

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO ESTRATÉGIA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA¹

Luana Brandão Vieira^{2*}Poliana Neves da Silva^{3*}

RESUMO

O presente estudo tem como proposta central investigar e apresentar as possibilidades de elaboração de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento das competências de liderança. O trabalho se desenvolve a partir da pesquisa de temas relacionados à proposição dos sistemas de trilhas para a formação de líderes, por meio de estruturas de competências necessárias à realização das suas atividades. Ao indicar a aplicação da metodologia, este estudo também vai analisar as perspectivas de aproximação dos objetivos organizacionais com as aspirações pessoais e profissionais de seus trabalhadores, visto que as trilhas têm como aspectos principais a flexibilidade e a autonomia para o desenvolvimento de pessoas. O aumento da competitividade organizacional e os avanços tecnológicos afetam na empregabilidade, na forma de conduzir os negócios e nas relações entre os indivíduos, assim, a capacitação das equipes, o aprimoramento das práticas de gestão e o fomento de lideranças são recursos importantes de vantagem competitiva. Portanto, estrutura-se uma pesquisa qualitativa através de uma revisão bibliográfica para compreender o conceito e o desenvolvimento das competências de liderança nesse contexto através da elaboração e aplicação das trilhas de aprendizagem como estratégia de educação corporativa.

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

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea vem passando por um período de grandes mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas e precisa atender

¹ 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.

^{2*} Graduanda em Psicologia no Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (UNIPAC): email@luanabrandao.com

^{3*} Graduanda em Psicologia no Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (UNIPAC): poliananevespsic@gmail.com

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

às necessidades de reorganização produtiva. Com os ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos, as empresas procuram modelos de gestão que permitam a eficácia de suas ações. Portanto, a modernização dos processos de gestão de pessoas abriu espaço para novas perspectivas de treinamento e de desenvolvimento.

Assim, o objetivo principal de selecionar no mercado de trabalho quem já é capacitado se desloca para o aperfeiçoamento dos indivíduos, promovendo a importância do processo de desenvolvimento dos trabalhadores, não só nos aspectos profissionais, mas também nas características sociais e atitudinais. Com isso, é por meio das trilhas de aprendizagem que as empresas podem proporcionar condições para que os trabalhadores potencializem seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes para a melhoria do desempenho no cargo ou função, bem como dos resultados organizacionais.

Por essa via, a estrutura dos sistemas de trilhas de aprendizagem proporciona programas flexíveis, para que o trabalhador atinja seus objetivos de forma simultânea aos da organização e tenha autonomia para desenvolver suas competências. Além disso, as trilhas permitem uma diversidade de recursos de aprendizagem para que se integrem na formação de conhecimento para além das formações acadêmicas, tendo em vista a superação dos sistemas tradicionais de treinamento e a facilitação do processo de autodesenvolvimento.

A qualificação de líderes contribui na estratégia e na operação da organização. Considerando isso, é importante ressaltar que as competências de liderança também são possíveis de serem desenvolvidas e potencializadas por meio das trilhas de aprendizagem como estratégia de educação corporativa. Nesta perspectiva, esse é um sistema utilizado para desenvolver o trabalhador através da gestão por competência. E segundo Bitencourt (2010), a aprendizagem é uma resposta competitiva das empresas frente a um mercado em constante mudança.

Nesse contexto, pretende-se responder às seguintes questões: Como desenvolver e implementar trilhas de aprendizagem como estratégia de educação corporativa? Qual a função das trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de líderes? Desta maneira, o presente estudo teve como objetivo geral apresentar as

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

trilhas de aprendizagem como estratégia de educação corporativa para o desenvolvimento das competências de liderança. Para tanto, os objetivos específicos foram constituídos da seguinte forma: (1) contextualizar a educação corporativa; (2) apresentar o conceito de trilhas de aprendizagem; e (3) analisar a aplicabilidade das trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento das competências de liderança.

Sendo assim, este trabalho se propõe a analisar a produção científica publicada em periódicos sobre os temas de educação corporativa, trilhas de aprendizagem, competências e desenvolvimento de liderança a partir de uma revisão sistemática da literatura. Desta forma, busca-se contribuir, principalmente, identificando caminhos de pesquisas já percorridos sobre as relações entre estas temáticas. A seguir é apresentada a fundamentação teórica que orientou a pesquisa desenvolvida, os procedimentos metodológicos, as análises e considerações finais.

1 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETENCIAS DE LIDERANÇA

1.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As relações nas organizações se constituem de forma diferente ao longo do tempo e a gestão do fator humano e do conhecimento é influenciada e determinada pelo contexto sócio-histórico de cada período. Por essa perspectiva, López e Santos (2016), mencionam que, durante a Era Industrial, a Psicologia se aproximou da Administração para auxiliar na racionalização do trabalho que até então era fortemente demarcada pela Administração Científica de Taylor (século XIX). Diante desse cenário, a preocupação era a produtividade e a eficiência do trabalho braçal de aspecto repetitivo muito bem delimitado das ações intelectuais, na qual “a razão instrumental fundamentava as práticas educativas”. (LOPÉZ e SANTOS, 2016, p. 01). “Nessa época, a lógica das ações industriais era a de capacitar os trabalhadores para desenvolverem as tarefas prescritas pela organização do trabalho nas plantas fabris”. (PILATI, 2007, p. 160).

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Seguindo na evolução da linha do tempo, percebeu-se que estas práticas já não eram mais suficientes havendo uma ampliação do conceito de capacitação para Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Com a evolução do processo administrativo, a crítica ao modelo de administração científica e o aparecimento das escolas de valorização do homem dentro do ambiente de trabalho, a lógica do sistema de treinamento transformou sua função, de mero adaptador do homem à prescrição da tarefa a um elemento de promoção de qualificação entendido de forma mais ampla. (BORGES-ANDRADE et, al. 2007, p. 161)

Como a aprendizagem sempre foi assunto vultoso dentro das organizações, Pilati (2007) reforça que já no final do século XIX para o início do século XX torna-se crescente o interesse dos psicólogos pelo tema que, no decorrer do século XX, colocam em outros patamares a composição do treinamento e desenvolvimento. Por conseguinte, mediante os modelos recém-criados, nascia uma nova área da psicologia aplicada (psicologia organizacional), denominada de TD&E (treinamento, desenvolvimento e educação), “interessada em desenvolver tecnologias para tornar mais eficiente o processo de aprendizagem nas organizações de trabalho” (p. 159).

Com as recorrentes transformações globais e o desenvolvimento tecnológico, a área de TD&E continua se transformando ao passo que o conhecimento demonstra ser o cerne para a manutenção e para a sobrevivência das empresas no mercado. Concomitante a ele, as competências de seus trabalhadores também se revelam atributos essenciais das organizações, conferindo vantagem competitiva e valor agregado para o negócio e, em contrapartida, para os seus membros. À medida que a noção de competência vai ampliando, surgem outros sistemas de aprendizagem e de educação, sobrepondo-se às práticas tradicionais e unidirecionais de T&D até então aplicadas nas empresas.

Aires, Freire e Souza (2017) também apontam que a evolução da Educação Corporativa progredia à medida que a linha do tempo da Revolução Industrial também avançava e implementava mudanças no mercado de trabalho. Desta forma, temos os estágios dos modelos de aprendizagem corporativa.



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

QUADRO 1 - ESTÁGIOS DOS MODELOS DE APRENDIZAGEM CORPORATIVA

ESTÁGIOS DOS MODELOS DE APRENDIZAGEM CORPORATIVA	CARACTERÍSTICAS
Formação e Treinamento	Iniciou em 1920 até o início da década de 1970. Instrução de funcionários para a melhoria de habilidades operacionais.
Educação Corporativa	Surgiu no final da década de 1950 com os primeiros centros de educação corporativa da General Motors e da McDonald's. Foco na formação de funcionários para tarefas operacionais alinhadas com a estratégia da organização.
Aprendizagem em rede	Surgiu na década de 70 com a necessidade de ir além do treinamento e desenvolvimento (T&D). Foco no desenvolvimento de capacidades, habilidades e atitudes operacionais, táticas e estratégicas. Surgem os programas de qualidade total, o desenvolvimento de lideranças e a profissionalização da cadeia de suprimentos. Surge o termo Universidade Corporativa, com o intuito de denominar a gama de ações de educação corporativa realizada pelas organizações.

