



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

**LUCIANA CRISTINA PADILHA SOARES**

**DESENVOLVIMENTO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR MEIO DA  
METODOLOGIA DE DECOMPOSIÇÃO COMPORTAMENTAL: Estudo de caso na  
Universidade Federal do Pará**

Belém  
2015

**LUCIANA CRISTINA PADILHA SOARES**

**DESENVOLVIMENTO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR MEIO DA  
METODOLOGIA DE DECOMPOSIÇÃO COMPORTAMENTAL: estudo de caso na  
Universidade Federal do Pará**

Dissertação de Mestrado Apresentado ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará .

Orientador: Profº Drº Thiago Dias Costa

Belém  
2015

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)  
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

---

Soaes, Luciana Padilha

Desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por meio da metodologia de decomposição comportamental: estudo de caso na Universidade Federal do Pará / Luciana Cristina Padilha Soares ; Orientador, Thiago Dias Costa, Coorientadora, Camila Carvalho Ramos. – 2015.

69 f.: il. ; 29 cm.  
Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública , Belém, 2015.

1. Gestão por Competências. 2. Trilhas de Aprendizagem. 3. Decomposição de comportamento. 4. Decomposição de competências. 5. Aprendizagem organizaconal I. Costa, Thiago Dias, orientador. II. Título.

---

CDD 22 ed. 362.1

LUCIANA CRISTINA PADILHA SOARES

**DESENVOLVIMENTO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR MEIO DA  
METODOLOGIA DE DECOMPOSIÇÃO COMPORTAMENTAL:**  
estudo de Caso na Universidade Federal do Pará

Dissertação de Mestrado Apresentado ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará .

**Aprovação em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

Prof. Dr. Thiago Dias Costa  
Orientador- NAEA/UFPA

Prof. Dr. Aécio de Borba Vasconcelos Neto  
Examinador - Interno - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Examinador Interno- NAEA/UFPA

## AGRADECIMENTOS

A Deus Pai, aos meus Guias Espirituais e Espíritos de Luz.

À Universidade Federal do Pará, que me proporcionou essa qualificação profissional.

Ao meu orientador Thiago Dias Costa, por não desistir e acreditar nesse projeto e em mim até quando eu mesma desacreditei.

À minha coorientadora Camila Ramos, pela atenção e contribuição com o projeto.

Aos professores Aécio de Borba Vasconcelos Neto e Carlos André Correa de Matos por se disponibilizarem a participar das bancas de defesa e pelas contribuições realizadas.

Aos amigos que fundamentalmente me auxiliaram nesse projeto: Fernando Negrão, Rosângila Serique, Rosana Chagas, Simone Breeman, Gleydson Silva e Vilma Bastos, meu mais que obrigada!!

Aos meus companheiros de vida: Valentim Miranda, Zely Dib Taxi, Manoel Lima e Katia Rosa.

Ao meu pai, Raimundo Alberto (*in memoriam*), que onde estiver acredito que esteja orgulhoso e feliz.

Ao Alexandre Moraes pelo carinho e por sempre estar ao meu lado, seja nos momentos bons ou ruins.

À minha mãe Maria, minha irmã Louise e à minha filha Maria Eduarda pelo amor que sempre tiveram por mim.

***Se a educação sozinha, não transforma a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda***

(Paulo Freire)

## RESUMO

A pesquisa trata sobre a temática de Gestão por Competências, mais precisamente sobre o desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem. Conforme Freitas (2002) Trilhas de Aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento de pessoas e surge como alternativa ao modelo de grades de treinamento, possibilitando maior autonomia para os profissionais. Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo propor e avaliar se a metodologia de decomposição comportamental proposta por Santos (2009) é viável para a elaboração das trilhas de aprendizagem. A pesquisa ocorreu na Universidade Federal do Pará, contando com a participação de 68 servidores técnico-administrativos pertencentes ao cargo de Assistente de Administração. Foram propostas duas trilhas de aprendizagem a esses servidores, na forma de um curso presencial de Português e Redação Oficial e um curso de Português e Redação Oficial à distância. Os resultados das avaliações de aprendizagem e de competências apontam que, a metodologia de decomposição comportamental é viável para o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem. A pesquisa tem caráter exploratório, e foi realizada em duas fases para a obtenção dos resultados.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Trilhas de Aprendizagem. Decomposição Comportamental.

## ABSTRACT

The research discusses the topic of Competencies Management, more precisely on the development of Learning Paths. According to Freitas (2002), Learning Paths are alternative and flexible paths to promote people development, and it emerges as an alternative to traditional training model, allowing greater autonomy for professionals. Thus, the research aimed to propose and evaluate if the methodology of behavioral decomposition proposed by Santos (2009) is feasible for the development of learning paths. The research took place at the *Universidade Federal do Pará*, with the participation of 68 technical workers from the staff belonging to the position of Administrative Assistant. We have proposed to these workers two learning paths, such as a classroom course on Portuguese & Official Writing and an online course on Portuguese & Official Writing. Results of learning and competencies evaluations indicate that the methodology of behavioral decomposition is feasible for the development of learning paths. The research is exploratory, and was conducted in two phases to obtain the results.

**Keywords:** Competencies Management. Learning Paths. Behavioral Decomposition.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1-	Descreve o grau de domínio médio e a frequência de cada competência encontrada na UFPA.....	18
Esquema 1-	Exemplo de trilha de aprendizagem.....	20
Esquema 2-	Decomposição do comportamento de “dirigir um automóvel na cidade” .....	22
Quadro 1-	Competência organizacional/UFPA.....	24
Quadro 2 -	Objetos de aprendizagem.....	26
Gráfico 2-	Quantitativo de participantes.....	28
Gráfico 3-	Perfil dos participantes por sexo.....	29
Gráfico 4 -	Faixa etária dos participantes.....	30
Gráfico 5 -	Grau de escolaridade.....	31
Gráfico 6 -	Local de trabalho na UFPA.....	31
Gráfico 7 -	Tempo de serviço na instituição.....	32
Gráfico 8-	Quantitativo de participantes que desenvolvem a competência.....	33
Gráfico 9 -	Servidores que já haviam realizado capacitação na temática da competência.....	33
Esquema 3-	Decomposição comportamental “Elaborar Documentos”	34
Quadro 3 -	Ações previstas para cada entrega.....	37
Gráfico 10 -	Comparativo entre as médias da avaliação de competências.....	41
Gráfico 11 -	Média da avaliação de aprendizagem dos participantes nas trilhas.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média da avaliação de competências, trilha presencial.....	38
Tabela 2- Média da avaliação de competências, trilha à distância.....	39
Tabela 3 - Resultado da avaliação dos participantes da Trilha de Aprendizagem presencial.....	67
Tabela 4 - Resultado da avaliação de aprendizagem dos participantes na trilha de aprendizagem a distância.....	68

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>12</b>
1.2.1	Geral.....	12
1.2.2	Específicos.....	12
<b>1.3</b>	<b>Justificativa e relevância</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão de Pessoas no Serviço Público</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão por competências</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Capacitação por competência</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>Trilhas de Aprendizagem</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5</b>	<b>Decomposição Comportamental</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>População da pesquisa e caracterização da amostra</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnicas de pesquisa e coleta de dados</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>24</b>
3.4.1	Fase 01: Elaborar uma proposta de metodologia de trilhas de aprendizagem por competências.....	24
3.4.2	Fase 02: Coleta de dados da pesquisa em dois grupos de trilhas de aprendizagem.....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança de paradigma surgida com a implementação da nova administração pública gerencial, o Governo Federal, com o intuito de aperfeiçoar os serviços prestados pelos servidores públicos, estabeleceu dispositivos para impulsionar o desenvolvimento profissional dos servidores.

Nas mudanças recentes que norteiam a gestão de pessoas, se destacam: no ano de 2005 a Lei nº 11.091/05, na qual o governo reestruturou e instituiu um novo plano de carreira aos servidores de Técnico-Administrativo em Educação, que já estabelecia o modelo de gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

No ano de 2006, foram estabelecidos os Decretos nº 5.824/06, que normatiza procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação, disponibilizando os percentuais para concessão desse direito – o de nº 5.825/06, que estabelece diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o Decreto nº 5.707/06, que versa sobre a implantação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal pautado no modelo de Gestão por Competências.

Este último, que foi denominado de Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), está implementado no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Dentro do modelo de Gestão por Competências, são desenvolvidos subprocessos como a seleção de pessoal, avaliação de desempenho e a capacitação. Dentro do subsistema capacitação, há a possibilidade de se trabalhar trilhas de aprendizagem por competências através da decomposição comportamental.

Os conceitos sobre trilhas de aprendizagem provêm dos estudos de Le Boterf (2003), que faz uma analogia entre rotas de navegação e rotas de navegação profissional. Dessa forma a organização disponibilizaria variadas formas de objetos de aprendizagem e cabe ao profissional optar pelas que mais se adequam às suas necessidade e aptidões de aprendizagem.

Para o desenvolvimento da Trilha de Aprendizagem utilizou-se a o modelo de decomposição comportamental proposto por Santos et al (2009), após a análise da

descrição da competência “Elaborar Documentos” e de quais seriam os comportamentos macros, iniciou-se a decomposição comportamental que culminou na elaboração de duas opções de objetos de aprendizagem.

### **1.1 Problema de pesquisa**

A metodologia de decomposição comportamental auxilia na construção de trilhas de aprendizagem?

### **1.2 Objetivos**

#### 1.2.1 Geral

Analisar se a metodologia de decomposição comportamental é viável para o desenvolvimento de competências na construção de trilhas de aprendizagem.

#### 1.2.2 Específicos

- a) Propor uma metodologia de capacitação de servidores públicos mais flexível e compatível com as conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações pessoais desses profissionais;
- b) Identificar a viabilidade do desenvolvimento de trilhas de aprendizagem, por meio da decomposição comportamental;
- c) Avaliar o desenvolvimento de competências após percorrer a trilha de aprendizagem, por meio da avaliação de competências e da avaliação de aprendizagem.

### 1.3 Justificativa e relevância

O Estado como propulsor de políticas públicas para o bem geral da sociedade e defesa do interesse público, busca manter padrões de eficiência, eficácia e efetividade nos serviços que oferta à sociedade.

Esses pressupostos estão evidenciados na Constituição Federal de 1988, que estabelece a desburocratização da gestão pública, assim como a democratização, agilidade, efetividade e transparências em suas ações.

Frente a essas mudanças, a gestão pública buscou um enfoque gerencial, inspirado na administração do setor privado, como forma de garantir a efetividade de suas ações e assim estabeleceu a Reforma Gerencial do Estado, que buscou, conforme os ensinamentos de Bresser-Pereira (1999), “dar ao administrador público condições efetivas de gerenciar com eficiência as ações públicas”.

As consequências dessas transformações refletiram diretamente na área de gestão de pessoas, já que, para colocar em prática tais mudanças, o Estado necessita de servidores públicos preparados e capacitados. Dessa forma, de acordo com Almeida Junior (2012, p. 12),

as pessoas, antes, tratadas como recursos que precisavam ser controlados e programados, a exemplo dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos, passaram a ser reconhecidas como fonte de talento, criatividade e competência.

São justamente esses servidores a representação do Estado perante a sociedade.

Mediante as explanações acima e a partir do Decreto 5.707/2006, o modelo de Gestão por Competências foi adotado como modelo de gestão organizacional e é referência para o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal.

Uma das razões para adoção da gestão por competências, é o fato das definições e aplicações dessa terem respaldo internacional e de possuir características que aproximam o mundo do trabalho com a educação, além de ter como um dos objetivos a melhoria da gestão organizacional.

Dada a ausência de uma literatura robusta sobre os benefícios deste modelo de gestão na esfera pública e, mais ainda, da utilização de trilhas de aprendizagem, é importante analisar quais serão as reais contribuições do desenvolvimento de

trilhas de aprendizagem no processo de capacitação dos servidores da Universidade Federal do Pará (UFPA), além disso, quais os desafios que o CAPACIT/DDD/PROGEP enfrentarão para implantar esse modelo de gestão.

A UFPA passou a adotar efetivamente o modelo de Gestão por Competências a partir de 2011 quando fora realizado o Mapeamento de Competências, primeira etapa da implantação do modelo, da instituição que deve subsidiar as ações de capacitação dos servidores técnicos-administrativos. De acordo com Costa e Almeida Junior (2013) o Mapeamento de Competências permite a instituição identificar as necessidades de ações de desenvolvimento, educação e capacitação de seus servidores ao mesmo tempo em que se adequa ao decreto 5.707/2006.

Dessa forma, ainda de acordo com Costa e Almeida Junior (2013), orientado pelos resultados obtidos no Mapeamento de Competências, cabe à UFPA, por meio do Centro de Capacitação (CAPACIT), unidade responsável pelo desenvolvimento de ações de capacitação da instituição para os servidores técnicos-administrativos, desenvolver trilhas de aprendizagem para as competências individuais identificadas, identificando a posição de cada um de seus servidores dentro de uma determinada trilha e propor as ações para o desenvolvimento da referida competência.

Nesse contexto, justifica-se a elaboração da referida pesquisa, como forma de propor uma metodologia de construção de trilhas de aprendizagem que se adequa à realidade e às necessidades institucionais da UFPA.

