

ARTIGO

TRILHAS DE APRENDIZAGEM¹

Pedro Paulo Carbone²

“A educação ao longo de toda a vida é uma construção contínua da pessoa humana, do seu saber e das suas aptidões, mas também da sua capacidade de discernir e agir. Deve levá-la a tomar consciência de si própria e do meio que a envolve e a desempenhar o papel social que lhe cabe no mundo do trabalho e na comunidade.”³



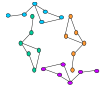
1 Por que “Trilhas de Aprendizagem” ?

“A educação ocupa cada vez mais espaço na vida das pessoas à medida que aumenta o papel que desempenha na dinâmica das sociedades modernas”. Esta afirmativa abre o capítulo “Educação ao longo de toda a vida”, do Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, de 1996, reconhecendo a importância das ações formativas na vida do cidadão e do profissional no próximo século.

¹ Texto baseado no fascículo **trilhas de aprendizagem** do Bando do Brasil, com adaptações de Pedro Paulo Carbone.

² **Pedro Paulo Carbone** (carbonepp@gmail.com) é doutor em economia, mestre em administração, escritor de RH, professor da FGV e Diretor Executivo do Instituto INTELETO de desenvolvimento de competências (www.inteletto.com). Foi chefe da Universidade Corporativa do Banco do Brasil e Diretor da Faculdade IBMEC. Destacou-se pelos livros e artigos publicados no tema gestão por competências, transformando-se em referência na matéria e num importante consultor nos temas trilhas de aprendizagem e competências, além de palestrante no país e no exterior.

³ **DELORS, Jacques. Educação - Um tesouro a descobrir.** Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 1998.



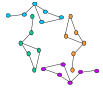
O sucesso dos empreendimentos humanos cada vez mais será sustentado pela capacidade de automobilização das pessoas em busca das aprendizagens necessárias à transformação do mundo. E as empresas, como organismos imbricados com a dinâmica social, não estarão à margem desse processo. Ao contrário, sua sobrevivência dependerá fundamentalmente da capacidade de aprender e transformar as circunstâncias.

É na perspectiva desse cenário que as empresas se confrontam com as crescentes demandas por ações de qualificação profissional. Na busca da efetivação do seu papel de “atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento”, as áreas de educação corporativa se veem às voltas com a necessidade de promover elevados níveis de performance empresarial, ao tempo em que os funcionários aspiram desenvolver-se e avançar em suas carreiras.

Paralelamente, a própria educação está em transformação: as possibilidades de aprender oferecidas pela sociedade multiplicam-se vertiginosamente, enquanto a noção de qualificação, no sentido tradicional, é substituída pelas noções de competência evolutiva e capacidade de adaptação. Os recursos educativos, cada vez mais diversos, disponíveis na empresa e na sociedade, nem sempre são visualizados com clareza pelos interessados, faltando-lhes frequentemente instrumentos para discernir sobre os caminhos a percorrer.

A ênfase no autogerenciamento do desenvolvimento profissional, potencializado pelos recursos da web tem contribuído para a percepção sobre a criticidade da autoformação e, conseqüentemente, para o incremento da demanda e da busca de alternativas para o aprimoramento profissional.

Cresce o desejo das pessoas de regular, orientar e gerir o seu processo formativo, e as expectativas por ações educativas personalizadas que estejam ao seu alcance, respeitando os ritmos, preferências e limites pessoais.

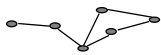


Destas circunstâncias deriva a necessidade de democratizar as informações sobre as qualificações necessárias para o desempenho profissional competente e sobre os recursos e alternativas educacionais disponíveis, assegurando, assim, a transparência e a abertura do sistema de educação profissional adotado pela Empresa. Segundo Delors (op. cit., p.113): “Devem multiplicar-se as parcerias entre o sistema educativo e as empresas de modo a favorecer a aproximação necessária entre formação inicial e formação contínua.”



2 O que são “Trilhas de Aprendizagem”?

As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. Constituem uma estratégia educativa para a realização da **excelência profissional**³ e da **excelência humana**⁴ das pessoas que constituem a organização.

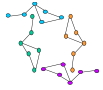


3 Qual a diferença entre “plano de capacitação” e “trilha de aprendizagem”?

O plano de capacitação prevê um conjunto de **ações de treinamento** voltadas para a aquisição ou desenvolvimento de qualificações necessárias ao desempenho profissional. Essas ações estão articuladas numa certa sequência lógica, geralmente fixa e de caráter obrigatório. A trilha de desenvolvimento profissional é um conjunto de **ações de aprendizagem**, baseado em diversos recursos existentes na empresa e no meio ambiente. A trilha é organizada de maneira lógica porém flexível e ajustada às necessidades de quem a constrói. Tem por objetivo tanto o desenvolvimento profissional quanto pessoal.