Fonte: AIRES, FREIRE, SOUZA, 2017.

Assim, a rede de atividades educacionais articuladas no ambiente empresarial ganha força e desvelam os Sistemas de Educação Corporativa (SEC) que, de acordo com EBOLI (2010), têm por finalidade “fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, de uma forma sistemática, estratégica e contínua” (p. 123). Então, para a autora, tem-se um SEC a partir da gestão das competências organizacionais e individuais, que ganham características proativa, continuada, de visão a longo prazo e de atuação dentro e fora das organizações.

A partir desta concepção, Eboli (2010) destaca que as Universidades Corporativas (UCs) surgem no final do século XX e que no Brasil o marco seria em 1999 a partir do lançamento do livro da Jeanne Meister - que aborda especificadamente sobre o tema em questão. As forças que influenciaram o aparecimento das UCs, segundo Meister (1999), ganham intensidade no início do século XXI e estariam diretamente ligadas a este contexto de mudanças no ambiente de negócios, da tecnologia, do mercado, da educação global e na emergente compreensão de que o maior valor agregado das empresas seria criado mediante o capital humano. “Neste cenário, trabalho e aprendizagem passariam a



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

ser essencialmente a mesma coisa com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo aprender”. (MEISTER, 1999, p.03).

Com base em Eboli (2010), tomaremos Universidade Corporativa (UC) e Educação Corporativa (EC) como termos equivalentes para uma prática empresarial que se refere ao desenvolvimento dos seus integrantes em um nível mais amplo e que estaria relacionado a uma cultura de aprendizagem para tornar uma organização mais competitiva.

A UC é um sistema de desenvolvimentos de pessoas pautado na gestão de pessoas por competência. [...] A missão da UC consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. (EBOLI, 2004, p.48).

Neste sentido, o Sistema de Educação Corporativa nasce vinculado ao setor de Recursos Humanos (RH), e a área passa a se tornar essencial na sua implementação e integração com as demais políticas de Gestão de Pessoas e com as estratégias da empresa (Eboli, 2010). Com esta justaposição, a educação não cessará quando o aluno se formar na escola de ensino tradicional porque, ao fazer parte de um estabelecimento que tem em seu escopo de trabalho a Educação Corporativa como estratégia organizacional, tem a possibilidade de se vincular a um sistema de aprendizagem contínua. “O propósito é que toda empresa aprenda e trabalhe com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada às metas empresariais” (EBOLI, 2010, p. 149).

Segundo está ótica, vale ressaltar que os SECs ultrapassam as salas de aulas corporativas, os sistemas tradicionais de treinamento e desenvolvimento e suas atividades meramente formais para se tornarem sistemas estratégicos, dinâmicos e integrativos. Os SECs “proporcionam experiências inovadoras e ajudam os funcionários a construir o seu próprio conhecimento, enfrentar desafios e encontrar soluções, por meio da incorporação da atitude de aprender a aprender no cotidiano do seu trabalho” (REIS, DA SILVA e EBOLI, 2010, p. 407).

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

Dentro desse novo ambiente empresarial proposto pelos SECs, a UC não se reduzirá a um local físico e perpassará pelas pessoas da equipe como um processo de gestão de conhecimento que contribui para o desenvolvimento das competências organizacionais e profissionais para o cumprimento das estratégias de negócio, já que o mercado se apresenta altamente competitivo e exigente de competências diferenciadas e cada vez mais complexas. Assim surge a UC como um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. (MEISTER, 1999, p. 35).

Sabe-se que os sistemas de treinamento tradicionais são importantes para capacitar as pessoas em condições e tarefas específicas a serem desempenhadas, mas possuem o objetivo de capacitação pontual e a curto prazo, enquanto as Universidades Corporativas focam, de forma ampliada, na gestão organizacional por meio do processo de aprendizagem contínua. Ademais, as UCs têm uma dimensão diferente quanto ao público-alvo, não se limitando apenas aos seus empregados. Nesta perspectiva, à medida que os resultados corporativos avançam, os profissionais envolvidos e as demais partes interessadas percebem que também estão evoluindo, buscando desempenhos cada vez mais elevados. E as trilhas de aprendizagem consistem numa estratégia para chegar ao desenvolvimento e evolução.

1.2 TRILHAS DE APRENDIZAGEM

A origem das trilhas de aprendizagem (TA) é pouco relatada na literatura nacional, mas a sua aplicabilidade no universo corporativo não é novidade. De acordo com Freitas e Brandão (2007), as TA passaram a ser disseminadas como uma estratégia alternativa de desenvolvimento para que, em um contexto de gestão baseada em competências, as organizações pudessem atingir seus objetivos simultaneamente aos anseios individuais de seus trabalhadores que, de forma geral,



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

passam a ser contempladas como formações remodeladas da chamada Educação Corporativa (EC).

Estas concepções descrevem as TA como uma gama integrada e sistemática de ações que buscam diferentes formas de aprender, a partir de uma trajetória de escolha do aluno de um conjunto sistemático de atividades que terão como objetivo o desenvolvimento das competências em questão para impulsionar as mudanças necessárias. Seguindo esta perspectiva, a metodologia dos sistemas de trilhas oferta programas flexíveis, que serão construídos sob a luz de diversos olhares com a possibilidade de adaptação às necessidades de aprendizagem do aluno. Neste contexto, “a aprendizagem representará o processo ou o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu” (FREITAS e BRANDÃO, 2007, p. 100), assim, é esperada uma mudança de comportamento do profissional ao participar de uma TA.

De forma objetiva, a partir de FREITAS 2002, podemos conceituar as Trilhas de Desenvolvimento Profissional “como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional” (p. 2) para potencializar o desempenho individual e coletivo dos trabalhadores, bem como das organizações. LOPES e LIMA (2019) também contribuem para o conceito e propõe que as TA

[...] são conjuntos sistemáticos e multimodais de unidades de aprendizagem, contendo diferentes esquemas de navegação, que podem ir desde modelos lineares, prescritivos, passando-se por modelos mais hierárquicos, em que são permitidas escolhas, e chegando-se a modelos em rede, cuja navegação é mais livre e tem como propósito o desenvolvimento de competências (p. 175).

A partir desse trecho, torna-se importante evidenciar a possibilidade de uma construção de conhecimento progressivo, envolvendo níveis e graus distintos de aprendizagem que partam de conceitos mais básicos para os mais avançados. Dessa forma, a TA abandona a premissa formal, engessada e inflexível de programas tradicionais de treinamento e desenvolvimento a partir do método de que o controle da escolha não está mais centrado do tutor para o aluno e agrupa instrumentos inovadores de educação corporativa.



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

De acordo com Freitas e Brandão (2007), os modelos mais clássicos de T&D adotam as grades de treinamento de execução obrigatórias, que ficam geralmente localizadas fora do contexto estratégico das organizações e das metas e objetivos almejados por seus trabalhadores.

O caráter de obrigatoriedade com que os cursos da “grade de treinamento” são submetidos às pessoas, por sua vez, além de explicitar o controle psicossocial da organização sobre o processo de desenvolvimento do indivíduo, parece basear-se em pressuposto pouco razoável: o de que todos são iguais em termos de motivação, aspirações profissionais, objetivos de carreira, competências e experiências. (FREITAS e BRANDÃO, 2007, p. 101 e 102).

Partindo dessa premissa, esse formato de desenvolvimento é direcionado pela organização e desconsidera a subjetividade dos indivíduos e o sentido do trabalho atribuído por cada pessoa. Portanto, Freitas e Brandão (2007), comparam as grades de treinamento às celas de uma prisão, por atribuírem ao processo falta de autonomia e de liberdade na construção do próprio caminho de aprendizagem, o que pode resultar na baixa aderência aos programas por manter em paralelo, sem cruzar, os interesses pessoais com os objetivos organizacionais.

Freitas (2002), também destaca que as tradicionais “grades de treinamento” desperdiçam recursos e sobrecarregam as pessoas, considerando que podem conter um volume exagerado de temas que, inclusive, já possam fazer parte do repertório dos indivíduos, contribuindo ainda mais para a desmotivação. Outro efeito negativo mencionado pela autora, é que este modelo dificulta o autodesenvolvimento, já que a decisão da trajetória de aprendizagem não está nas mãos do aluno.