Além disso, podemos destacar, também, a importância do presente estudo no alinhamento do seu objeto às linhas de ação definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA – 2010 a 2011, na qual destacamos: **Política de gestão e valorização dos servidores técnicos-administrativos** (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2002) e também aos objetivos estratégicos estabelecidos no PDI – 2011 a 2015, relativos à perspectivas de gestão de pessoa, os quais sejam: **Qualificar e capacitar o quadro de servidores e valorizar servidores com foco em resultados** (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2012).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público

O histórico do processo de desenvolvimento das ações de gestão de pessoas no serviço público remete à década de 30, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que representam, conforme os estudos de Pires et al. (2006), o primeiro resultado da tentativa de constituir um serviço público mais “profissional”. Já nas décadas de 60 e 70, as principais mudanças ocorridas estão relacionadas à edição do Decreto-lei nº 200/67 e a criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública (SIPEC). Na década de 90, destaca-se a criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) , a Reforma Gerencial do Estado, e com essa, a edição da Ementa Constitucional nº 19/98, que, entre outros pontos, assegurou a criação de Escolas de Governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores (CARVALHO et al., 2009).

Mediante as intensas e profundas transformações pelas quais passou a administração pública nas últimas décadas, na qual, segundo os apontamentos de Schikmann (2010), é cada vez mais latente a cobrança, por parte da sociedade, de um serviço público orientado para o alcance de resultados, e efetividade e eficácia são as palavras de ordem. Essas resignificações implicam diretamente na busca de modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal na esfera pública.

Nesse sentido, segundo Pires et al. (2006), como forma de desenvolver os servidores públicos e orientar para resultados, implementou-se o modelo de gestão por competências, a fim de subsidiar os sistemas de recrutamento e seleção, capacitação e avaliação de desempenho, no serviço público, como meio de garantir a melhoria da gestão estratégica organizacional na administração pública.

## 2.2 Gestão por competências

Com base na adoção do modelo de Gestão por Competências na administração pública, faz-se necessário uma introdução ao tema, de forma a esclarecer alguns de seus pressupostos.

O termo “competência”, nos remete à idade média, e era comumente utilizado pela linguagem jurídica. Logo depois, o termo passa a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou também a ser usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001)

Competência foi incorporado à linguagem organizacional, no sentido de qualificar o indivíduo capaz de desempenhar com eficiência determinado papel. Seus debates teóricos iniciam a partir da década de 70, com a realização de pesquisas (CARBONE et al., 2009). Dessa forma, como observam Brandão e Guimarães (2001), podemos perceber duas grandes correntes de autores sobre o conceito de Competência, as quais destacamos a corrente norte-americana, representada por Boyatzis (1982) e McClelland (1973), que a define como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam o indivíduo a exercer determinado trabalho, e a corrente composta de autores franceses Le Boterf (2003) e Zarifiyam (1999 apud PIRES et al., 2006), que associam a competência não somente a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações das pessoas em determinado contexto. Dentre os variados conceitos, a PNDP conceitua Gestão por Competência como:

gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006, não paginado).

Conforme Carbone et al. (2009), podemos classificar as competências como humanas, que também podem ser denominadas de competências individuais ou profissionais e em organizacionais.

De acordo com Durand (2000 apud PIRES et al., 2006), a competência é composta por três elementos constituintes: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao

saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. No entendimento de Pires et al. (2006), os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento, essa dimensão representa algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos, à alguma coisa armazenada na memória da pessoa.

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (PIRES et al., 2006).

Assim, o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios ou mesmo de técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer. A dimensão atitude, segundo Pires et al. (2006), está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Devido a sua subjetividade, esta dimensão se torna difícil de mensurar durante a realização de uma pesquisa.

### **2.3 Capacitação por competência**

Dentre os processos do Sistema de Gestão por Competências, no presente trabalho, será dado enfoque à capacitação por competência.

O processo de capacitação tem como intuito a formação e manutenção de um quadro de servidores, com as competências necessárias para atenderem os objetivos institucionais, de forma a garantir o alcance de resultados definidos no planejamento, conforme os ensinamentos de Schikmann (2010).

Conforme Abbad (2007), o decreto 5.707/2006, estabeleceu a capacitação para o centro da questão e, dessa forma, passou a exigir da gestão pública a adoção de estratégias mais eficazes de capacitação do servidor, para que serviços públicos de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão.

Ainda de acordo com Schikmann (2010), essa capacitação deve ser realizada com base no mapeamento das competências necessárias à organização e, também, deve ser um processo contínuo, uma vez que havendo a evolução das organizações, surgem novas competências que devem ser supridas.

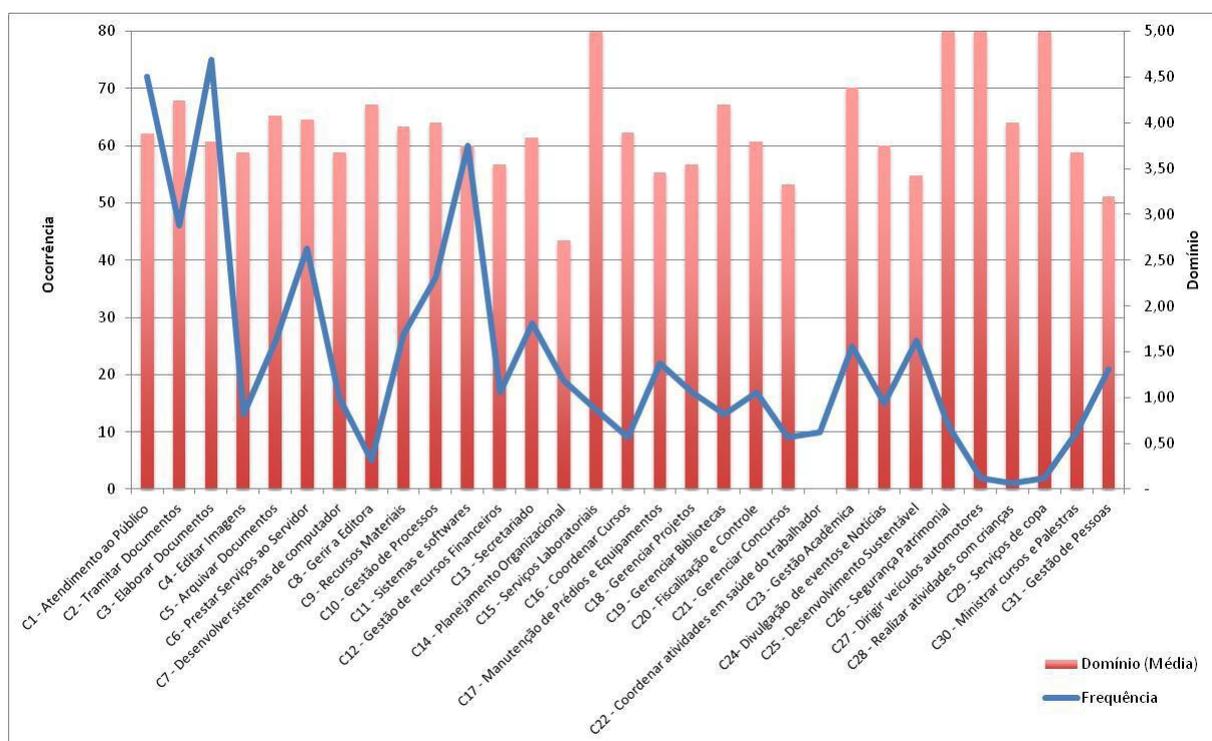
Na UFPA, o mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos foi iniciado em 2011, quando da aprovação do projeto “Mapeamento de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos da UFPA”, pelo Comitê Gestor da PNPD, no âmbito das Ações de Fomento a Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O projeto de mapeamento foi fruto de uma parceria entre a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) e o Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), e tem como um dos objetivos conhecer as necessidades de capacitação de servidores técnico-administrativos.

Segundo Costa e Almeida Junior (2013), 832 servidores técnico-administrativos da UFPA tiveram suas competências mapeadas. Todos os cargos existentes na UFPA tiveram suas competências descritas, sendo identificadas, ao todo, 31 competências individuais na instituição.

O Gráfico 1 abaixo descreve o grau de domínio médio e a frequência de cada competência encontrada na UFPA.

**Gráfico 1** - Descreve o grau de domínio médio e a frequência de cada competência encontrada na UFPA.



Fonte: Costa e Almeida Junior (2013).

O resultado do mapeamento de competências ofereceu subsídios para a área de capacitação de pessoal da UFPA, a fim de serem elaboradas trilhas de aprendizagem, o desenvolvimento de competências (COSTA; ALMEIDA JUNIOR, 2013).

## **2.4 Trilhas de Aprendizagem**

O modelo de gestão por competências vem sendo adotado pelas organizações públicas, por conta da PNDP, no subsistema de capacitação de pessoas há a possibilidade de desenvolver o processo de capacitação nas organizações públicas seguindo o modelo de Trilhas de Aprendizagem.

Trilhas de aprendizagem, segundo Freitas (2002), são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento de pessoas.

Tradicionalmente, as organizações públicas desenvolvem ações de treinamento, desenvolvimento e educação de maneira formal por meio de cursos de capacitação nas modalidades presencial ou/e a distância e nem sempre tais ações estão alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

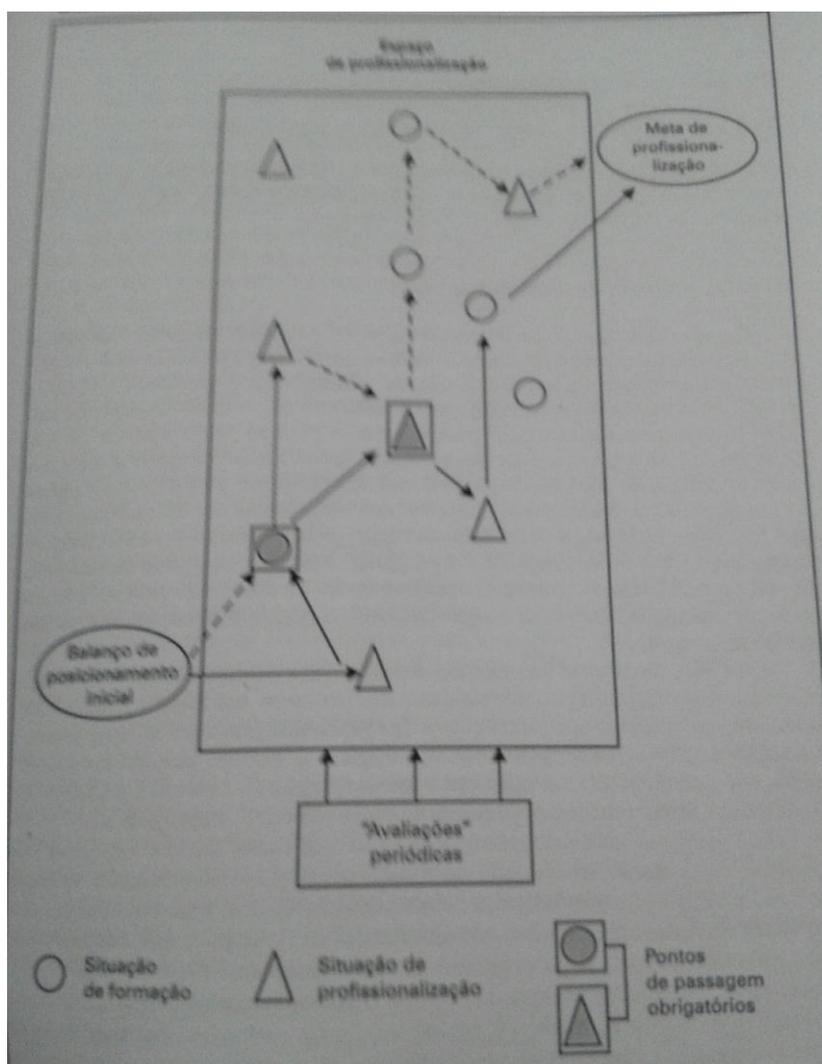
Como alternativas a esse modelo tradicional surgem os preceitos de trilhas de aprendizagem, como forma de integrar e oportunizar novas formas de aprendizagem aos profissionais (BRANDÃO, 2012).

O conceito apontado por Freitas (2002) provem dos estudos de Le Boterf (2003) que faz uma analogia entre rotas de navegação e rotas de navegação profissional.

Segundo Le Boterf (2003) os pressupostos de navegação profissional estão ligados ao retorno do sujeito aprendiz e a implantação de uma formulação de estratégia organizacional que seja favorável à aprendizagem. Esse modelo estaria mais pautado na pilotagem do que no controle, o que significa que dessa forma o profissional passa a ser responsável pelo seu desenvolvimento profissional. Mas só pode ocorrer esse processo se o profissional se envolver nessa rota de navegação.

A representação ilustrativa sobre o conceito de navegação profissional é apresentada por Le Boterf (2003), na qual profissionais que precisam desenvolver as mesmas competências podem construir trilhas distintas, conforme o Esquema 1 abaixo:

**Esquema 1** Exemplo de trilha de aprendizagem



Fonte: Le Boterf (2003).

Embora profissionais de uma mesma instituição necessitem desenvolver a mesma competência, os mesmos podem desenvolvê-la de formas distintas, respeitando suas habilidades e saberes.

Nas rotas de navegação profissional há a necessidade de fazer avaliações regulares para se confirmar ou corrigir os caminhos propostos e é conveniente realizar tal operação não somente no início, mas também, ao longo do processo como forma de reconhecer e validar conhecimentos adquiridos (LE BOTERF, 2003).

Conforme Abbad (2007),

as qualificações exigidas atualmente do trabalhador são complexas e requerem um gama de ações educacionais contínuas e variadas para desenvolvê-las. A ideia tem sido produzir currículos, trilhas de aprendizagem e estratégias de orientação de carreira profissional, por meio das quais as pessoas possam buscar, de modo sistemático, a aprendizagem e o desenvolvimento.