3 **Excelência Profissional** - busca de desempenho adequado às necessidades da Organização, tendo em vista suas necessidades presentes e futuras, de desenvolvimento profissional e sucesso na carreira.

4 **Excelência Pessoal** - busca de autoaprimoramento como pessoa, nas dimensões individual e social - cidadania.



4 Quais os objetivos das “Trilhas de Aprendizagem” para a empresa?

- Oferecer aos funcionários uma visão sistêmica da formação profissional;
- conferir visibilidade das expectativas organizacionais em relação à qualificação e ao desempenho;
- sugerir meios alternativos de aprimoramento profissional e pessoal, favorecendo o desenvolvimento integral do indivíduo;
- reiterar e estimular, nos funcionários, a filosofia de autoformação contínua;
- tornar o sistema de formação profissional aberto ao ambiente social.



5 Quais as bases filosóficas e educacionais das “Trilhas”?

As trilhas baseiam-se nas quatro aprendizagens essenciais, necessárias para o profissional do século XXI, segundo a UNESCO (op. cit., pp. 89-120) : **aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser.**

Em 1972, a Comissão Internacional sobre o Desenvolvimento da Educação, patrocinada pela Unesco e presidida pelo estadista francês Edgar Faure, publicou seu relatório intitulado **Aprender a Ser**. Dentre outros conceitos, o relatório descreve a educação e o ensino como dimensões subordinadas ao **ato da aprendizagem**. As experiências de aprendizagem extra-escolares ganham a mesma importância das atividades formais de educação. Compreende-se, então, que aprender é um processo de toda uma vida, em duração e diversidade. O problema concentra-se em “quem aprende” e não em “quem ensina” ou na instituição de ensino. O que passa a ter importância não é o itinerário, mas o ponto de chegada do processo de aprendizagem:



“cada um, à medida que seu julgamento se afirma e sua experiência se diversifica, deve ficar livre para escolher os caminhos de aprendizagem mais bem adaptados a suas necessidades, expectativas e aptidões.” ⁵

Vinte e cinco anos depois, Jacques Delors, presidente da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, ainda patrocinada pela Unesco, indica os quatro alicerces da educação para o século XXI: ***aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser*** ⁶.

Aprender a conhecer - As rápidas transformações geradas pelo progresso científico e as novas formas de atividade econômica e social exigem dos atuais (e futuros) profissionais a conciliação de uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação. A cultura geral representa, para Delors, o passaporte para a educação permanente, na medida em que desperta o gosto e fornece as bases para se aprender ao longo de toda a vida.

Aprender a fazer - Além disso, é necessário aos atuais profissionais e, com maior intensidade, aos profissionais do futuro, o desenvolvimento da capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores. O trabalho é, e será com maior frequência, menos prescritivo e mais desafiador às competências do profissional. É nessa perspectiva que Zarifian (1999) define competência como **“[...] a tomada de iniciativa e de responsabilidade pelo indivíduo em relação a situações profissionais às quais ele é confrontado.”** ⁷

Aprender a viver junto - O conhecimento sobre o outro, sua história, tradição e cultura, a aceitação da diversidade humana, torna-se necessidade inadiável graças à

⁵ DELEON, Acher. De uma Comissão à outra ... Um quarto de século depois. **O Correio da Unesco**, Rio de Janeiro, ano 24, n. 6, p. 12-13, junho 1996.

⁶ DELORS, Jacques. Educar para o futuro. **O Correio da Unesco**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, ano 24, n. 6, junho 1996.

⁷ ZARIFIAN, Philippe. **Objectif Compétence**. Paris: Éditions Liaisons, 1999.



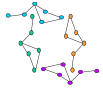
percepção da crescente interdependência dos seres humanos. A realização de projetos comuns, a gestão inteligente e pacífica dos conflitos inevitáveis, envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro. Segundo Zarifian (1999), **“a competência é a faculdade de mobilizar um grupo de atores em torno das mesmas situações, de partilhar as questões essenciais, de assumir áreas de co-responsabilidade”**.

Aprender a ser - O desenvolvimento da autonomia e da capacidade de julgar, bem como o fortalecimento da responsabilidade pessoal na realização do destino coletivo, tornam-se variáveis críticas de sucesso para o enfrentamento das situações complexas que se apresentam ao profissional. Lidar com desafios torna-se sinônimo de profissionalismo; consoante Le Boterf (1997): **“o profissional é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa.”**⁸

A dimensão do **saber ser** contempla o desenvolvimento da autonomia, da responsabilidade profissional e social (cidadania) e responsabilidade pelo autodesenvolvimento.