Sabendo que a TA propicia autonomia às pessoas, cada um compreenderá sua trilha de aprendizagem a partir de suas oportunidades, previsões, iniciativas e objetivos que deseja alcançar. Sendo assim, é possível alinhar o planejamento de carreira às expectativas das organizações. Conseqüentemente, o diferencial das trilhas de aprendizagem está, principalmente, no suporte ao aluno/profissional, que ocupa a posição de protagonista da sua formação e qualificação, aparado pela empresa no planejamento e execução das ações de aprendizagem.

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Como mencionam Costa e Ramos (2018), as grades de treinamento fazem sentido quando as tarefas nas organizações são muito bem separadas e definidas, mas, à medida que as empresas se tornam mais dinâmicas e integrativas, esse formato já não cabe mais. Diante disso, abre-se a oportunidade de avanço com as trilhas de aprendizagem, que têm em sua base a gestão por competências, “visando atender as expectativas das novas relações de trabalho, baseada no atingimento de metas e objetivos, e substituindo, desse modo, a gestão guiada apenas por tarefas ou processos”. (COSTA e RAMOS 2018, p. 21).

Nesta lógica, “quando o profissional define um curso de ação para seu crescimento profissional, está na prática, construindo uma trilha”. (FREITAS e BRANDÃO, 2007, p. 102). Ou seja, diante de várias possibilidades sugeridas pela empresa, o trabalhador vai escolher qual caminho de aprendizagem deseja seguir, construindo também, automaticamente, seu plano de carreira (pelo fato de as TA extrapolarem competências de cargos específicos). Assim, pessoas diferentes poderão desenvolver as mesmas competências, mas a partir de metodologias e recursos escolhidos por elas frente a um leque de opções, considerando suas experiências e competências existentes, particularidades e objetivos pessoais e profissionais, atrelados aos da organização. Costa e Ramos (2018), reforçam que quanto mais possibilidades forem oferecidas aos trabalhadores, mais flexíveis serão as TA, assim, o mais importante passa a ser o ponto de chegada daquele que aprende, ou seja, a aprendizagem das competências desejadas.

As pessoas diferem na forma de aprender, compreender e implementar as informações que percebem. Portanto, um dos benefícios mais marcantes das trilhas de aprendizagem é que elas tornam o aprendizado individualizado. Ou seja, os empregados podem escolher quando, onde e o que querem aprender e, mais precisamente, o controle da escolha passa para o aprendiz, atribuindo sentido ao percurso de desenvolvimento.

Por esta configuração, a estruturação, a implementação, a gestão e a execução das TA, instalam duas vias de responsabilidades: a via da organização e a via do profissional. A via da empresa estaria relacionada à proposição de caminhos diferentes de desenvolvimento das competências para o cumprimento da sua



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

estratégia organizacional. Já a via do profissional, seria assumir, ele mesmo, o protagonismo da aprendizagem, compondo, conseqüentemente, o seu autodesenvolvimento (competência importante atualmente diante o cenário de intensas mudanças e de alta competitividade de mercado).

O ambiente complexo e o dinamismo do cenário organizacional acabam por produzir necessidades de competências distintas, e diante da intensa demanda por especialidades, um dos grandes desafios é o de oferecer aos trabalhadores oportunidades continuadas de aprendizagem. Ainda assim, pode ocorrer resistência ou pouca adesão por parte do aprendiz e mesmo que esta questão seja vista como um aspecto crítico, dado que o modelo implica na participação mais ativa do profissional no sistema de aprendizagem, as melhores organizações são àquelas que criam estratégias que despertam em seus membros, a dedicação e a capacidade de aprender.

A sociedade é dinâmica e as relações humanas mudam constantemente, assim o aprendiz, precisa adotar uma postura de busca contínua do conhecimento. Com isso vai perceber o seu potencial de mudança e conseguir entender, com mais clareza, a sua posição no contexto corporativo e nas demais camadas da sociedade. Sabe-se que os indivíduos estarão, de alguma forma, atravessados⁴ pela lógica institucional⁵ referentes ao campo do trabalho, mas é possível conectar os sistemas de trilha de aprendizagem como uma estratégia de educação corporativa pautada na transversalidade⁶ e com práticas não verticalizadas de desenvolvimento.

1.3 INTRODUÇÃO E EVOLUÇÃO SOBRE O CONCEITO DE LIDERANÇA

⁴ Consideraremos o atravessamento proposto pelo movimento institucionalista descrito por Baremlitt (1992), no sentido da promoção da alienação e dominação.

⁵ As instituições são composições lógicas criadas com a função social de controle que, “segundo a forma e o grau de formalização que adotem, podem ser leis, podem ser normas e, quando não estão enunciadas de maneira manifesta, podem ser hábitos ou regularidades de comportamento” (BAREMLITT, 1992, p. 25).

⁶ No sentido de ruptura de saberes, da promoção da autoanálise e da autogestão, “a serviço da cooperação, da liberdade, da plena informação, ou seja, da produção e da transformação afirmativa e ativa da realidade” (BAREMLITT, 1992, p. 35).

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Liderança, de modo geral, é entendida como a habilidade de orientar, estimular, influenciar e inspirar outros indivíduos. É um processo de motivar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento, no atingimento de metas e na promoção de mudanças reais. Os líderes têm uma função fundamental, pois cumprem o papel primordial para o êxito da organização. Planejam, organizam, controlam as estratégias e alcançam metas. Impulsionam e inspiram confiança nas pessoas para desenvolverem habilidades e para atingirem seus objetivos. (Bendassolli, Magalhães e Malvezzi, 2014).

O incentivo do líder aos integrantes da equipe deve acontecer não de maneira coerciva, ele deve direcionar os pensamentos e os comportamentos de maneira indireta para a realização das atividades, a fim de cumprir os mais diversos objetivos. Entende-se que isso será alcançado através das competências de influência e de comunicação.

O conceito de liderança vem sendo modificado com o passar dos anos, por isso é fundamental iniciar este estudo fazendo uma sucinta análise do assunto. De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), a liderança é uma prática antiga, sendo manifestada em inúmeros momentos da história, mas, no entanto, somente a partir da década de 1920 passa a ser estudada com mais detalhes. Nesta época as relações organizacionais eram prevalentemente burocráticas e mecanicistas; pesquisadores estudavam no intuito de encontrar alguma compreensão do impacto deste conceito sobre os problemas comportamentais dos grupos e nas instituições militares.

“Nos anos de 1930, impulsionados pelas obras de cientistas sociais como Mead, Lewin, Homans e Bales, abriu-se a discussão para a questão da interação social como um fato imanente à vida cotidiana dos grupos humanos”. (BENDASSOLLI, MAGALHÃES e MALVEZZI, 2014, p. 413). Com isso, resulta no espaço para que a liderança se tornasse um componente primordial para a compreensão dos comportamentos sociais. Além disso, após os movimentos sindicais no fim dos anos 1950, a temática passa a ser sistematicamente estudada, tornando-se “instrumento de gestão com capacidade para lidar com as forças



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

subjetivas dos trabalhadores e as forças políticas que afetavam a integração nas empresas”. (BENDASSOLLI, MAGALHÃES e MALVEZZI, 2014, p. 414).

Progressivamente, outros eventos históricos contribuíram para a compreensão sobre liderança, mas foi após a criação do termo liderança situacional que houve um avanço.

Desse ponto, a configuração da questão da liderança deixou o foco no indivíduo, transferindo-o para a relação. Desde então, a liderança deixou de ser entendida como uma característica do indivíduo líder para ser reconhecida como propriedade da interação. Esse salto teórico foi importante, pois a liderança deixou de ser reconhecida como competência portátil para ser trabalhada como uma competência construída e permanentemente reconstruída. (BENDASSOLLI, MAGALHÃES e MALVEZZI, 2014, p. 414).

No decorrer da história, a compreensão de liderança vai partindo para as questões multideterminadas e influenciadas por distintas variáveis, deixando de ser uma demanda pessoal e individual para clarear a importância de também considerar os seguidores do líder nesse processo, uma vez que ambos se influenciam.