A gestão pública caminha para a profissionalização e a modernização do serviço público. Num esforço constante de prestar melhores serviços à sociedade e, o processo de capacitação de pessoal desempenha papel fundamental nesse conjunto de esforços. É papel das organizações pensar formas de aprendizagem inovadoras, adequadas ao ensino adulto e profissional, sem perder de vista as diretrizes de políticas de desenvolvimento de pessoas.

## **2.5 Decomposição Comportamental**

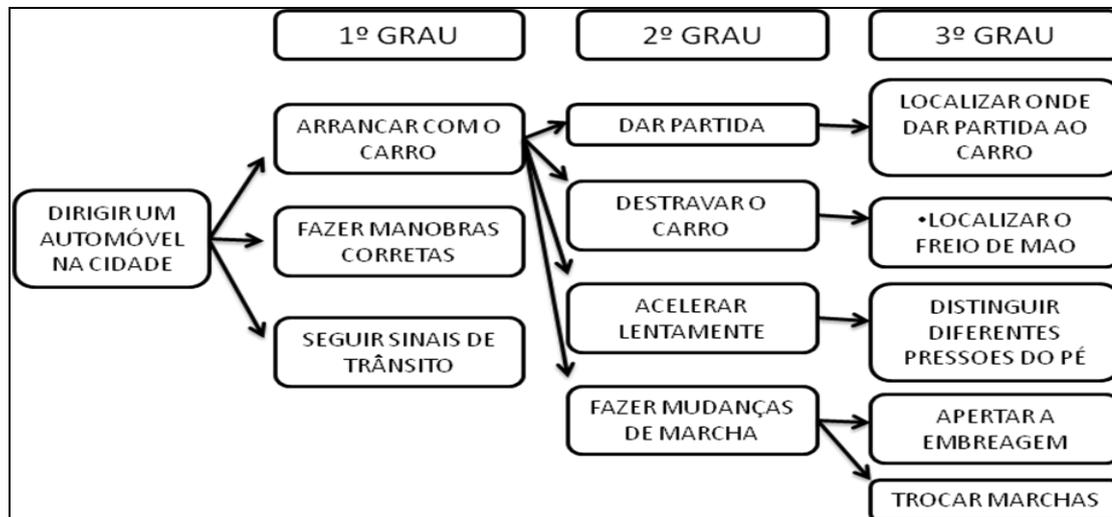
Para efeito de estudos, a trilha de aprendizagem da seguinte pesquisa, baseia-se nos pressupostos da metodologia de decomposição comportamental, proposta por Santos et al.(2009), que aponta que cada competência a ser desenvolvida ou aperfeiçoada é composta por comportamentos ou ações intermediárias. Sendo por meio da aprendizagem desses comportamentos intermediários que ocorrerá a aprendizagem do comportamento composto por eles, ou seja, a competência geral ou final. Ao processo de identificação desses comportamentos intermediários Santos et al. (2009) define como decomposição.

Nesse processo de decomposição de competências é necessário o levantamento de quais comportamentos mínimos devem ser aprendidos, o qual denomina-se GRAU, para desenvolver determinada competência. Assim, em cada grau de comportamento delimita-se até que ponto aquele comportamento deve ser aprendido para desenvolver a competência macro. Como se cada comportamento fosse um pré-requisito para a aprendizagem do outro (SANTOS et al., 2009).

Um dos objetivos de transformar essa competência em unidades de comportamentos menores (graus) é facilitar e delimitar o processo de aprendizagem, segundo o grau de abrangência daquele comportamento.

O Esquema 2, abaixo, apresenta a descrição parcial da decomposição do comportamento de “dirigir um automóvel na cidade”.

**Esquema 2** - Decomposição do comportamento de “dirigir um automóvel na cidade”



**Fonte:** Santos et al. (2009).

Ressalta-se que, na literatura sobre Trilhas de Aprendizagem não foram observadas descrições de metodologia de construção das mesmas, a literatura aponta conceitos e relatos de experiências de instituições que implementaram o modelo. Dessa lacuna surge a proposta do desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem utilizando a decomposição comportamental como metodologia.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa quanto ao objetivo classifica-se como exploratória, já que tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o tema e tornar mais explícita a metodologia de construção de trilhas de aprendizagem (GIL, 2007). A análise dos dados obtidos foi de natureza qualitativa e quantitativa.

#### **3.2 População da pesquisa e caracterização da amostra**

A população dessa pesquisa foi composta pelos servidores técnico-administrativos do cargo de Assistente em Administração. Foi definido o cargo em assistente em administração por o mesmo ser considerado um cargo transversal na administração pública. Além disso, esse cargo teve as competências mapeadas na instituição e possui grande representatividade.

Foram considerados no estudo dados do SIAPE (Setembro/2014), que apontam que a UFPA possui 617 (seiscentos e dezessete) servidores ocupantes do referido cargo. A amostra do estudo foi composta por cerca de 10 % dessa população, 68 (sessenta e oito) servidores, calculada com base no quantitativo de servidores do cargo de Assistente em Administração.

#### **3.3 Técnicas de pesquisa e coleta de dados**

Na realização da pesquisa, foram utilizados como instrumentos: a pesquisa bibliográfica, a documental e questionário *online*, disponibilizado no ambiente virtual de aprendizagem da UFPA.

### 3.4 Procedimentos metodológicos

#### 3.4.1 Fase 01: Elaborar uma proposta de metodologia de por competências

A elaboração da trilha de aprendizagem pela metodologia de decomposição comportamental teve, como base, a seguinte competência organizacional da UFPA (Quadro 1):

**Quadro 1** Competência Organizacional/UFPA

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Elaborar documentos	Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos, de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.

**Fonte:** Costa e Almeida Junior (2013, p.14).

A escolha da competência é justificada pelo fato da mesma ter obtido a segunda maior frequência no resultado do mapeamento de competências da UFPA, como nos mostra Costa e Almeida Junior (2013).

Primeiramente foi analisada a descrição da competência, para definir que comportamentos seriam abordados na decomposição comportamental. Dessa forma, verifica-se que a descrição da competência leva em consideração os seguintes critérios e condições:

- a) **Elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente.** Os diferentes tipos de documentos a que se refere à descrição da competência são os documentos oficiais dispostos no Manual de Redação Oficial da Presidência da República, que rege a redação oficial na Administração Pública. Assim, elaborar documentos conforme Manual de Redação Oficial da Presidência da República já seria um comportamento mais complexo, que deve ser decomposto em unidades menores.
- b) **Sem erros gramaticais,** seguindo as normas gramaticais da Língua Portuguesa e;
- c) **Utilizando ferramentas pertinentes,** que seria a utilização de software e aplicativos para edição de textos.

Seguindo o modelo de decomposição comportamental proposto por Santos et al. (2009), após a análise da descrição da competência “Elaborar Documentos” e de quais seriam os comportamentos macros, iniciou-se a decomposição comportamental.

A decomposição comportamental seguiu uma sequência lógica dos comportamentos mais simples para os mais complexos, levando em consideração os conhecimentos contidos em cada comportamento menor, para facilitar o processo de aprendizagem desses comportamentos.

O processo de decomposição comportamental da competência “Elaborar Documentos” demonstra, dessa forma, o que deve ser treinado e a que momento deve ser treinado em cada comportamento.

A partir da decomposição representada pelo quadro na seção de resultados, definiram-se os objetos de aprendizagem de cada trilha de aprendizagem. A competência foi decomposta até o 4º grau de comportamento.

Os objetivos de aprendizagem desses objetos foram elaborados com base nos comportamentos de 4º grau. Para cada comportamento de 4º grau estava previsto uma entrega, ou seja, o que esperar daquele servidor após participar da trilha de aprendizagem, e, de que forma esse comportamento deveria ser identificado (testes objetivos e atividades práticas). Ao final da decomposição, elaboraram-se duas propostas de trilhas de aprendizagem: um curso presencial e um curso a distância.

Já no que se refere à decomposição comportamental da competência “Elaborar Documentos” foram estabelecidas duas trilhas, como citado anteriormente, no formato do curso de Português e Redação Oficial, com carga horária de 40 horas, na modalidade presencial e à distância.

A opção pela oferta das trilhas de aprendizagem no formato de dois cursos (Quadro 2) ocorreu devido ao fato das mesmas terem sido realizadas no CAPACIT, além de os eventos de aprendizagem ofertados por este setor serem no formato de cursos presenciais ou cursos à distância.

Quadro 2- Objetos de aprendizagem

COMPETÊNCIA	OPÇÃO DE APRENDIZAGEM
<p><b>Elaborar Documentos:</b> Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação pertinente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.</p>	<p><b>Curso à Distância:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Português e Redação Oficial</li> </ul>
	<p><b>Curso Presencial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Português e Redação Oficial</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4.2 Fase 02: Coleta de dados da pesquisa em dois grupos de trilhas de aprendizagem

As inscrições para as trilhas de aprendizagem foram disponibilizadas no SisCAPACIT, sistema da Coordenadoria de Capacitação CAPACIT. Havia a informação de que os cursos eram exclusivos para os servidores do cargo de Assistente em Administração.

A trilha de aprendizagem ocorreu no período de 22 de setembro a 03 de outubro de 2014.

Inicialmente, aplicou-se a cada servidor participante da pesquisa uma avaliação de aprendizagem como ferramenta de avaliação de competência (APENDICE C). Essa avaliação teve caráter de pré-teste e a mesma avaliação foi aplicada novamente ao término do curso com caráter de pós-teste. A referida avaliação teve o objetivo de analisar o grau de conhecimento e habilidades dos participantes antes do desenvolvimento da trilha. As trilhas trabalharam as dimensões de conhecimento e habilidade. A dimensão atitude, não foi trabalhada devido à sua subjetividade.

Ao final de cada comportamento de 4º grau o servidor era avaliado e a média dessas avaliações foi analisada, com o intuito de observar se houve o desenvolvimento da referida competência.

Após o término das trilhas de aprendizagem, foi analisado o desenvolvimento de competências desses servidores por meio da média das avaliações de

aprendizagem, número de concluintes em cada ação e comparação quantitativa entre a trilha de aprendizagem à distância e a presencial.

Foram analisados aspectos referentes ao perfil social dos participantes, conforme disposto no APÊNDICE A, tais como tempo na instituição, formação acadêmica e fator que levou o participante a optar por determinada trilha de aprendizagem.

Os resultados obtidos com a pesquisa foram testados estatisticamente utilizando a metodologia do teste de hipótese Teste T de Student com o intuito de analisar os resultados das avaliações de aprendizagem e de competências uma vez que o referido teste usa conceitos estatísticos para validar ou rejeitar uma hipótese.

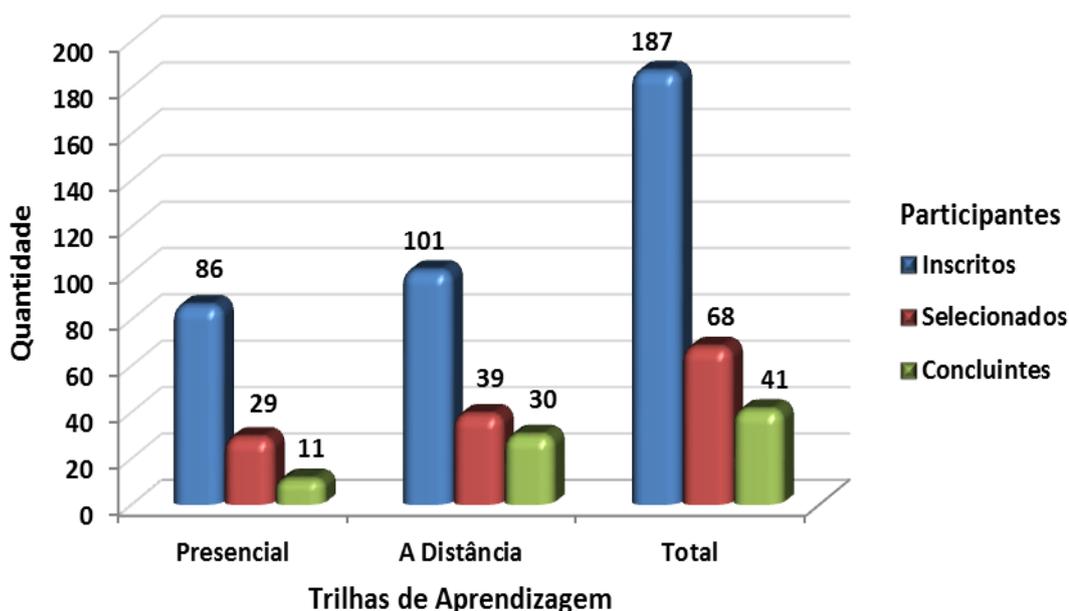
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a obtenção dos resultados da pesquisa, analisou-se o perfil dos participantes das trilhas de aprendizagem e os resultados das avaliações de aprendizagem e de competências dos mesmos.

No que tange o perfil dos participantes, observou-se os dados disponibilizados no APÊNDICE A – Questionário de perfil dos alunos.

O gráfico 02 representa o quantitativo de servidores inscritos, selecionados e concluintes das trilhas de aprendizagem em cada modalidade.