Ainda segundo Delors (1996), o conceito de **educação durante a vida inteira** permanece como estratégica fundamental, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. A educação permanente deve constituir uma construção contínua do ser humano, de seu saber e de suas aptidões, assim como de sua faculdade de julgar e agir. A vida profissional e social oferece múltiplas oportunidades de aprendizagem, bem como de atuação. O potencial educativo das experiências profissionais, das novas tecnologias vídeo-informáticas, das atividades culturais e de lazer, soma-se à base educativa formal indispensável oferecida pela sociedade.

⁸ LE BOTERF, Guy. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.



“Doravante, temos de aprender ao longo de toda a vida e uns saberes penetram e enriquecem os outros. Às vésperas do século XXI, as missões que cabem à educação e as múltiplas formas que podem revestir fazem com que englobe todos os processos que levem as pessoas, desde a infância até o fim da vida, a um conhecimento dinâmico do mundo, dos outros e de si mesmas, combinando de maneira flexível as quatro aprendizagens fundamentais ...” (Delors, 1996: 104)



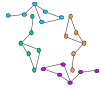
6 Quais recursos serão utilizados para a construção das trilhas?

Os programas de treinamento, desenvolvidos pela empresa (nas diversas modalidades, ou seja, presenciais, auto-instrucionais, em mídia impressa, televisivos, pela intranet e pela web) ou contratados no mercado, indicações bibliográficas, *sites* na internet, vídeos, filmes, estágios profissionais internos e externos, peças de teatro, trabalhos comunitários, cursos acadêmicos, e outros. Enfim, quaisquer recursos que possuam potencial de aprendizagem e que possam servir de apoio aos objetivos de desenvolvimento do funcionário.

Segundo Le Boterf (1999), “os objetivos de profissionalização podem ser vinculados a situações consideradas como profissionalizantes e que não são *a priori* ações de capacitação clássicas”. A esse propósito, no contexto de seu modelo de **navegação profissional** (pp. 215-216), sugere alguns tipos de oportunidades de desenvolvimento que adaptamos à nossa realidade:

Tipo 1: situações cuja finalidade principal e tradicional é treinamento:

- cursos presenciais em escola, centro de treinamento ou estabelecimento de ensino superior,
- viagens de estudo,
- seminários,
- treinamentos web,
- cursos à distância.

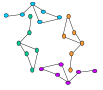


Tipo 2: situações criadas para serem formadoras, mas que não correspondem a situações habituais de treinamento:

- consultas a especialistas,
- intercâmbio de práticas profissionais,
- realização de projetos de estudo com defesa dos resultados diante de uma banca ou comitê,
- acompanhamento por tutor ou um sênior,
- trabalho em colaboração com consultores externos ou internos,
- participação em colóquios ou reuniões profissionais externas,
- produção de manuais pedagógicos destinados a operações da organização,
- reuniões de trabalho.
-

Tipo 3: situações de trabalho que não têm objetivos de formação mas que podem se tornar oportunidades de produção ou desenvolvimento de competências:

- participação da concepção de novos equipamentos, processos;
- participação em projetos transversais;
- redação de obras ou artigos profissionais;
- realização de missões específicas;
- condução de projetos;
- exercício da função de tutor;
- participação de uma missão de auditoria ou de avaliação;
- substituição temporária de um responsável hierárquico;
- condução de um grupo de melhoria da Qualidade;
- trabalho temporário em outro posto de trabalho;
- alternância de experiência com responsabilidades operacionais e experiência com responsabilidades gerenciais.



7 Quais são as referências para a construção personalizada das trilhas?

O funcionário constrói suas próprias trilhas a partir:

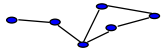
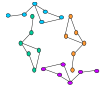
- da constatação de defasagens no desempenho;
- da busca de desempenho superior;
- do alcance de competência específica sob avaliação;
- dos anseios de desenvolvimento pessoal e profissional (planejamento da carreira, busca de satisfação profissional, diversificação de experiências, realização de objetivos pessoais não necessariamente vinculados à atuação profissional);
- da necessidade de adaptação a novas estratégias e tecnologias da empresa.



8 Quais são os instrumentos para a construção das trilhas?

São três os instrumentos de apoio à construção de trilhas de aprendizagem:

- Plano de metas, resultados ou objetivos a serem alcançados pelo funcionário;
- As competências sob avaliação;
- Desafios pessoais e organizacionais de qualquer natureza.



9 O que são Domínios Temáticos?

As ações de aprendizagem que compõem as trilhas são categorizadas por prevalência temática, ou seja, são agrupadas em função do núcleo de conhecimento ou competências a que se referem.



10 Como as trilhas se relacionam com os domínios temáticos?

As trilhas são traçadas **sobre** os domínios temáticos, possuindo, assim, um caráter pluridisciplinar e transversal.