Prosseguindo com este pensamento, o conceito de liderança pode ser entendido como uma ação interpessoal, realizada em situação e orientada para os processos de comunicação, para o atingimento de metas. O líder tende a ter iniciativas que afetam o comportamento e a interação dos seus influenciados, a partir do momento que ele exerce seu papel de influenciador. Essa efetivação se dá pelo modo que o mesmo se comporta, sendo exemplo de conduta para os outros, e também por meio da gestão das competências que percorrem o grupo e/ou a empresa, como o caso da cultura ou valores organizacionais.

Visto que a liderança aponta sobre a interação e influência, esta poderá emergir em qualquer área e de qualquer nível hierárquico da organização, se posicionando além de um cargo atribuído formalmente ao trabalhador. Quanto aos seguidores, estes também não estão necessariamente ligados à equipe de subordinados: “como liderança envolve influência, e como qualquer um pode exercê-la, então não há uma linha divisória rígida entre quem é líder e quem é seguidor. Da



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

mesma forma como qualquer um pode ser líder, os seguidores também o podem”. (BENDASSOLLI, MAGALHÃES e MALVEZZI, 2014, p. 421).

O líder tem um papel fundamental na disseminação e na perpetuação da cultura organizacional. “A liderança é cotidianamente construída, compartilhada, tecida em uma rede de interdependências, visando o alcance de objetivos interpretados como comuns”. (BENDASSOLLI, MAGALHÃES e MALVEZZI, 2014, p. 422). A construção e o aperfeiçoamento da cultura se desenvolvem por meio da condição que o líder trabalha para facilitar nas práticas do trabalho. Sua influência resulta da estrutura das atividades, segurança e orientação das mesmas.

Sendo assim, a liderança influencia seus seguidores a atingirem um resultado em curto, médio ou longo prazo e inspira os trabalhadores a melhorarem suas competências; também auxiliam no desenvolvimento de suas características individuais e no alcance de experiências no decorrer do trabalho, que serão suporte para alcançarem com efetividade os objetivos estratégicos. Além disso, essa efetividade também dependerá do contexto de atuação, por isso, para aplicar ações de desenvolvimento de lideranças, o programa deverá ser planejado de maneira particular, considerando o público-alvo e o ambiente organizacional interno e externo no qual está inserido.

A liderança tem um lugar importante para a compreensão dos processos de desenvolvimento interpessoal e grupal. Sua ética pode ser vista como um desafio, pois, as decisões tomadas podem divergir com as crenças e valores característicos de alguns trabalhadores. No entanto, ao ser definido um caráter ético na atuação do líder, o respeito e os valores culturais (social ou organizacional), podem proporcionar um ambiente e um desempenho mais satisfatório.

1.4 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

A liderança relaciona-se ao campo de estudo do comportamento organizacional, no qual abrange indivíduos, grupos e a organização. “Os construtos desse campo podem se estruturar em três níveis: micro-organizacional (indivíduos), meso-organizacional (equipes/grupos de trabalho) e macro-organizacional



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

(organização)". (FONSECA, PORTO e ANDRADE, 2015, p. 292). Eles podem interagir, mas cada um possui seus próprios aspectos.

O método de liderar considera um agrupamento de competências que proporcionam ao líder a possibilidade de influenciar e mobilizar os esforços individuais ou grupais, possibilitando a realização das atividades de forma mais eficiente, bons relacionamentos interpessoais e com o próprio contexto, tendo em vista a necessidade de inovação contínua dos processos.

Estes procedimentos abrangem técnicas e processos que ressaltam os aspectos de produção e das pessoas envolvidas. Yukl (2012) argumenta que o comportamento do líder pode ser orientado para tarefas (esclarecimento, planejamento, operações de monitoramento e solução de problemas); orientado para relacionamentos (suporte em desenvolvimento, reconhecimento e capacitação); orientado para a mudança (defendendo a mudança, prevendo mudança, incentivando a inovação, facilitando o aprendizado coletivo) ou ainda externo (trabalho em rede, monitoramento externo, representação da empresa). Os resultados são alcançados quando a mudança do comportamento dos influenciados é percebida no cumprimento das atividades. Portanto, o líder precisa assegurar o alinhamento entre as estratégias, as práticas e os comportamentos.

Nessa perspectiva, o líder vai instruir os indivíduos na execução das atividades e mobilizar as informações necessárias para o funcionamento da organização e para a obtenção dos resultados, promovendo autoridade e valorização da sua equipe no decorrer do trabalho. Por isso, é fundamental a liderança promover feedback contínuo para as pessoas e estar atenta quanto a satisfação de cada liderado, além disso, precisa incentivá-los a desenvolverem seus potenciais. Portanto,

a liderança não envolve a perseguição de objetivos que são apenas dos líderes (ou da organização), em um caminho unilateral, utilizando os seguidores meramente como "instrumentos" de implementação. A liderança é cotidianamente construída, compartilhada, tecida em uma rede de interdependências, visando o alcance de objetivos interpretados como comuns (BENDASSOLLI, MAGALHÃES e MALVEZZI, 2014, p. 422).

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Por isso as organizações precisam de lideranças capacitadas para atingirem diferentes objetivos. Nesse sentido, no mundo dinâmico dos dias atuais, é necessário que o líder acompanhe as mudanças para inspirar ações e atitudes mais eficientes e mais competitivas. Portanto, o líder influencia por meio do processo de comunicação e as competências pessoais, bem como as profissionais apresentadas por eles, são determinantes para alcançar os resultados almejados. E, independentemente se ocupam cargos de gestão, por meio de estratégias de educação corporativa, as pessoas podem ser desenvolvidas para se tornarem lideranças, e as organizações são responsáveis por esse trabalho em parceria como os próprios indivíduos (por meio do aprimoramento das competências de autoconhecimento e de autodesenvolvimento). A liderança se desenvolve por meio de objetivos educacionais, estratégias e motivações, para poder contribuir com os resultados e atrair mais seguidores para o atingimento do mesmo propósito.

Este é um projeto complexo que implica na necessidade de planejamento e organização (do ponto de vista individual e coletivo), já que o processo de desenvolvimento proporciona mudanças de ordem pessoal e profissional que afetam tanto os líderes quanto as equipes de trabalho. Portanto, também são competências relevantes a serem desenvolvidas.

Para delimitar o estudo, é importante entender que o treinamento tem objetivo a curto e médio período, direcionando condutas de aplicação do que é aprendido, acompanhando a mudança de comportamento para atingir os resultados esperados pela organização. E os líderes podem utilizar do desenvolvimento para aumentarem as habilidades e a confiança dos membros da unidade de trabalho para facilitar a progressão na carreira.

Exemplos de desenvolvimento incluem o fornecimento de conselhos de carreira, informando pessoas sobre oportunidades de treinamento relevantes, fazendo atribuições que permitem aprender com a experiência, fornecendo coaching de desenvolvimento quando necessário, pedindo a um membro do grupo para fornecer instruções a um novo integrante, organizando sessões práticas ou simulações para ajudar as pessoas a melhorarem suas habilidades e oferecer oportunidades para aplicar novas habilidades no trabalho. (YUKL, 2012, p. 71).

**UNIPAC****Centro Universitário Presidente Antônio Carlos**

Ao reconhecer que o capital humano precisa ser desenvolvido, a aplicação de programas educacionais de desenvolvimento de lideranças, com o suporte dos (as) psicólogos (as) organizacionais e do trabalho, contribuem para a evolução de potencialidades, criatividade e inovação. Neste sentido, os novos líderes deverão apresentar competências capazes de inspirar e fortalecer todos os membros da organização.

1.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As organizações passaram por distintas transformações provenientes da competitividade de mercado e da evolução tecnológica. Devido a estas mudanças, torna-se essencial que as empresas aperfeiçoem suas práticas por meio do aprimoramento dos processos e da qualificação de pessoas que nelas trabalham. Portanto, a partir desse cenário, por volta dos anos 1990, passou a ser praticada a gestão de pessoas por competências com foco no desenvolvimento dos indivíduos de forma mais ampla.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é: um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. [...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Os conhecimentos são as informações e os saberes adquiridos ao longo da vida da pessoa a partir dos processos de mediação. As habilidades são as ações resultantes desses conhecimentos assimilados, ou seja, é saber aplicar na prática aquilo que aprendeu. Já as atitudes são as características sociais e afetivas, que intervêm no comportamento e no pensamento do indivíduo em relação ao trabalho, às pessoas e às situações diversas em que ele é submetido diariamente. E a partir dos comportamentos expressados por ele é que se constitui o desempenho profissional. “Modelos de competências podem ser utilizados como referência para o



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

desenvolvimento de gestores, seja por meio de ações formais (treinamento) ou informais (estratégias de aprendizagem no trabalho)". (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014, p. 160).