**Gráfico 2-** Quantitativo de participantes



**Fonte:** Elaborado pela autora

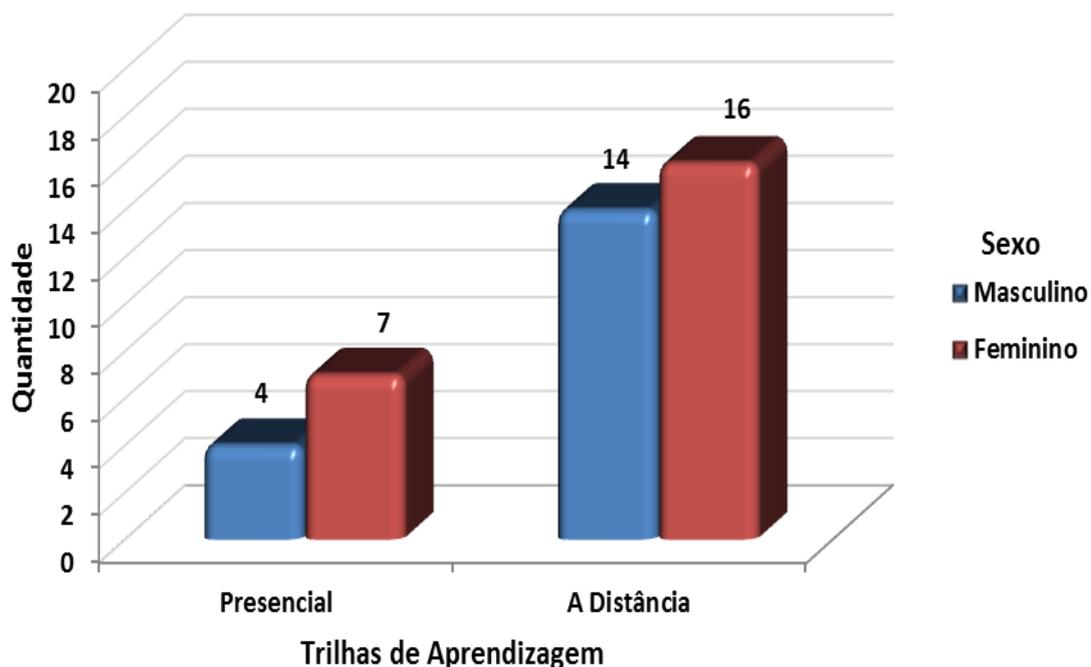
Ressalta-se que, apenas foram selecionados os servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração. Observou-se que houve uma maior procura pela trilha de aprendizagem à distância. Outro dado importante, que o gráfico aponta, é o número de concluintes em cada trilha de aprendizagem; na trilha de aprendizagem presencial, o índice de evasão ficou em cerca de 63 % e, na trilha presencial, em 23%. A evasão existente no curso presencial, ocorreu logo no início do curso, dos 29 participantes selecionados apenas 11 compareceram no primeiro

dia do mesmo e foram os concluintes. Os participantes que não compareceram não apresentaram justificativa para a ausência.

Já a evasão, que ocorreu no curso à distância, foi observada durante a realização do mesmo. Todos os participantes iniciaram o curso, mas houve a desistência durante a realização do curso. Nesse processo de evasão, 06 (seis) participantes deixaram de acessar o curso sem justificativa e 03 (tres) não conseguiram desenvolver as atividades propostas em cada etapa do curso. Observou-se também uma maior procura pela trilha à distância.

O Gráfico 3 demonstra o perfil dos participantes por sexo.

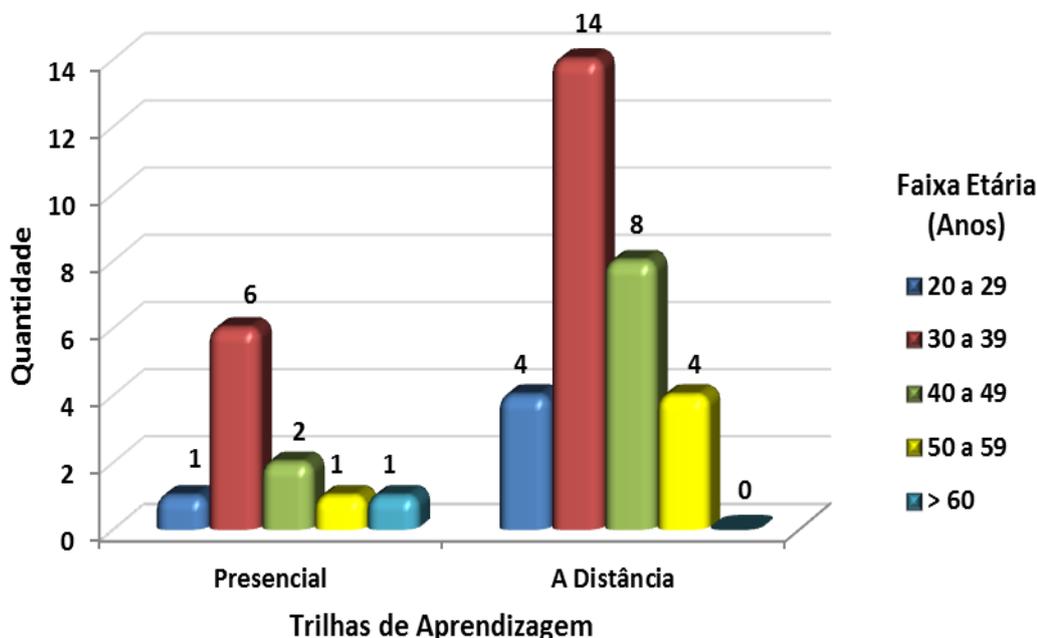
**Gráfico 3-** Perfil dos participantes por sexo



**Fonte:** Elaborado pela autora

Observa-se que, há maior participação de servidores do sexo feminino nas trilhas de aprendizagem presencial e à distância.

No Gráfico 4 observa-se a disposição dos participantes por faixa etária.

**Gráfico 4-** Faixa etária dos participantes

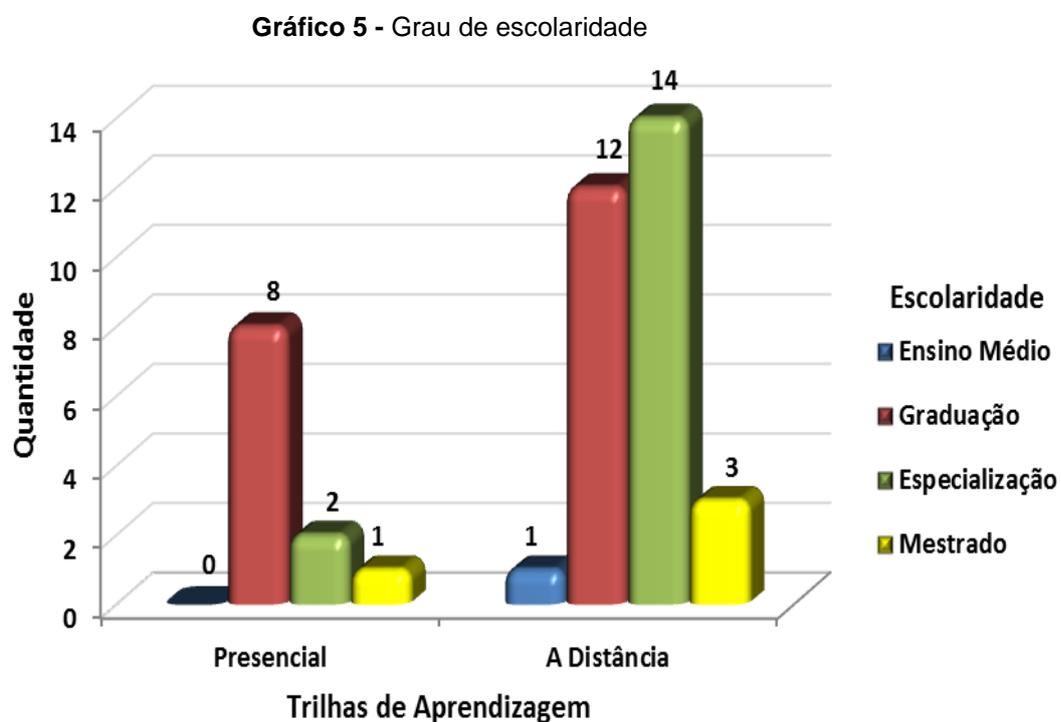
Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que há um maior quantitativo de servidores na faixa etária entre 30 e 39 anos, na participação das trilhas de aprendizagem. A maior parte desse público, com idade entre 30 a 39 anos, tem preferência pela modalidade de ensino à distância. Esses dados do perfil dos participantes servem de indicadores para o planejamento das ações de capacitação, já que demonstra que servidores, em parte, tem preferência pela modalidade de ensino à distância.

O dado pode ser explicado pelo fato da educação à distância, como já citado anteriormente, atender a profissionais dispersos geograficamente, em particular os que se encontram em zonas periféricas e não dispõem de redes de instituições convencionais, sendo a UFPA uma Universidade multicampi, muitos servidores não tem acesso às ações de capacitação presenciais.

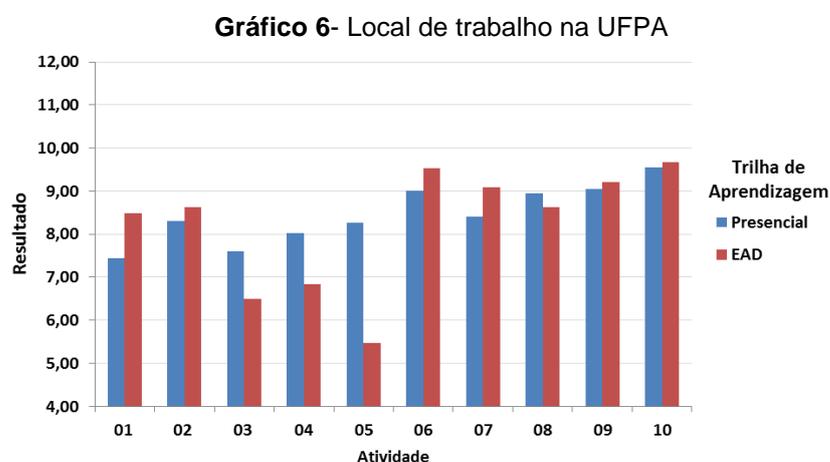
Outro ponto importante é a pequena participação de servidores com idade a partir de 50 (cinquenta) anos, que remete ao questionamento se os servidores nessa faixa etária já desenvolveram as capacitações na carreira e não tem interesse em participar de capacitações, ou se não tem acesso aos eventos de aprendizagem realizados pelo CAPACIT.

O Gráfico 5 corresponde ao grau de escolaridade de participantes da pesquisa e o Gráfico 5 à lotação dos mesmos na UFPA.



**Fonte:** Elaborado pela autora

Os dados referentes à escolaridade mostram que, 11 participantes do curso presencial e 29 dos 30 participantes do curso à distância possuem um grau de escolaridade superior (Graduação, Especialização e Mestrado) ao exigido no cargo de Assistente em Administração (Ensino Médio).

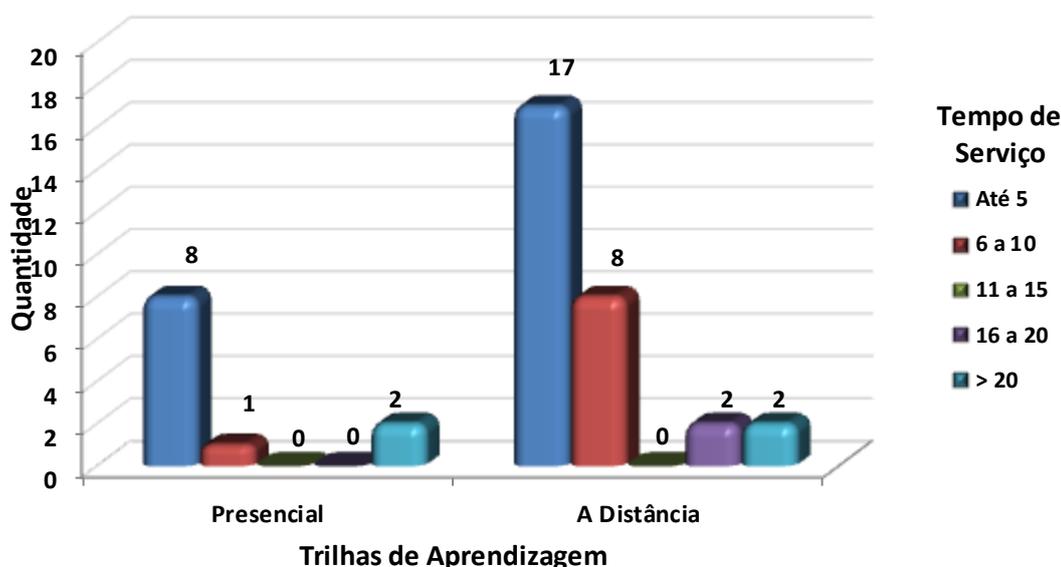


**Fonte:** Elaborado pela autora

O Gráfico 6 acima demonstra que 90% dos participantes do curso presencial e 80% dos participantes do curso à distância são servidores lotados nas unidades do Campus Belém, o que evidencia uma pequena participação dos servidores dos *campi* do interior nos eventos de aprendizagem, e até mesmo nos eventos de aprendizagem à distância, os quais não há a necessidade de deslocamento. Apenas 01 servidor do *Campus* de Altamira enviou comunicado, informando que não poderia participar do curso presencial, pois não havia a disponibilidade de passagens e diárias.

Abaixo está representado o Gráfico 7, que concerne ao tempo de serviço na instituição.

