.

Torna-se indispensável compreender também que estruturar as Trilhas de Aprendizagem vai muito além de cursos, incluindo diversas soluções educacionais que possam ser personalizadas e customizadas na medida certa a cada contexto,

tendo o desafio de permitir, em sua metodologia, a transferência para a prática do trabalho (AIRES, 2020).

Portanto, como as trilhas de aprendizagem são uma metodologia relativamente recente utilizada nas organizações e face à escassez de pesquisas exemplificando as possibilidades de implementação em diferentes contextos, faz-se necessário novas pesquisas para aprimorar essa metodologia. Investir no desenvolvimento dos líderes é essencial para termos equipes mais humanizadas, gestão mais eficiente e desenvolvimento de pessoas nas organizações para além do lucro.

## **LEARNING PATHS AS A STRATEGY TO DEVELOP LEADERSHIP COMPETENCE<sup>2</sup>**

### **ABSTRACT**

*It is a great challenge developing leaders in organizations due to the need of influencing people as well as contributing to the organizational results. Besides, there are also high professional demands because of the competitive organizational environment, globalization and technological advances that interfere not only in professional relationships, but also in people management. As a response to this demand for enhanced teams and leaders qualifications, the learning paths are a modern proposal offering a more consistent methodology and allowing greater autonomy to employee development. This study's main goal is presenting the learning paths in organizations as a strategy for developing leadership competence. The specific objectives aimed at identifying the necessary strategies to establish the learning paths and verifying its efficacy in organizations. As a qualitative research, different points of view are going to be explored regarding the concepts of leadership and the creation and development of learning paths based on bibliographic review. It seems clear that learning paths are efficient for developing competences requiring careful implementation in order to provide satisfactory developments both for organization and employees.*

**Keywords:** Learning paths. Leadership. Development. Competences. Corporate Education.

---

<sup>2</sup> TCC em formato de artigo, apresentado ao Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Regina W. A. **Desenvolvimento de Competências Gerais para a Sociedade em Transformação Digital**: uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial. 2020. 345f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215980>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

ALENCAR, Learice B.; MARQUES, Raquel M. G. Trilha de aprendizagem e metodologias ativas para formação de educadores. **Revista Com Censo**, Brasília, v.7, n.4, p.27-35, nov. 2020 Disponível em: <http://www.periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/issue/view/25>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

AMARAL, Aline M. *et al.* Trilhas de aprendizagem para capacitação dos profissionais em uma instituição de saúde. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n.12, p.97428-97440 dec. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/issue/view/113>. Acesso em: 08 de outubro de 2021.

BARBIERI, Ugo F. **Gestão de Pessoas nas Organizações**: O talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHAES, M. O.; MALVEZZI, S. **Liderança nas organizações**. In: J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade; A. V. Bittencourt Bastos. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, v. 1, p. 413-449.

BRANDÃO, Luciana A. P. **Desenvolvimento de Lideranças**: um relato de experiência em uma empresa de prestação de serviços. 2016. 31f. Monografia (Especialização em Psicologia – Psicologia Organizacional), Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BORGES-ANDRADE, Jairo, *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciano. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmede, 2006.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Brasília: Editora da FGV, 2015.

COSTA, A. M. A. **Educação Corporativa**: Um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

COSTA, Thiago D.; RAMOS, Camila C. **Trilhas de Aprendizagem por Competências**. Salvador: UFBA, 2018. *E-book*.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**: da prática à teoria. São Paulo: Editora Gente, 2004. Disponível em:  
<http://www.anpad.otg.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-1816.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2021.

FERREIRA, Rodrigo R; ABBAD, Gardênia S. Avaliação de necessidade de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Florianópolis, v.14, n.1, p.1-17, mar. 2014. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/issue/view/131> Acesso em: 11 de outubro de 2021.

FREITAS, Isa A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. **ENANPAD**, Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa A. de; BRANDÃO, Hugo P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. **ENANPAD**, Anais. Brasília, ANPAD, 2005, p.1-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 18 de outubro de 2021.

FREITAS, Isa A. de; BRANDÃO, Hugo P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E. *et al* (orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho** – fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREITAS, Ralph T. O. **Aspectos facilitadores e desafios à implementação da abordagem de trilhas de aprendizagem por competências na ENAP: um estudo exploratório**. 2021. 27f. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso no grau de Especialista em Pessoas Inovação e Resultado), Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, Brasília, 2021.

GAMA, Maria Angélica A.; DIAS, Maria Aparecida M. J.; FRANÇA, Maria Isabel R. Trilhas de Desenvolvimento de Competências: uma proposta de alinhamento entre a

gestão do desempenho e a gestão do desenvolvimento dos servidores do governo de Minas. **CONSAD**, V Congresso de Gestão Pública, Brasília, 2012.

GONÇALVES, P.M. **O Psicólogo nas Organizações de Treinamento.**

Psicologia.com.pt. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0263.pdf>. Acesso em: 27 de novembro de 2021.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia.** Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle** (em direção à navegação profissional). Tradução independente dos principais conceitos para o português. Editions D' Organisation, Paris, 1999.

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

LEITE, Paula A. R.; LOTT, Tereza C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica.** Viçosa. p. 1-10. 2013.

LOPES, Patrícia. **Proposta de metodologia para organização e representação de trilhas de aprendizagem no contexto da educação corporativa na administração pública.** 2018. 230f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento), Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOSBD9P6W/1/metodologia\\_organizacao\\_representacao\\_trilha\\_lopes\\_\\_2018\\_.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOSBD9P6W/1/metodologia_organizacao_representacao_trilha_lopes__2018_.pdf). Acesso em: 14 de outubro de 2021.

MALVEZZI, S. (2004). Prefácio. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho** (p. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LOTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Gestão de Pessoas. RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 2012.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Gracilene O.; AIDAR, Soraia; ROSALEM, Vagner. **Uma visão geral sobre liderança**: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer. Jandaia – GO. v.18. n.37.p.512-528. 2021.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa**: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. São Paulo: Cortez, 2005.

SOARES, Luciana C. P. **Desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por meio da metodologia de decomposição comportamental**: estudo de caso na Universidade Federal do Pará. 2015. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Pará, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/11353/1/>. Acesso em: 14 outubro de 2021.

SOUSA, Amanda Karla Brito de. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de desenvolvimento**: percepção dos gestores de uma empresa pública federal. 2021. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pessoas), Companhia Nacional de Abastecimento, Brasília, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/57/70>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

TEZO, Lucas G. *et al.* Estilos de liderança e como eles impactam na motivação dos colaboradores. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.9, p. 92759-92774, 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/issue/view/143>. Acesso em: 18 de outubro de 2021.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Upper Saddle River, 2010.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif Compétence**. Paris: Éditions Liaisons, 1999.