Os sistemas de educação corporativa promovem o desenvolvimento destas competências humanas e organizacionais para se cumprir determinadas estratégias e está intimamente ligada

à gestão do conhecimento e à gestão por competências e o conceito de educação corporativa está voltado para preparar a força de trabalho para o aprendizado permanente, de forma que este possa colaborar com o desempenho organizacional por construir as competências necessárias ao crescimento do negócio (competências empresariais, organizacionais e humanas); socializar-se nas suas diretrizes, valores e objetivos; e colaborar na estrutura de organização, explicitação, disseminação, produção e aplicação do conhecimento organizacional (CASTRO, VALENTE e HUDIK, 2012, p. 46)

Logo após os objetivos estratégicos serem definidos, é possível estabelecer os indicadores de desempenho. Eles constituem as métricas para a organização avaliar o resultado das estratégias empregadas ao longo do tempo. "Na sequência destes passos são formulados planos operacionais e de gestão. O acompanhamento e a avaliação compõem o mecanismo que possibilita a retroalimentação do sistema, à medida dos resultados alcançados". (LOURENÇO, A.M., 2020, p. 14).

De acordo com Brandão (2012), após a formulação da estratégia e dos indicadores empresariais, é necessário realizar o mapeamento das competências (individuais e organizacionais) para a identificação do gap presente entre as competências existentes na organização versus as competências necessárias para alcançar as estratégias traçadas. Segundo o autor, é importante que esse processo seja realizado periodicamente para revisar periodicamente os programas de capacitação e desenvolvimento.

A partir desse mapeamento, pode se chegar à conclusão da necessidade da captação de competências, o que diz respeito à seleção de competências externas e à integração delas ao ambiente organizacional, que pode se dar, "no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

organizacional, por meio de *joint-ventures* ou alianças estratégicas”. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 39). Ou então, à necessidade de desenvolvimento, o que já estaria relacionado ao aperfeiçoamento das competências internas, que acontece de maneira individual e coletiva, através da aprendizagem organizacional.

Ao final do período estabelecido para o trabalho, devem ser analisados os resultados alcançados, confrontando-os com aquilo que era esperado. O processo de gestão de desempenho é um exemplo de metodologia que pode ser utilizada. Neste momento é observado se as estratégias da organização foram eficientes para proporcionarem o desenvolvimento das competências, e vice-versa. “A gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 8), e o sistema de trilhas da aprendizagem são etapas importantes dessa rede.

2 METODOLOGIA

O presente estudo teve como metodologia uma pesquisa bibliográfica sobre os temas de educação corporativa, trilhas de aprendizagem e desenvolvimento das competências de liderança. No campo bibliográfico, foram abordados diversos autores e observou-se que os materiais sobre o tema estão se expandindo. A apresentação preliminar do conceito de gestão por competências visa contribuir na compreensão sobre objetivos e funcionamento de um sistema de educação corporativa baseado na lógica das trilhas de aprendizagem. Os temas aparecem relacionados entre si e vinculados ao propósito de oferecerem condições adequadas para o desenvolvimento de líderes e, conseqüentemente, para o desempenho pessoal e profissional dos indivíduos, bem como o da organização.

Portanto, estrutura-se uma revisão bibliográfica narrativa por meio do método qualitativo de pesquisa. Os conteúdos selecionados foram retirados nas bases de dados Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e Google Acadêmico. Ademais, foram utilizados livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado e monografias encontradas em repositórios institucionais.

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

A etapa de revisão da literatura bibliográfica sobre o tema do projeto de pesquisa tem como finalidade, primeiramente, de integrar o aluno às nuances do tema proposto, fornecendo a ele conhecimentos mais aprofundados sobre o trabalho a ser realizado e possibilitando a reflexão do estudante pesquisador sobre o tema, relacionando-o com os resultados obtidos por outros autores (PRAÇA, 2015).

Não houve impedimentos éticos, o estudo foi realizado baseado em materiais bibliográficos e os dados utilizados foram devidamente referenciados.

3 ANÁLISE DA PESQUISA

As TA revolucionaram as estratégias de educação corporativa por ofertarem uma diversidade maior de recursos de aprendizagem, amparadas em ações inovadoras para cumprir os objetivos organizacionais de forma simultânea às aspirações e características individuais dos profissionais que nela trabalham. Com este modelo alternativo às tradicionais “grades de treinamento”, é oferecido ao trabalhador autonomia na escolha do melhor caminho para desenvolverem as suas competências.

Ao realizar a sugestão de uma trilha de aprendizagem é preciso estratificar seus diversos conteúdos com os objetivos a que se pretende alcançar. Desta forma, uma TA poderá ser proposta para capacitar os profissionais para o mercado de trabalho (aumentando sua empregabilidade), melhorar o desempenho na função, promover qualificação/ especialização de tarefas, expandir o conhecimento em determinado conteúdo, desenvolver pessoas para poderem trabalhar em áreas ou posições hierárquicas diferentes, seguir um novo direcionamento estratégico organizacional e/ ou pessoal, etc.

As trilhas de aprendizagem podem ser inseridas nos programas de educação corporativa de empresas que queiram sustentar projetos sólidos de desenvolvimento de liderança em consonância com as rápidas mudanças de mercado. E para que as TA possam ter efetividade e resultado, também é necessário embasar o trabalho no

planejamento e no direcionamento estratégico⁷ do negócio e nas aspirações pessoais e profissionais do trabalhador, como demarcam Costa e Ramos (2018).

Sob este prisma, conforme é demonstrado no Quadro 2, a proposição de uma trilha de aprendizagem precisa considerar a missão, a visão e os valores empresariais, tal como os objetivos e as metas estratégicas de seus departamentos e dos seus trabalhadores.

QUADRO 2 – EXEMPLO HIPOTÉTICO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E DA ESTRUTURA DE UMA TRILHA DE APRENDIZAGEM PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