**Gráfico 7-** Tempo de serviço na instituição

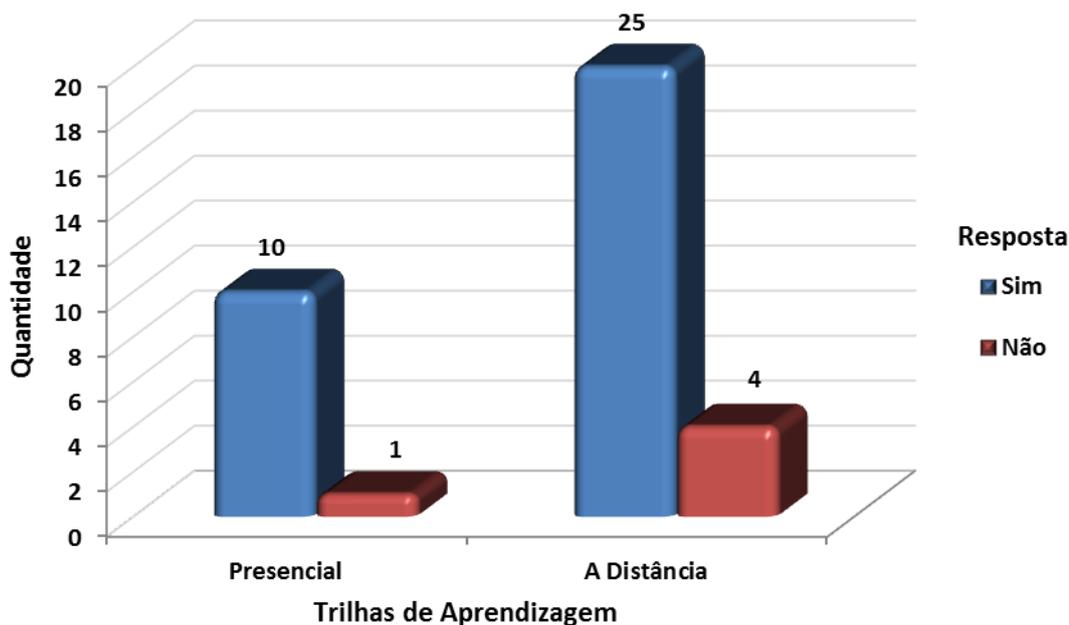


**Fonte:** Elaborado pela autora

Os dados apontam que, 81% dos participantes no evento de aprendizagem presencial e 83% dos participantes no evento de aprendizagem à distância possuem entre 0 e 10 anos de tempo de serviço na instituição e, nesse percentual, a maior parte tem entre 0 e 05 anos de instituição. São servidores com, relativamente, pouco tempo de instituição. Há a participação de 02 servidores em cada evento de aprendizagem com mais de 20 anos de instituição.

No Gráfico 8, as informações apresentadas demonstram o quantitativo de participantes que desenvolvem ou não a competência “Elaborar Documentos”, no ambiente de trabalho.

**Gráfico 8** - Quantitativo de participantes que desenvolvem a competência

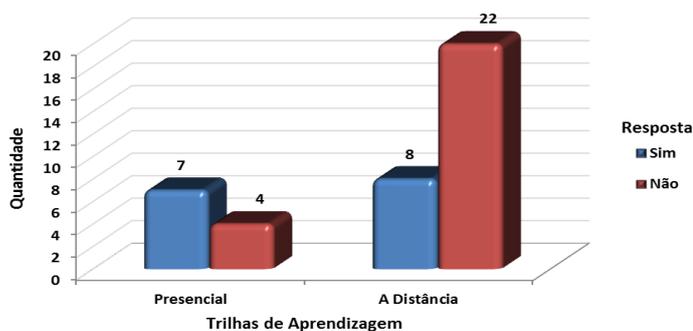


**Fonte:** Elaborado pela autora

O gráfico acima demonstra que, 90% dos participantes do curso presencial e 80% dos participantes do curso à distância são servidores que desenvolvem a competência organizacional “Elaborar Documentos” no ambiente de trabalho.

O Gráfico 9 mostra os dados do quantitativo de servidores, que já haviam realizado capacitação na temática da competência de Elaborar Documentos.

**Gráfico 9** - Servidores que já haviam realizado capacitação na temática da competência



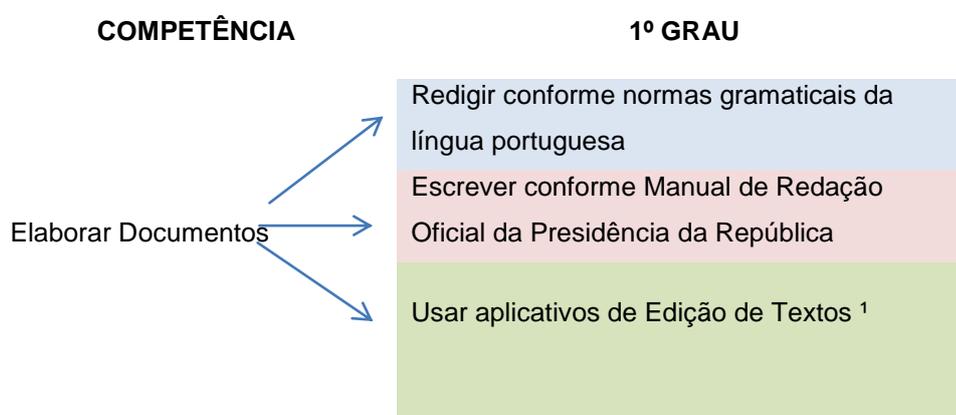
**Fonte:** Elaborado pela autora

O gráfico demonstra que, 10 dos 11 participantes do curso presencial e 22 dos 30 participantes do curso à distância não haviam realizado nenhuma capacitação na temática “Elaborar Documentos” anteriormente.

Encerrada as informações sobre o perfil dos participantes, apresenta-se os resultados do objetivo principal da pesquisa: avaliar se a metodologia de decomposição comportamental pode ser aplicada para construção de trilhas de aprendizagem, na qual obtivemos os seguintes dados.

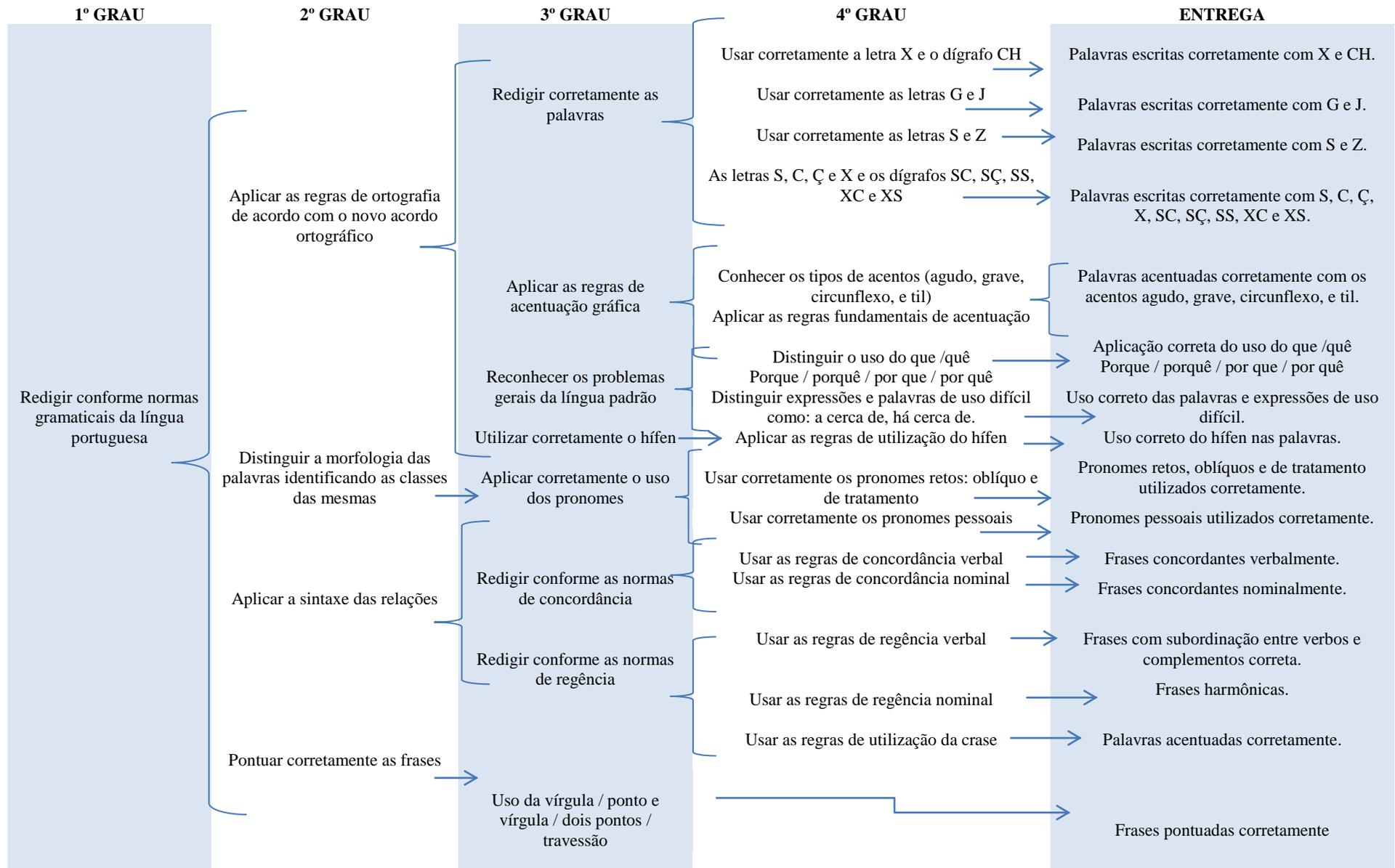
No Esquema 3 apresenta-se a decomposição comportamental da competência “Elaborar Documentos” do comportamento mais simples para o mais complexo, de modo a facilitar o processo de aprendizagem e, seguimos uma sequência lógica dos conhecimentos e habilidades a serem exploradas em cada etapa do treinamento.

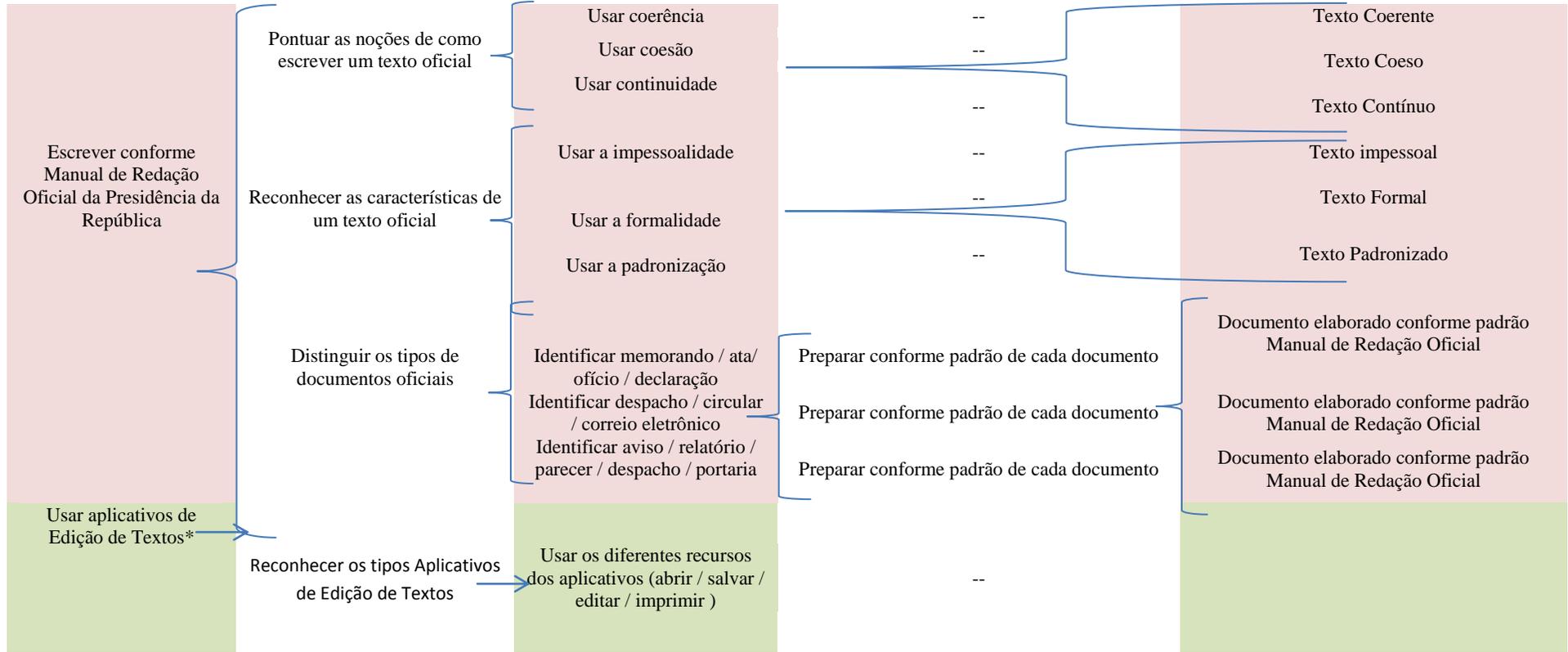
**Esquema 3** - Decomposição comportamental “Elaborar Documentos”



**Fonte:** Elaborado pela autora

<sup>1</sup> Não foi trabalhado esse comportamento de 1º grau





Para cada comportamento de 4º Grau foi formulada uma entrega, ou seja, o que esperar do participante após receber a ação de capacitação, e de que forma essa entrega seria avaliada (testes), quais seriam as avaliações de aprendizagem que foram aplicadas durante os eventos de aprendizagem e qual a opção de aprendizagem disponibilizada conforme demonstração no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3 - Ações previstas para cada entrega**

<b>ENTREGA</b>	<b>TESTE</b>	<b>AÇÃO PREVISTA</b>
Palavras escritas corretamente com X e CH.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Palavras escritas corretamente com G e J.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Palavras escritas corretamente com S e Z.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Palavras escritas corretamente com S, C, Ç, X, SC, SÇ, SS, XC e XS.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Palavras acentuadas corretamente com os acentos agudo, grave, circunflexo, e til.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Palavras acentuadas corretamente com os acentos agudo, grave, circunflexo, e til.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Aplicação correta do uso do que /quê Porque / porquê / por que / por quê	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Uso correto das palavras e expressões de uso difícil.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Uso correto do hífen nas palavras.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Pronomes retos, oblíquos e de tratamento utilizados corretamente.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Pronomes pessoais utilizados corretamente.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Frases concordantes verbalmente.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Frases concordantes nominalmente.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Frases com subordinação entre verbos e complementos correta.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Frases harmônicas.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Palavras acentuadas corretamente.	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Palavras pontuadas corretamente	Objetivo	Curso presencial e curso à distância
Texto Coerente	Atividade prática	Curso presencial e curso à distância
Texto Coeso	Atividade prática	Curso presencial e curso à distância
Texto Contínuo	Atividade prática	Curso presencial e curso à distância
Texto impessoal	Atividade prática	Curso presencial e curso à distância
Texto Formal	Atividade prática	Curso presencial e curso à distância
Texto Padronizado	Atividade prática	Curso presencial e curso à distância
Documento elaborado conforme padrão Manual de	Atividade prática	Curso presencial e curso à

Redação Oficial		distância
Documento elaborado conforme padrão Manual de Redação Oficial	Atividade prática	Curso presencial e curso à distância
Documento elaborado conforme padrão Manual de Redação Oficial	Atividade prática	Curso presencial e curso à distância
-	-	-

Fonte: Elaborado pela Autora

A tabela 1 abaixo mostra a média das avaliações de competência realizadas com os participantes na trilha presencial.

**Tabela 1-** Média da avaliação de competências, trilha presencial.

Aluno	Avaliação de Competência (Pré-curso)	Avaliação de Competência (Pós-curso)
Aluno 01	-	-
Aluno 02	80	100
Aluno 03	-	-
Aluno 04	-	-
Aluno 05	-	-
Aluno 06	70	80
Aluno 07	85	90
Aluno 08	-	-
Aluno 09	-	-
Aluno 10	-	-
Aluno 11	-	-
Aluno 12	-	-
Aluno 13	-	-
Aluno 14	-	-
Aluno 15	-	-
Aluno 16	70	90
Aluno 17	-	-
Aluno 18	75	90
Aluno 19	80	90
Aluno 20	65	9,5
Aluno 21	-	-
Aluno 22	-	-
Aluno 23	75	90
Aluno 24	80	100
Aluno 25	60	90
Aluno 26	-	-
Aluno 27	-	-
Aluno 28	70	100
Aluno 29	-	-
<b>MÉDIA DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>73,64</b>	<b>84,50</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

De acordo com o nível descritivo do Teste T de Student Pareado ( $p < 0,0001$ ) aplicado ao nível de significância  $\alpha = 0,05$ , há evidências estatísticas para se sugerir que, a diferença entre as médias dos testes aplicados, antes e após o treinamento, é estatisticamente significativa, sugerindo a eficácia do treinamento aplicado. De forma mais específica, a análise dos dados também demonstra para 73% dos participantes a diferença entre o resultado final e o inicial houve um resultado significativo e para 27% dos participantes não pode-se afirmar que houve significância estatística.

**Tabela 2-** Média da avaliação de competências, trilha à distância

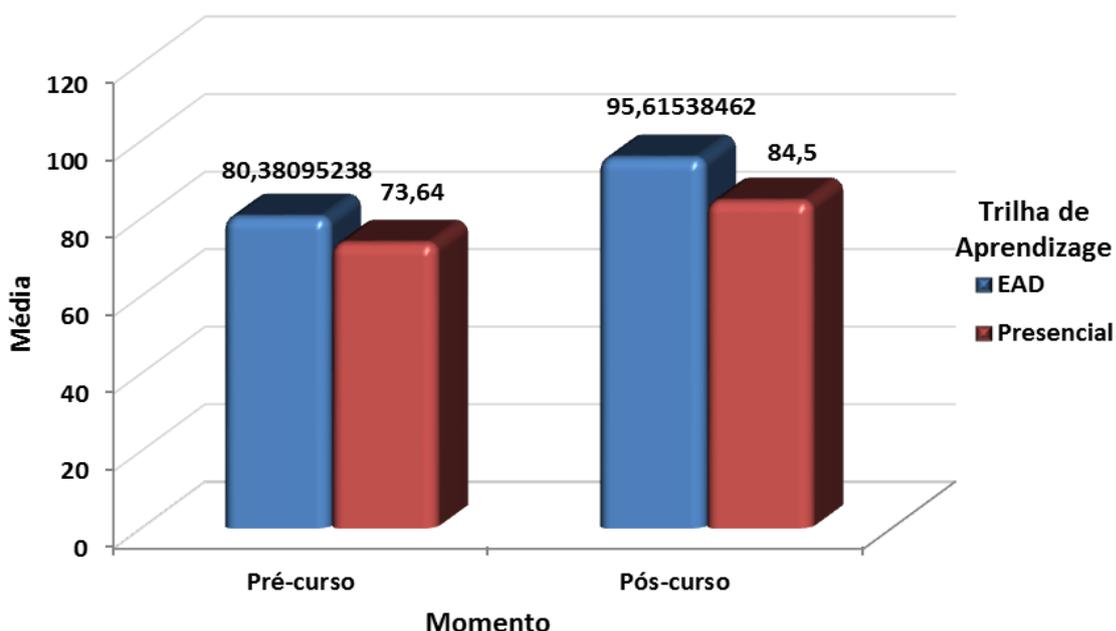
<b>Aluno</b>	<b>Avaliação de Competência (Pré-curso)</b>	<b>Avaliação de Competência (Pós-curso)</b>
Aluno 01	-	-
Aluno 02	80	90
Aluno 03	52	100
Aluno 04	70	90
Aluno 05	60	72
Aluno 06	82	100
Aluno 07	85	100
Aluno 08	73	90
Aluno 09	-	-
Aluno 10	100	100
Aluno 11	82	100
Aluno 12	80	100
Aluno 13	75	90
Aluno 14	90	95
Aluno 15	65	95
Aluno 16	-	-
Aluno 17	80	100
Aluno 18	70	95
Aluno 19	-	-
Aluno 20	-	-
Aluno 21	82	96
Aluno 22	-	-
Aluno 23	83	100
Aluno 24	80	100
Aluno 25	70	100
Aluno 26	90	100
Aluno 27	86	90
Aluno 28	66	100
Aluno 29	80	88
Aluno 30	100	100

Aluno 31	85	90
Aluno 32	95	100
Aluno 33	-	-
Aluno 34	-	-
Aluno 35	65	90
Aluno 36	-	-
Aluno 37	80	100
Aluno 38	75	100
Aluno 39	95	100
<b>MEDIA DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>80,38</b>	<b>95,62</b>

**Fonte:** Elaborado pela Autora

De acordo com o nível descritivo do Teste T de Student Pareado ( $p < 0,0001$ ), aplicado ao nível de significância  $\alpha = 0,05$ , há evidências estatísticas para sugerir que, a diferença entre as médias dos testes aplicados antes e após o treinamento é estatisticamente significativa, assim sugere-se a eficácia do treinamento de aplicado. Mais especificamente, os resultados obtidos entre os participantes aponta que para 43% a diferença entre o resultado inicial e final não houve evidencias estatísticas. Para 54% o resultado se apresentou significativa e para 3% não houve alteração entre o resultado inicial e o final.

**Grafico 10** - Comparativo entre as médias da avaliação de competências.



**Fonte:** Elaborado pela autora

Houve um aumento na média dos participantes na avaliação de competências, no pós-teste.

A tabela 3 (APÊNDICE D) demonstra o resultado da avaliação de aprendizagem dos participantes na trilha de aprendizagem presencial.

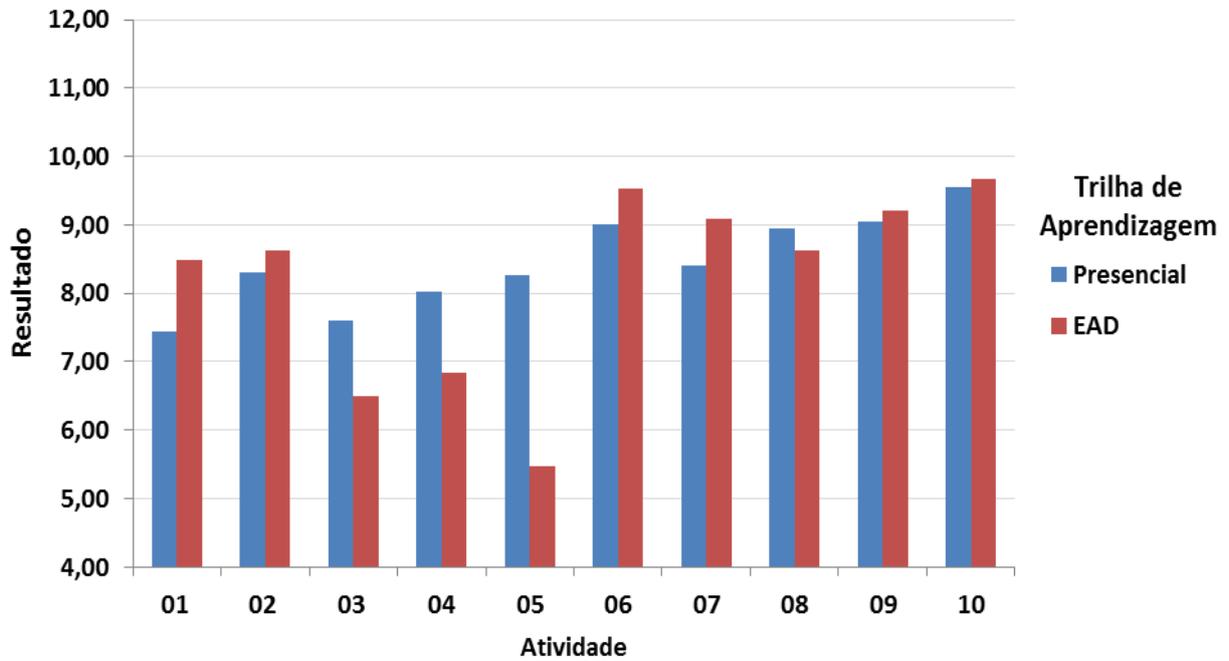
De acordo com o nível descritivo do Teste T de Student Pareado ( $p < 0,0001$ ) aplicado ao nível de significância  $\alpha = 0,05$ , há evidências estatísticas para sugerir que, a diferença entre as médias das avaliações de aprendizagem aplicadas durante o evento de aprendizagem é estatisticamente significativa, assim houve a eficácia do treinamento aplicado.

A tabela 4 (APÊNDICE E) demonstra o resultado da avaliação de aprendizagem dos participantes na trilha de aprendizagem à distância.

De acordo com o nível descritivo do Teste T de Student Pareado ( $p < 0,0001$ ) aplicado ao nível de significância  $\alpha = 0,05$ , há evidências estatísticas para se sugerir que a diferença entre as médias das avaliações de aprendizagem aplicadas durante o evento de aprendizagem é estatisticamente significativa, assim houve a eficácia do treinamento de aplicado.

O Gráfico 11 aponta o resultado das médias de avaliação de aprendizagem na trilha.

**Gráfico 11-** Média da avaliação de aprendizagem dos participantes nas trilhas



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que em todas as duas trilhas de aprendizagem a curva de aprendizagem foi crescente.

Por meio dos resultados apresentados de perfil de alunos, podemos considerar que houve uma maior procura pela trilha de aprendizagem na modalidade à distância, e que se comparada à trilha presencial seu índice de evasão foi relativamente menor. Tais dados são ratificados por Abbad (2007), que aponta que “a educação corporativa no país, quando impulsionada pela EAD, aumenta as oportunidades de aprendizagem. Dessa forma, nas organizações públicas, a EAD amplia, e democratiza o acesso de pessoas ao estudo e cria condições propícias à aprendizagem contínua”.

Em relação à motivação dos participantes, a opção flexibilidade da educação a distância foi a alternativa mais apontada pelos participantes, para a escolha pela trilha de aprendizagem à distância. Esse dado é explicado por Abbad (2007), que expõe que “a falta de tempo para frequentar o ensino presencial é uma realidade para grande parte dos alunos de EAD. A possibilidade de estudar em qualquer lugar e a qualquer hora é o que viabiliza a participação desse nosso adulto em ações de educação à distância”.

Outro dado importante diz respeito à faixa etária dos participantes, conforme o Gráfico 4: Faixa etária dos participantes, o maior percentual de participantes tem entre 30 e 39 anos. Segundo os dados do *Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância* (2008), “o número de alunos com mais de 30 anos prevalece para 35,8% das instituições da amostra, ou para exatamente 50% das cem instituições que responderam a esta pergunta”.

Os dados obtidos em relação ao objetivo principal da pesquisa, avaliar se a metodologia de decomposição comportamental pode ser aplicada para construção de trilhas de aprendizagem, foram analisados a avaliação de competência pré e pós curso, observou-se que em ambas as trilhas de aprendizagem os resultados do pós-teste foram superiores à media obtida no pré-teste. Dessa forma pode-se concluir que, as trilhas de aprendizagem foram efetivas para o desenvolvimento da competência “Elaborar Documentos”, pois, de acordo com Santos et al. (2009), é por meio da aprendizagem desses comportamentos intermediários que ocorrerá a aprendizagem do comportamento composto por eles, ou seja, a competência geral ou final.

Conforme Abbad (2007), “a ideia tem sido produzir currículos, trilhas de aprendizagem e estratégias de orientação de carreira profissional, por meio das quais as pessoas possam buscar, de modo sistemático a aprendizagem e o desenvolvimento”.