DIRETRIZES PARA CONSTRUIR UMA TRILHA DE APRENDIZAGEM PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS						
MISSÃO		VISÃO		VALORES		
PLANEJAMENTO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIAIS						
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E PROFISSIONAIS						
EIXOS TEMÁTICOS	LIDERAR A SI		LIDERAR AS PESSOAS		LIDERAR O NEGÓCIO	
		Capacidade do líder em se autogerir sem a necessidade de outras pessoas acompanharem seu trabalho, tendo a consciência de como devem ser organizadas as suas ações para buscar os melhores resultados pessoais e profissionais. (Aires, 2020).		Capacidade do líder em gerir equipes multidisciplinares e de alto desempenho, mobilizando diversos talentos para o alcance dos objetivos de um projeto ou negócio. (AIRES, 2020, p. 249 e 250).		Planejamento, execução e mobilização de recursos, processos e resultados para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa.
COMPETÊNCIAS DE COMPOSIÇÃO DA TRILHA	Competências	Objetivos do ensino	Competências	Objetivos do ensino	Competências	Objetivos do ensino
	Autoconhecimento Conhecimento sobre si no que se refere às suas qualidades, vulnerabilidades, talentos e interesses, para poder assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e aplicar as técnicas que facilitem na compreensão sobre si mesmo. - Ter conhecimento dos conceitos e saber utilizar as ferramentas que proporcionam mudanças positivas em sua vida pessoal e profissional. - Assumir a responsabilidade de desenvolvimento do seu potencial pessoal e profissional através da busca ativa de aprendizagem e evolução. 	Comunicação Capacidade de transmitir e receber informações de forma clara e assertiva para se cumprir determinado objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Saber utilizar os recursos disponíveis para comunicação na empresa. - Transmitir conhecimentos de forma clara e objetiva, de modo a cumprir determinado objetivo. - Manter escuta ativa no processo de comunicação. - Manter a equipe e os pares constantemente informados sobre metas, objetivos, resultados, novos projetos, etc. 	Orientação para resultados Capacidade do profissional em trabalhar para o alcance de resultados, buscando constantemente a sustentabilidade do negócio, alinhado com o planejamento estratégico organizacional. (AIRES, 2020, p. 250).	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as características do negócio, o planejamento e os objetivos estratégicos da empresa. - Conhecer os indicadores de resultados empresariais. - Conhecer e utilizar as ferramentas de gestão proporcionadas pela empresa. - Buscar constantemente a melhoria dos resultados (melhores custo, menor tempo e melhores soluções). - Acompanhar tendências de mercado e as ações dos concorrentes.
	Planejamento e Organização Organização, sistematização e antecipação de tendências que facilitem no processo de decisão. (DUTRA, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as ferramentas e aplicá-las no dia a dia para o planejamento e a organização das demandas pessoais e de trabalho. - Organizar as demandas definindo as prioridades de acordo com as necessidades. - Planejar as demandas de trabalho para auxiliar no alcance dos objetivos a curto, médio e longo prazo. 	Feedback Técnica que consiste na troca de informações entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho no trabalho. (Missel, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a metodologia e utilizar do processo de feedback de forma adequada para ajudar as pessoas a se desenvolverem, bem como reconhecer as boas ações e os resultados já alcançados por elas. - Articular o conteúdo dos feedbacks com ações de desenvolvimento. - Mobilizar as pessoas para o autoconhecimento e o autodesenvolvimento. 	Gestão de estoque Conjunto de atividades que envolvem as etapas de planejamento, execução e controle de materiais, de fluxo financeiro, de recursos e informações associadas à movimentação dos produtos da empresa. (Accioly, Ayrès; Sucupira, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer ferramentas, conceitos, modelos e estratégias de gestão de estoque. - Capacidade de gerir grupos e categorias de produtos (giro, cobertura e ruptura), utilizando sistema e as técnicas aplicáveis. - Buscar no mercado novas tecnologias e novos métodos para o gerenciamento de estoque.
FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A JORNADA DO PROFISSIONAL NA TRILHA DE APRENDIZAGEM.			MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS			
			PLANEJAMENTO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PROFISSIONAL (ASPIRAÇÕES DE CARREIRA E ASPIRAÇÕES PESSOAIS)			

Fonte: Elaborado pelas autoras

⁷ “O direcionamento estratégico indica os rumos que a empresa deseja seguir, seus focos de atuação para cumprimento da sua missão, os novos mercados em que deseja atuar, as novas tecnologias a serem utilizadas e os produtos que poderão ser desenvolvidos. Todas essas informações podem sugerir uma trilha de desenvolvimento profissional, como uma forma de se antecipar e se preparar para o futuro”. (FREITAS, 2002, p.10).



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Fundamentando-se em Aires (2020), esse conteúdo foi construído a partir de eixos temáticos diferentes com exemplos de competências que podem ser desenvolvidas para a consecução dos planejamentos estratégicos estabelecidos (da empresa e do aprendiz). De acordo com Freitas e Brandão (2007) e Costa e Ramos (2018), essas competências precisam ser descritas e decompostas conforme o que se espera em termos de desempenho no trabalho para cada uma delas, pois facilita na proposição dos recursos de aprendizagem, já que os objetivos de ensinamentos ficam bem claros.

Mediante esta perspectiva, para implementar as trilhas de aprendizagem, é necessário instaurar o mapeamento de competências, ou diagnóstico de competências, como nomeia Brandão (2012), para identificar as lacunas existentes e as prioridades de desenvolvimento. No modelo hipotético, as competências mapeadas seriam, por eixo temático: autoconhecimento, autodesenvolvimento, planejamento e organização para “liderar a si”; comunicação e feedback para “liderar pessoas”; orientação para resultados e gestão de estoques para “liderar o negócio”.

É necessário destacar que, dependendo da área de desenvolvimento, as competências específicas precisam ser substituídas ou, ao menos, ajustadas em seus níveis de complexidades. Por exemplo, “gestão de estoques” não se aplicaria com o aprofundamento descrito no Quadro 2 para uma liderança do setor financeiro e sim a competência “gestão financeira”. Essas adaptações, além de ajustar as necessidades de aprendizagem, oferecem aos profissionais a visualização das competências necessárias para atuar nos mais diversos departamentos, permitindo uma melhor escolha da carreira que pretende seguir, mas não os impedindo de construir uma TA diversificada.

Vale ressaltar também que as competências podem interpenetrar nos eixos temáticos e até mesmo entre competências. Por exemplo, a competência “comunicação” seria uma das competências base para a aplicação do feedback (mesmo eixo) assim como influencia na competência orientação de resultados (eixo temático diferente). Desta maneira, Freitas e Brandão (2007) mencionam que todos os setores devem validar as competências identificadas (técnicas e



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

comportamentais), porque eles são conhecedores das particularidades de cada área e esse mapeamento deve refletir toda a organização.

A partir do diagnóstico das competências essenciais à organização, são realizadas análises para identificar as competências que os profissionais das empresas devem possuir (no presente), para concretizar as estratégias organizacionais. Devem ser identificadas, também, as competências que são importantes em um futuro próximo. (FREITAS e BRANDÃO, 2007, p. 105).

Os autores também demarcam que as competências individuais dos profissionais devem ser traçadas tal qual as competências organizacionais, visando identificar quais delas já existem e devem ser mantidas e quais ainda precisam ser desenvolvidas. “Esta etapa constitui a base para a formulação de estratégias e ações de TD&E, tendo como referência a competência ou o desempenho, atual e desejado, no presente e no futuro, tanto para a organização quanto para o indivíduo”. (FREITAS e BRANDÃO, 2007, p. 105).

De uma forma geral, para Brandão (2012), são necessárias técnicas específicas para que o mapeamento de competências seja realizado de forma a demonstrar a realidade da organização. Essas metodologias podem ser expressas por: análise de documentos da organização, entrevistas com os trabalhadores, discussões em grupos focais, aplicação de questionários e observação no campo de trabalho, que podem ser aplicadas de forma combinada.

Com base no que foi exposto, as trilhas de aprendizagem devem ter como plano de fundo: 1) o planejamento estratégico da empresa, 2) as competências a serem mantidas ou desenvolvidas ao longo do tempo, do profissional e da organização e os 3) objetivos, expectativas, conveniências e necessidades do aprendiz. Outro ponto de extrema relevância trazido por Freitas e Brandão (2007) são as possibilidades de crescimento dentro da corporação, que devem ser ofertadas com clareza ao trabalhador por meio da comunicação interna.

Assim, o indivíduo vai avistar aonde ele poderá chegar, quais os requisitos de ascensão na carreira e se tal crescimento está ligado com aquilo que planeja para a si. Com base em Freitas (2002), outra comunicação a ser realizada são os objetivos

que a organização pretende alcançar com a implantação de uma TA como estratégia de educação corporativa, mediante a isso o profissional também poderá checar se estão em congruência com os seus.

Para isso, Freitas e Brandão (2007) evidenciam que o “mapa de oportunidades de desenvolvimento profissional”, sugerido pela empresa para que o trabalhador possa criar sua própria TA, também deve considerar o contexto social do aluno como possibilidade de aprendizagem para além do ambiente escolar e/ ou corporativo; e que todas essas opções devem ser revistas, atualizadas e adaptadas periodicamente. Segundo Le Boterf (1999), as opções de aprendizagem oferecidas no mapa podem ser divididas em três categorias.