Tais informações são apresentadas no Gráfico 10 Comparativo entre as médias da avaliação de competências, no qual também se observa que a trilha de aprendizagem a distância apresentou resultados mais significativos.

No que tange os resultados das avaliações de aprendizagens das trilhas de aprendizagem apresentadas no Gráfico 11 Média da avaliação de aprendizagem dos participantes nas trilhas, observa-se que a média inicial e final dos participantes na trilha à distância foi maior que na trilha de aprendizagem presencial.

Kirkpatrick (2010) aponta que todo processo de treinamento de pessoal possui quatro níveis de avaliação. Seriam esses níveis: nível 01 Reação, nível 02 Aprendizagem, nível 03 Comportamento e nível 04 Resultados.

No nível 01 – Reação – é feita a verificação da percepção dos participantes em relação ao treinamento, seja ele presencial ou *online*. No nível 02 – Aprendizagem – é verificado o grau de aprendizagem do participante mediante testes objetivos ou subjetivos. O nível 03 – Comportamento – detém-se a analisar o comportamento do participante após a realização do treinamento, refere-se a vontade do participante em por em prática os conhecimentos e habilidades adquiridos e, por fim, o nível 04 – Resultados –, que apresenta se o treinamento foi efetivo para a instituição.

Na literatura que trata da avaliação de ações de treinamento presenciais, sabe-se que grande parte dos investimentos tende a ser desperdiçada, em razão de problemas relativos à avaliação de necessidades e ao planejamento instrucional dos eventos de aprendizagem (ABBAD; CORREA; MENESES, 2010).

A pesquisa teve como foco apenas a avaliação de aprendizagem. Há de se ressaltar que a avaliação de aprendizagem não tem apenas como foco a aplicação de testes, ela pode se dar de forma contínua e o objetivo primordial é verificar o quanto do comportamento do aprendiz foi alterado (ABBAD; BORGES-FERREIRA; NOGUEIRA, 2006).

Os resultados das avaliações de aprendizagem, das duas trilhas de aprendizagem mostram que as médias iniciais das avaliações de aprendizagem

forma menores que as médias da avaliação final. Dessa forma, conforme os apontamentos de Santos et al.(2009), um dos objetivos da metodologia de decomposição comportamental é justamente de transformar essa competência em unidades de comportamentos menores, facilitando o processo de aprendizagem segundo o grau de abrangência daquele comportamento. Dessa forma, como houve o aumento da média das avaliações de aprendizagem nas duas trilhas de aprendizagem, demonstra-se que a metodologia de decomposição comportamental é viável para a elaboração de trilhas de aprendizagem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa, verificou-se que na literatura não há uma metodologia para a construção de Trilhas de Aprendizagem por competências na Gestão Pública, há apenas relatos de experiências de instituições que já implementaram as trilhas de aprendizagem no processo de capacitação.

Os conceitos sobre trilhas de aprendizagem provêm dos estudos de Le Boterf (2003), que faz uma analogia entre rotas de navegação e rotas de navegação profissional. Dessa forma a organização disponibilizaria variadas formas de objetos de aprendizagem e cabe ao profissional optar pelas que mais se adequam às suas necessidade e aptidões de aprendizagem.

Mediante a ausência de uma literatura que aponte uma metodologia para construção de trilhas de aprendizagem, esta pesquisa estabeleceu como objetivos principais de estudo analisar se a metodologia de decomposição comportamental representava uma possibilidade de construção de trilhas de aprendizagem e, se as mesmas são efetivas para o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências.

A pesquisa foi realizada com 68 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará, do cargo em Assistente em Administração e realizada no CAPACIT) no mês de setembro de 2014. Optou-se pela competência organizacional “Elaborar Documentos”, pelo fato da mesma ter obtido a segunda maior frequência no Mapeamento de Competências da Instituição e a escolha pelo cargo de Assistente em Administração, pelo fato de ser um cargo transversal na administração pública e por sua efetiva representatividade na Instituição.

A metodologia de decomposição comportamental consiste, conforme Santos et al.(2009), em desmembrar a competência geral em comportamentos intermediários, sendo através da aprendizagem desses comportamentos intermediários que ocorrerá a aprendizagem da competência geral.

Dessa forma, após a decomposição da competência organizacional da UFPA “Elaborar documentos”, foram elaboradas duas trilhas de aprendizagem, na forma de um curso presencial e um curso a distância de Português e Redação Oficial.

Foram aplicadas durante as trilhas duas avaliações de competências, uma antes do evento de aprendizagem e a mesma avaliação após a ação de aprendizagem.

Os resultados das avaliações de competências aplicadas aos participantes das trilhas de aprendizagem demonstraram que houve aumento de 10,86 pontos na média do curso presencial, e de 15,24 pontos no curso à distância, nas médias dos pós-testes se comparada à média dos pré-testes. Após análise estatística e realização do Teste T foi observada que essa diferença é significativa, concluindo que houve o desenvolvimento da competência baseado na referida avaliação. Nesse sentido, realmente houve o desenvolvimento da competência “Elaborar Documento”.

As médias das avaliações de aprendizagem aplicadas nas trilhas de aprendizagem, de acordo com cada comportamento de 4º grau da decomposição, foram crescentes e também após a análise estatística observou-se a significância dos resultados.

Dessa forma, dentro do universo da pesquisa para a competência “Elaborar Documentos” conclui-se que: a metodologia de decomposição comportamental é viável para a construção de trilhas de aprendizagem e que trilhas de aprendizagem são efetivas para o desenvolvimento de competências.

Nesse sentido, os resultados obtidos na pesquisa são favoráveis e responderam aos objetivos da mesma. Os dados obtidos com o perfil dos participantes apontam uma forte inclinação para a procura e eficácia de eventos de aprendizagem à distância, o que significa uma contribuição para o planejamento das ações de capacitação do CAPACIT.

Considerando a escassez de pesquisas na área de trilhas de aprendizagem por competências em Instituições Públicas, os resultados do presente estudo se mostram relevantes. Porém, há a sugestão de algumas reformulações para a realização de futuros trabalho para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Para próximas pesquisas, sugere-se o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem para mais competências e para outros cargos da instituição, assim como a aplicação das mesmas em outras instituições para validação efetiva da metodologia de decomposição comportamental, para a elaboração de trilhas de aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n.3, p. 351-374, jul./set. 2007.

ABBAD, Gardênia da Silva; CORRÊA, Vinícius Pinto; MENESES, Pedro Paulo Murce. Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, mar./abr. 2010.

ALMEIDA JUNIOR, João Cauby de. UFPA: valorizando e desenvolvendo pessoas. **Jornal Beira do Rio**, Belém, v.26, n.104, p. 2, maio, 2012. Coluna da Reitoria.

ANUÁRIO BRASILEIRO ESTATÍSTICO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA 2008. 4. ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2008.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, I. A. Trilhas de Aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competência. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 20 jun.2012.

\_\_\_\_\_. **Educação a distância em organizações públicas**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2006b.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.50, n.4, out./dez.1999.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Antonio Ivo de, et. al. **Escolas de Governo e gestão por competências**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JUNIOR, João Cauby. Mapeamento de Competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: CONSAD, 2013.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. 2002. Disponível em:<[www.anpad.org.br/diversos/EnANPAD/.../2002](http://www.anpad.org.br/diversos/EnANPAD/.../2002)>. Acesso em: 10 fev. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Como implementar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes: um guia prático**. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2010.

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

NASCIMENTO, Tarcilena Polisseni Cotta; BORGES-FERREIRA, Maria Fernanda. Escola Virtual ENAP: relato de experiência. CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 12., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABED, 2005.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por Competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2006.

SANTOS, Glauce Carolina Vieira dos; KIENEN, Nádia; VIECILI, Juliane; BOTOMÉ, Silvio Paulo; KUBO, Olga Mitsue. “Habilidades” e “Competências” a desenvolver na capacitação de psicólogos: uma contribuição da análise do comportamento para o exame das diretrizes curriculares. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 13, n. 1, p.131-145, jan./jun. 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-reitoria de planejamento e desenvolvimento institucional. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2001-2010**. Belém: EDUFPA, 2002.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento e desenvolvimento institucional. **Plano de desenvolvimento institucional da Universidade Federal do Pará: 2011-2015**. Belém, 2012.

## **APENDICES**

## APENDICE A- QUESTIONÁRIO DE PERFIL DO ALUNO

1. Nome:
2. Sexo: ( ) Masculino. ( ) Feminino.
3. Idade: (Assinale com um "X" a lacuna correspondente a sua faixa etária)

Entre 20 e 29 anos	
Entre 30 e 39 anos	
Entre 40 e 49 anos	
Entre 50 e 59 anos	
Acima de 60 anos	

4. Escolaridade:
  - ( ) Ensino Médio Completo.
  - ( ) Graduação Superior em: \_\_\_\_\_. Situação: ( ) completa ( ) incompleta
  - ( ) Especialização em: \_\_\_\_\_. Situação: ( ) completa ( ) incompleta
  - ( ) Mestrado em: \_\_\_\_\_. Situação: ( ) completa ( ) incompleta
  - ( ) Doutorado em: \_\_\_\_\_. Situação: ( ) completa ( ) incompleta

5. Local de trabalho na UFPA:

6. Tempo de serviço na UFPA: (Assinale com um "X" a lacuna correspondente ao seu tempo de serviço)

De 0 a 05 anos	
De 06 a 10 anos	
De 11 a 15 anos	
De 15 a 20 anos	
De 21 a 25 anos	
Acima de 25 anos	

7. Descreva de forma sucinta suas principais atribuições em seu local de trabalho:

8. No seu local de trabalho você elabora documentos?

Não  Sim

9. Você fez algum curso na área de Português e Redação Oficial?

Não  Sim. Quais?

## APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP) está com um Edital aberto para um Programa de Apoio à Ideias e Práticas Inovadoras na gestão universitária, para concorrer a unidade deve encaminhar um ofício à FADESP.

Redija um ofício à FADESP, descrevendo qual a principal atividade ou projeto de sua unidade e de que forma você, enquanto servidor, atua para contribuir para o sucesso desta atividade.

Desenvolva sua escrita de modo que o texto seja fluído, com introdução, desenvolvimento e conclusão. Bom trabalho.

<b>FATORES</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
Atender as regras gramaticais	10
Índice (número do ofício)	10
Data do Ofício	10
Destinatário	10
Indicação do assunto	10
Informação da solicitação	10
Texto claro e coeso	10
Fecho (atenciosamente, resp.)	10
Assinatura (nome e cargo)	10
Leiaute (espaçamento e formatação)	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## APENDICE C - ATIVIDADES 01

### Exercício 1

Complete corretamente os espaços em branco de acordo com as regras 1 e 2:

pequen...	viuv...	pequin...
milan...	surpr...	ligeir...
escass...	timid...	cort...
calabr...	clar...	cru...
altiv...	rigid...	consul...
marqu...	delicad...	duqu...
repr...	chin....	

### Exercício 2

Dê o diminutivo das palavras abaixo (Regras 3 e 4):

Pires	lápiz	asa
papel	rapaz	pé
pá	brasa	chinês
rosa	vaso	café
sofá	raiz	
cão	só	

### Exercício 3

De acordo com as regras 5 e 6, preencha os espaços em branco:

fertil...	util...	pesqu...	concret...
particular...	human...	agon...	civil...
envern...	sintet...	bat...	catal...
encam...	div...	urban...	
total....	fr...	oficial...	
amen...	final...	hospital...	
av...	mati...	desl...	
canal...	caracter...	real...	
econom...	al...	hipnot...	

### Exercício 4

a) De acordo com as regras 7, 10, 11 e 12, complete as lacunas abaixo:

retroce...o	agre...ão	agre...or	repre...ão
conten...ão	deten...ão	bên...ão	can...ão
efi...iência	corre...ão	e...e...ão	descri...ão
afei...ão	se...ão (setor)	exce...o	regre...ivo
conce...ão	opre...ão	supre...ão	ace...o
retroce...o	reten...ão	absten...ão	isen...ão
a...ão	...inema	discri...ão	ere...ão
extin...ão			

**Exercício 5**

Complete com *x* ou *ch* (regras 13 e 14):

en...adrista	en...ergar	en...imento
cai...ote	sei...o	enfai...ado
recau...tar	enfei...ar	guei...a
afrou...ar	rebai...ar	bai...eza
deslei...o	quei...ar	madei...a
quei...ume	encaí...ar	en...ó
apai...onado	encaí...otar	en...ertar
me...eriqueiro	me...er	en...iqueirar
me...a	en...ente	me...ilhão en...ada
	en...oval	en...arcar
bai...ela	en...aguado	en...uto
en...umaçar	en...erido	en...ovalhar
en...otar	en...ofre	en...ocalhar
en...aqueca	en...ourçar	en...avetar
en...urrada	en...apelado	

**Exercício 6**

Preencha com *g* ou *j* (caso especial 1):

lo...inha	despe...em	lon...ura
man...edoura	cere...eira	pa...é
gor...ear	verti...em	gran...eiro
pedá...io	desa...eitado	an...inho
ri...eza	ca...u	lon...itude
tan...ente	can...ica	bre...eiro
no...ento	via...em (substantivo)	an...elical
via...em (verbo)		

## ATIVIDADES 02

**Exercício 1** - Observe atentamente as palavras abaixo. Coloque ao lado de cada uma delas o tipo de encontro vocálico sublinhado:

Din <u>h</u> eiro		Saú <u>d</u> e	
Sa <u>u</u> dade		M <u>u</u> ito	
Calend <u>á</u> rio		Paragu <u>a</u> i	
Superf <u>íc</u> ie		Confidê <u>nc</u> ia	
Her <u>o</u> ína		Te <u>u</u>	
Le <u>e</u> m		Ab <u>a</u> ixo	
Escrit <u>ó</u> rio		Lu <u>a</u> r	
Desigu <u>a</u> is		Qu <u>a</u> rto	
Per <u>í</u> odo		M <u>é</u> dio	

**Exercício 2** - Na lista de palavras a seguir, identifique a sílaba tônica e indique, na coluna ao lado, a sua classificação quanto à posição (tonicidade):

Casa		Samba	
Coral		Paletó	
Você		Andar	
Máquina		Curitiba	
Alvorada		Príncipe	
Anônimo		Difícil	
Caderno		Vendedor	
Pará		Defender	
Boné		Borracha	
Fábrica		datilógrafo	

**Exercício 3** - Todas as palavras abaixo exigem acentuação gráfica. Coloque o acento agudo ou circunflexo, conforme o caso:

voce	horoscopo	lingua
conteudo	tres	simpatico
ingles	Cristovão	Jose
politica	petroleo	ja
solido	poluido	virgula
nivel	impar	possivel
atraves	basico	porem
abdomen	infancia	compo-lo
manda-lo	vende-lo	viuva
racionio	legitimo	proximo

**Exercício 4** - Algumas das palavras abaixo levam acento gráfico, outras não. Acentue-as quando for necessário:

sardinha	sauva	anel
mes	entrega-los	aneis
vez	bem	lamina
boa	sofa	grau
imagem	ninguem	radio

item	professor	algum
armazens	Joel	alcool
plateia	olucos	voo
regua	seriamente	urubu
nuvens	lapis	afeto

**Exercício 5** - Coloque acento, se necessário, nas formas verbais sublinhadas a seguir:

Eles tem receio de não ser atendidos.