QUADRO 3 – OS TRÊS TIPOS DE OPÇÕES DE APRENDIZAGEM

TIPO 01	TIPO 02	TIPO 03
SITUAÇÕES CUJA FINALIDADE PRINCIPAL E TRADICIONAL É O TREINAMENTO	SITUAÇÕES PARA SEREM FORMADORAS, MAS QUE NÃO SÃO CONSIDERADAS TREINAMENTO	SITUAÇÕES DE TRABALHO QUE PODEM TORNAR-SE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Cursos presenciais dentro ou fora da empresa - Cursos à distância - Seminários - Viagens de estudo - Substituição temporária de um superior hierárquico - Condução de grupo de trabalho - Rodízio de funções - Leitura de livros, manuais e rotinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultas a especialistas - Intercâmbio de práticas - Realização de projetos com defesa diante a uma banca - Acompanhamento por tutor ou alguém mais experiente - Trabalho em parceria com consultores externos - Participação em reuniões profissionais externas - Criação de manuais pedagógicos - Jantares de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepção de novos equipamentos ou de processos - Redação de obras ou artigos - Realização de missões específicas (auditoria ou avaliação) - Condução de projetos - Exercício da função de autor - Trabalho temporário em outro posto de trabalho - Alternância entre funções operacionais e gerenciais

Fonte: Le Boterf (1999)

Seguindo os pressupostos de Le Boterf (1999), Freitas e Brandão (2007), Costa e Ramos (2018) e Aires (2020), é possível a organização propor uma trilha de

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

aprendizagem para o desenvolvimento das competências de liderança. Portanto, para sugerir uma trilha que represente uma experiência completa de aprendizagem, é preciso explorar as mais diversas metodologias que podem, inclusive, contar com as sugestões do próprio aprendiz.

Ao se falar em um conjunto sistemático de ações, podemos tratar as TA como uma estrutura sequencial de atividades com diferentes recursos de aprendizagem com o objetivo de que se complementem na construção do conhecimento no que se refere a um determinado assunto. Assim, as trilhas estão para além das formações acadêmicas e também devem envolver experiências práticas planejadas que tornam o processo de assimilação de conhecimento mais ativo, mais autônomo e mais ajustado aos diversos perfis e perspectivas profissionais.

Nem todas as atividades propostas nas trilhas de aprendizagem têm a qualidade de serem autônomas e algumas, primordialmente, devem ser agrupadas com outras para melhorar a experiência geral de aprendizado e é assim que as ações se tornam relevantes. Sobre a estruturação dos níveis de complexidade de desenvolvimento das competências mapeadas, sustenta-se que é preciso sugerir as ações da TA em grau crescente de aprendizado, para que o profissional possa adquirir as mais diversas habilidades, partindo das mais simples para as mais complexas no que se refere à profundidade daquilo que aprendeu para a transposição na prática.

As trilhas de aprendizagem, a depender da organização, podem representar uma gama diversificada e complexa de ações de desenvolvimento, desta forma, Lopes e Lima (2019), demonstram algumas possibilidades de implementação e administração das TA por meio da utilização de ferramentas tecnológicas, como ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs), por exemplo. Nesse sentido, o principal objetivo seria tornar eficiente a proposição e a gestão dos sistemas de trilhas.

Com a adoção desse recurso, segundo os autores, é possível auxiliar o profissional na identificação de qual será o seu ponto de partida, e por quais atividades a sua TA podem ser composta, com opções de adaptação pelo próprio aluno. Conectado a essa ideia, a tecnologia auxilia na organização e na

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

disponibilidade de materiais e informações que farão parte do processo de aprendizagem, no acompanhamento do desenvolvimento do indivíduo na trajetória de aprimoramento e na análise dos resultados obtidos ao final da TA.

Com as TA desempenhando um papel de estratégia corporativa, as atividades de treinamento e desenvolvimento se tornam mais dinâmicas e, embora o aprendiz possa escolher os caminhos de progressão, para dar ritmo ao processo de aprendizagem, também é possível sugerir uma ordem em que as ações possam ser cumpridas e o tempo pelo qual um curso fica disponível. Ademais, quando um indivíduo conclui uma atividade, ele pode, automaticamente, se inscrever na próxima, sem intervenções diretas de outras pessoas ou outras áreas da empresa, retomando a questão da concessão de autonomia ao aprendiz. Baseando-se nesse entendimento, como existe um roteiro elaborado pelo próprio aluno para desenvolver as competências requeridas, os profissionais tendem a ser mais independentes, reduzindo a carga imposta pelos líderes e pela organização.

Costa e Ramos (2018) e Freitas (2002) salientam que a aprendizagem deve partir daquilo que a pessoa já consegue fazer, por isso as competências atuais do indivíduo também devem ser mapeadas e consideradas para dar *start* a uma TA. Dessa maneira, pessoas com mesmo cargo, podem percorrer trilhas diferentes, mas no percurso de desenvolvimento, de acordo com os autores, é importante que sejam realizados “balanços” com os alunos a respeito de sua trajetória, visando que não se distanciem das metas pessoais e organizacionais. Isso indica a conclusão de que, com um acompanhamento periódico e registros formais do aprendizado, é possível ajustar a rota em tempo hábil.

Por fim, para garantir a eficácia dos sistemas de trilhas como estratégia de educação corporativa, é necessário avaliar se o conteúdo aprendido foi, de fato, transferido para a prática. À vista disso, a partir de indicadores qualitativos e quantitativos de aprendizagem, a empresa deve fomentar uma prática de autoavaliação, com iniciativa própria do trabalhador, associadas à valorização, reconhecimento e feedbacks contínuos e construtivos do facilitador para que juntos verifiquem se a jornada do conhecimento está seguindo no caminho planejado. Seguindo esta linha, instauramos um processo cíclico, onde o mapeamento das

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

lacunas de desenvolvimento de competências, para a proposição de novas trilhas, nunca cessará.

Uma trilha deve ser criada para fornecer uma experiência ampla, diversificada, continuada e complementar à vida do aprendiz. Frente a isso, é possível apreender que as TA também podem ser uma ferramenta de transformação social. Seguindo essa ideia, o indivíduo que passar por esta composição de estratégia de educação corporativa, poderá desenvolver competências para refletir e criticar suas práticas e as situações em que é submetido, diariamente, dentro e fora do ambiente corporativo. Aprender é transformar a realidade!

A implementação do Sistema de Trilhas representa uma estratégia educativa para a realização da excelência humana e profissional. A excelência profissional pauta-se pela busca do alto desempenho, considerando as necessidades presentes e futuras da organização, além dos anseios pelo crescimento profissional na carreira. Já a excelência humana, caracteriza-se pela busca do autodesenvolvimento como pessoa nas dimensões individual e social. (FREITAS, 2002, p. 2).

Mediante este constructo, a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho na proposição, aplicação e administração das trilhas de aprendizagem, está para além do cumprimento tecnicista da função. Ele é o facilitador principal do processo de desenvolvimento individual para a transformação da realidade dos indivíduos e da sociedade à sua volta. Por esse ângulo, fundamentando-se em Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013), o psicólogo terá responsabilidades específicas que, em síntese, deverão promover ações que possibilitem a consciência crítica do aprendiz, em contrapartida às relações de poder dominantes e alienadoras por parte dos gestores e das empresas em que trabalham. É preciso tornar os empregados conscientes de suas decisões e das consequências delas (para si e para os outros).

Além disso, o psicólogo precisa se preocupar com a subjetividade humana e não simplesmente transpor técnicas de aprendizagem sem adequá-las às diversas realidades e objetivos a que se pretendem alcançar.

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

BASTOS, YAMAMOTO e RODRIGUES (2013, p. 36) reforçam que o “campo do treinamento assume progressivamente a preocupação com o desenvolvimento mais integral do trabalhador” e que os desajustes entre ele e o cargo geram impactos nos próprios indivíduos. Portanto, as trilhas de aprendizagem, sob o olhar da psicologia organizacional e do trabalho, também se apresentam como uma estratégia possível para reduzir as cargas negativas geradoras de doenças relacionadas ao do trabalho.

CONCLUSÃO

Diante um cenário de mudanças as empresas passaram a buscar caminhos alternativos para aumentarem sua vantagem competitiva, por esta via, a gestão baseada em competências torna-se uma aliada importante para mapear e desenvolver as competências necessárias para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Com isso, a Educação Corporativa entra em cena e se posiciona além dos sistemas tradicionais de treinamento e desenvolvimento, contribuindo para que as ações formais e inflexíveis dessem espaço para uma rede de atividades dinâmicas e integrativas.

Como foi percebido no decorrer desta pesquisa, as trilhas de aprendizagem demonstraram ser uma estratégia para o desenvolvimento organizacional, pessoal e profissional, já que proporcionam diferentes formas de aprender, conectando saberes e permitindo um trabalho personalizado e de aprendizagem ativa. Assim, com as TA, o profissional poderá escolher sua trajetória de desenvolvimento, e por meio dela, agir e aprender com outras pessoas e com cada situação vivenciada. Portanto, grupos de discussão, atividades práticas no local ou fora do ambiente de trabalho, substituição de um gestor em férias e estágios em outras empresas são exemplos de atividades que podem compor uma TA de forma a superar o modelo de transmissão expositiva do conhecimento e a aprendizagem tradicional mecanizada.

As principais características de uma TA dão a ela singularidade, e podem ser aplicadas em contextos que têm em sua cultura o fomento do aprendizado contínuo

**UNIPAC**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

e do autoconhecimento. As trilhas podem ser reconhecidas quanto à sua flexibilidade e por oferecem experiência de aprendizagem completa por meio de diversos recursos educativos. A metodologia também se destaca como uma das melhores práticas por oferecer autonomia ao indivíduo, já que ele mesmo pode determinar ou ajustar sua rota de desenvolvimento com base em autoavaliações periódicas. Mas a possibilidade de associar o objetivo de uma TA corporativa com os objetivos pessoais e profissionais do trabalhador, pode ser considerado um dos atributos essenciais para a trilha ser percebida como algo que faz sentido e que contribuiu para a vida do aprendiz.

A Trilha de Aprendizagem se constitui enquanto uma metodologia de aprendizagem diferente, em que o trabalhador passa a ser visto como autor principal da sua trajetória pessoal e profissional. E, se por ventura, tenham dificuldades de vislumbrar suas possibilidades de realização, nesse sentido, um dos papéis da empresa será o de atuar como facilitadora desse processo. Ao iniciar uma trilha, o aluno deve ter clareza onde quer chegar.

Sabe-se que os indivíduos estarão, de alguma forma, atravessados pela lógica institucional referentes ao campo do trabalho, mas a partir da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, é possível pautar os sistemas de trilha de aprendizagem na transversalidade e nas práticas não verticalizadas de desenvolvimento, tornando os trabalhadores conscientes de suas tomadas de decisão e auxiliando na redução de cargas negativas geradoras de adoecimentos relacionados ao trabalho. Outro papel importante do psicólogo organizacional e do trabalho, nesse contexto, é fazer emergir que as trilhas de aprendizagem contribuam significativamente para a construção da subjetividade dos indivíduos ao passo em que são afetadas por ela, portanto, precisa ser considerada.

Uma das aspirações de carreira do trabalhador pode ser a de ocupar posições de liderança, e o líder precisa ser capacitado para inspirar as pessoas com atitudes justas, humanas e reflexivas, e saber manejar a influência de poder. Para mais, ele precisa passar continuamente por aperfeiçoamento de suas técnicas para contribuir com a estratégia da organização e desenvolver suas habilidades comportamentais e técnicas para promoção dos resultados e engajamento das



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

equipes, bem como no cumprimento dos seus planejamentos pessoais e profissionais. Nesse sentido, os sistemas de aprendizagem se colocam novamente como uma possibilidade de aplicação, desvelando-se como práticas não verticalizadas de conhecimento e possíveis transformadoras da realidade.

LEARNING TRACKS AS A CORPORATE EDUCATION STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS

ABSTRACT

This study has as its central proposal to explore and present the possibilities of creating learning tracks for the development of leadership skills. The work is developed from the research of themes related to the proposition of tracks systems for the formation of leaders, through structures of the necessary skills for the activities. This study analyzes the perspectives of approximation of the organizational goals with the personal and professional aspirations of their workers, since the tracks have as main aspects the flexibility and autonomy for the development of people. The increase in organizational competitiveness and technological advances affect employability, business management and the relationships between individuals, therefore, team training, improvement of management practices and leadership development are important resources for competitive advantage. A qualitative research was structured through bibliographic review to understand the concept and development of leadership skills in this context through the elaboration and application of the learning tracks as a corporate education strategy.

Keywords: Learning tracks. Corporative Education. Development. Skills. Leadership.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; VARGAS, Miramar Ramos Maia. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ACCIOLY, Felipe; AYRES, Antônio de Pádua Salmeron; SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de estoques**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. 133 p. ISBN. Recurso online, disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=C39ZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=gest%C3%A3o+de+estoques&ots=PghKbK8Xq_&sig=qwNkEF768Qgy1TWWL2YTcAmwTBM#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20estoques&f=false. Acesso em 06 de novembro de 2022.



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

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: 1 de outubro de 2022.

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; FREIRE, Patrícia de Sá; SOUZA, João Artur de. Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. *In*: VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; ZILLI, Júlio Cesar; BRUCH, Kelly Lissandra (Org.). **Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação**: ambiente institucional e organizações. Criciúma: EDIUNESC, 2017. p. 253 -276. DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi12>.

BAREMBLITT, Gregório F. O movimento institucionalista, autoanálise e autogestão. *In*: **Compêndio de análise institucional e outras correntes**: teoria e prática. 5. ed. Belo Horizonte: Editora Record, 1992, p. 13-24.

BAREMBLITT, Gregório F. Sociedades e Instituições. *In*: **Compêndio de análise institucional e outras correntes**: teoria e prática. 5. ed. Belo Horizonte: Editora Record, 1992, p. 24-36.

BASTOS, Antônio. V.B.; YAMAMOTO, Oswaldo. H.; RODRIGUES, Ana. C.A. Compromisso Social. Compromisso Social e Ético: desafios para a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *In*: BORGES, Lívia; MOURÃO, Luciana. (Orgs.) **O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia**. p. 25-48. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BENDASSOLLI, Pedro F.; MAGALHÃES, M. de O.; MALVEZZI, Sigmar. Liderança nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 11, p. 413-449.

BITENCOURT, C. C. Aprendizagem Organizacional: Uma Estratégia Para Mudança? *In*: BITENCOURT, C. C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap. 1, p. 15-100

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

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002> Acesso em: 15 nov. 2022



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. "Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal." **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p.35-56, 2003. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300003>. Acesso em: 16 nov. 2022.

CASTRO, Anna Carolina; VALENTE, Geilsa Soraia Cavalcanti; HUDIK, Yara. A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. **Revista Augustus**, v. 16, n. 32, 2012. <file:///C:/Users/INFOMARQUES/Downloads/39-100-1-SM.pdf> Acesso em: 12 nov. 2022

COSTA, Thiago Dias; RAMOS, Camila. **Trilhas de Aprendizagem por Competências**. - 1ª edição -1ª reimpressão. Salvador: UFBA, 2018 60 p.: il. - (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências)

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

EBOLI, Marisa Pereira; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Papeis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. *In: Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa Pereira; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Fundamentos e evolução da educação corporativa. *In: Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração de Contemporânea**, v. 5, n. spe., p.183-196, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010> Acesso em: 15 nov. 2022

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 290-310, 2015. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404> Acesso em: 17 nov. 2022

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. *In: Enapad*, 26, **Anais [...]** Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In: Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas*



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

Organizações de Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap. 5, p. 97-113.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle** (em direção à navegação profissional). Editions D' Organisation, Paris, 1999.

LOPÉZ, Hélio Ricardo; SANTOS, Mariana Oliveira dos. Educação nas organizações: uma discussão a partir da perspectiva da subjetividade histórico-cultural. *In: IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Anais [...]* Porto Alegre - RS.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 19, p. 159-168, 2014. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300001> Acesso em 16 nov. 2022

LOPES, P.; LIMA, G. N. B. O.; LIMA, G. N. Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, p. 165-195, 2019. DOI: 10.1590/1981-5344/3862

LOURENÇO, Adriana Moreira. **Trilhas de aprendizagem para a formação de líderes**. Brasília, 2020. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6296> Acesso em: 05 nov. 2022

MEISTER, J. C. (1999). **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se estou indo bem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 248 p.

MOREIRA, Marco Antônio. **Teoria da Aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

PILATI, Ronaldo. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In: Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas Organizações de Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap. 8, p. 156-176.

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"**, v. 8, n. 1, p. 72-87, 2015. http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf, Acesso em: 12 nov. 2022

REIS, G. G.; DA SILVA, L. M. T.; EBOLI, M.P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 403-419, out./dez., 2010.



UNIPAC

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85. 2012. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>. Acesso em: 15 nov. 2022.