É preciso por o escritório em ordem.

Convem que você assine o contrato.

Paulo tem dois irmãos.

Amanhã eles vão dispor de tempo para me atender.

Ele retem os filhos em casa.

João e José mantem um bom relacionamento.

Seus pais creem que isso seja verdade?

Eles veem os erros que cometemos.

**Exercício 6** - Complete os espaços abaixo com as palavras entre parênteses, acentuando ou não, conforme necessário:

Vou ao cinema \_\_\_\_\_ menos uma vez \_\_\_\_\_ semana. (pelo/por)

Você \_\_\_\_\_ me ajudar um pouco? (pode)

Será que ontem ele \_\_\_\_\_ acabar tudo? (pode)

\_\_\_\_\_ com isso! (para)

Vou \_\_\_\_\_ casa logo, pois o Paulo talvez \_\_\_\_\_ um pulo lá. (para/de)

Antes \_\_\_\_\_ ir ao escritório, costumo passar \_\_\_\_\_ banco. (de/pelo)

Ela sempre \_\_\_\_\_ olhar as vitrinas. (para/para)

Vou \_\_\_\_\_ estes impressos no correio. (por)

\_\_\_\_\_ favor, tire este gato daqui porque sou alérgico a \_\_\_\_\_. (por/pelos)

### ATIVIDADES 03

**Exercício 1:** Nos exemplos abaixo há palavras que exigem cuidado ao serem utilizadas.

**Identifique-as:**

Em função dos métodos práticos, partilhados e continuamente atualizados pelos membros, a incompletude tende a ser minimizada no processo de sua produção, na forma dos ajustes interativos e comunicacionais com que eles constroem e mantêm todo e qualquer quadro social.



Os dados que apóiam a análise linguística provém de oito eventos de escrita, gravados em áudio e vídeo.



O consumidor estético-visual é induzido a experimentar outros sabores imagéticos e alimentá-lo é uma questão de saber conduzir o seu ver a outras imagens com o fim crítico de olha-las enquanto entram em sua vida.



A percepção se entrega à comunicação quando os meios utilizados e a estrutura da mensagem adequam-se às capacidades do sujeito receptor.



Na medida que as aulas eram ministradas, menos os alunos aprendiam.



Até 2001, na Amazônia Oriental, à exceção da região sob influência direta de Belém, o sudeste do Pará se destacou no estado como a área melhor atendida pela rede de eletrificação proveniente da UHE de Tucuruí.



**Exercício 2:** Assinale as palavras que estão grafadas conforme as regras definidas pelo Novo Acordo Ortográfico para o uso do hífen:

1 – Infra-estrutura

2 – Autodeterminação

3 – Antiinflacionário

4 – Ultra-som

5 – Coparticipação

6 – Reescrever

7 – Ex-presidente

8 – Ante-projeto

9 – Vicerrei

10 - Superomem

### ATIVIDADES 04

1. Complete as frases com “eu” ou “mim”:  
 a) Papai comprou o livro para ..... ler.  
 b) Este exercício está complicado para.....  
 c) Para ..... escrever o texto, preciso de silêncio.
  
2. Classifique os pronomes que aparecem nas frases abaixo:  
 a) Ele fala bem francês.  
 b) Ana ficou olhando para mim.  
 c) Quando me viu, Sônia ficou feliz.  
 d) Vossa Santidade está feliz hoje.
  
3. Assinale a frase que está escrita de acordo com a norma culta:  
 a) Vou encontrar-la amanhã.  
 b) O trabalho? Fi-lo porque era fácil.  
 c) Não quiseram o almoço, então deram-o para o mendigo.  
 d) Se não queres o livro, põe-o na estante.
  
4. A alternativa em que se constata erro na junção do pronome ao verbo regente é:  
 a) Fiz+as = fi-las  
 b) Põe+as = põe-nas  
 c) Entender+os = entendê-los  
 d) Comprou+os = comprou-nos
  
5. Assinale a opção com vocativo inadequado ao cargo:  
 a) Excelentíssimo Senhor Presidente da República,  
 b) Magnífico Reitor,  
 c) Senhor Governador,  
 d) Excelentíssimo Senhor Ministro,  
 e) Santíssimo Padre (para o Papa)
  
6. Assinale a opção incorreta, quanto à redação oficial:  
 a) Vossa Excelência está aborrecido (para homem) e aborrecida (para mulher).  
 b) Sua Eminência, o Papa, chegou em tempo.  
 c) Vossa Senhoria esqueceu vossos papéis.  
 d) No envelope de correspondência oficial a quem recebe tratamento de Vossa Senhoria, o nome do destinatário deve vir precedido de *Ao Senhor*.  
 e) O tratamento para particular é Vossa Senhoria.
  
7. Julgue os itens e assinale a opção correta:  
 I - O tratamento para chefe de gabinete do tribunal é *Vossa Excelência*.  
 II - O tratamento para embaixador é *Vossa Excelência*.  
 III- O vocativo para Juiz é *Vossa Excelência*.  
 a) Apenas o II está correto.  
 b) II e III são corretos.  
 c) I e II são corretos.  
 d) Apenas III é correto.  
 e) Todos são incorretos.

- 8) Sobre a redação oficial, assinale a opção incorreta.
- a) O tratamento para particular é Ilustríssimo Senhor.
  - b) Vocativo para Reitor: Magnífico Reitor.
  - c) Vocativo para Governador: Senhor Governador.
  - d) Tratamento para Desembargador: Vossa Excelência.
  - e) Tratamento para Prefeito Municipal: Vossa Excelência.
- 9) O pronome de tratamento usado para reitor é:
- a) Vossa Excelência
  - b) Vossa Magnificência
  - c) Vossa Eminência
  - d) Vossa Reverendíssima
  - e) N.D.A.
- 10) Assinale a alternativa que contém a abreviatura certa da expressão de tratamento correspondente ao título enumerado:
- a) Papa.....V.S<sup>a</sup>
  - b) Juiz.....V.Em<sup>a</sup>
  - c) Cardeal.....V.M.
  - d) Reitor.....V.M.
  - e) Príncipes.....V.A.
- 11) Numa das frases, está usado indevidamente um pronome de tratamento. Assinale-a:
- a) Os Reitores das Universidades recebem o título de Vossa Magnificência.
  - b) Sua Excelência, o Senhor Ministro, não compareceu à reunião.
  - c) Senhor Deputado, peço a Vossa Excelência que conclua a sua oração.
  - d) Sua Eminência, o Papa Francisco, assistiu à solenidade.
  - e) Procurei o chefe da repartição, mas Sua Senhoria se recusou a ouvir as minhas explicações.
- 12) Assinale a alternativa que apresenta o uso correto do pronome de tratamento.
- a) Senhor Presidente, apresento a Vossa Senhoria a relação dos aprovados.
  - b) Ilustríssimo Senhor Diretor, solicitamos a Vossa Excelência o empréstimo de microfones.
  - c) Sua Excelência, o chefe da seção, autorizou minha liberação.
  - d) Sua Alteza, a rainha da Inglaterra, compareceu à cerimônia.
  - e) Senhor Coordenador, é do conhecimento de Vossa Senhoria a reivindicação do pessoal.
- 13) Na frase “S.S. visitou vários países” o pronome de tratamento refere-se:
- a) a um sacerdote.
  - b) a um rei.
  - c) a um príncipe.
  - d) ao Papa
  - e) a um governante.

## ATIVIDADES 05

**Exercício 1** - Assinale as frases que apresentam problema na concordância nominal e verbal:

É realizado neste trabalho uma revisão sistemática dos problemas habitacionais.



Não é surpreendente que o consumo de energia pela indústria apareça de forma limitada no sudeste paraense, nos quais predominam as atividades ligadas ao comércio e a uma economia agrária e extrativa com baixo valor agregado.



Para a consolidação do argumento da imagem visual se verificam três tipos de enunciação televisual contidos na imagem-documento do vídeo: o primeiro, quando o artista é o narrador de si mesmo; o segundo, quando a imagem televisual é narrada através do olhar da câmera do vídeo; e o terceiro, quando a câmera apenas segue a narrativa do protagonista.



O aumento do consumo industrial de energia de alguns municípios paraenses achava-se associada ao avanço das atividades madeireiras.



Inspiradas na teoria de desenvolvimento fundamentadas na promoção de infraestrutura e de polos de desenvolvimento, a política energética proposta pelo II PND foi também uma resposta governamental à elevação do preço do petróleo que ocorreu no início da década de 1970.



Está previsto a exploração do gás de Urucu para suprir o grande déficit de fornecimento de energia elétrica para os estados do Amazonas, Acre e Rondônia.



Uma breve análise dos objetivos que orientaram o processo anterior de planejamento energético é necessária, de modo a estabelecer suas principais características.



Uma parte significativa destes 21 municípios localizavam-se ao longo das rodovias implantadas.



Os projetos recém-implantados, em andamento ou planejados na Amazônia tem como objetivo o atendimento da demanda regional de consumo.



Da energia restante, 7% é destinado às Centrais Elétricas do Maranhão (Cemar) e 23% ao Nordeste brasileiro.



A política da Celpa para a constituição da rede de distribuição de energia elétrica e a incorporação dos sistemas isolados nesta rede sofrem influência da orientação dos interesses da classe política local.



A associação de infraestrutura de comunicação e transporte, o tamanho das cidades e o consumo de energia é regionalmente relevante.



As partes do campo estão ligadas a uma organização que a tornam reconhecíveis.



Os espectadores são atraídos pelas imagens diante da mídia visual, tomados por uma “pantomima silenciosa” que os fariam comunicar-se com as imagens em questão.



É necessário comentar aqui que o uso da norma padrão sempre corresponderá a um ideal mítico aos quais os usos reais não se submetem, apesar dos esforços dos gramáticos e dos puristas de modo geral.

**Exercício 2** - Vamos praticar nossa habilidade de reger corretamente os termos de uma sentença? Complete as frases a seguir com as preposições adequadas.

1. Você ainda está acostumado \_\_\_\_\_ isso?
2. Alienado \_\_\_\_\_ problemas sociais, só pensava em ganhar dinheiro.
3. Sentia-se apto \_\_\_\_\_ conduzir o veículo.
4. Fiquei curioso \_\_\_\_\_ saber o fim da novela.
5. Permanecia atento \_\_\_\_\_ ladrões.
6. Contar a verdade é preferível \_\_\_\_\_ mentir.
7. Sua atitude é incompatível \_\_\_\_\_ o ambiente.
8. Tuas ideias são compatíveis \_\_\_\_\_ as minhas.
9. Ninguém está imune \_\_\_\_\_ explosões de temperamento.
10. Nem bem havia se adaptado \_\_\_\_\_ o novo trabalho, foi despedido.

**Exercício 3** - Vamos praticar mais um pouco nossa habilidade de reger corretamente os termos de uma sentença? Preencha as lacunas, inserindo as preposições adequadas, quando necessário.

a) Esse aparelho não consegue aspirar \_\_\_ todo o pó.

b) O governo assistiu \_\_\_ os flagelados.

c) Assiste \_\_\_ todos o direito de viver e lutar.

d) Ela agora mora \_\_\_\_\_ Maranguape.

e) Eles chegou \_\_\_\_\_ o colégio cedo.

f) A carga chegou \_\_\_\_\_ o avião.

g) Ela mora \_\_\_\_\_ rua dos Expedicionários.

h) Aníbal reside \_\_\_ rua Epaminondas.

**Exercício 4** - Assinale as frases que apresentam problema na utilização do acento grave (`).

Os policiais envolvidos no massacre de Eldorado dos Carajás depuseram perante à justiça federal.

—◆—

A formação é oportuna e adequada a ação infantil numa brincadeira qualquer, devido a isso se torna impossível separar uma experiência da outra.

—◆—

A conexão de municípios novos e velhos a rede celpa no final da década de 1990 respondeu em grande parte à anseios eleitores.

—◆—

Legenda:\* Empresas pertencentes a Eletronorte; \*\* UHE pertencente a Celpa.

—◆—

Os novos hábitos perceptivos, gerados pelo avanço tecnológico, passam a ser possibilidades iminentes de ajustar o cotidiano em direção à ordem do valor estético.



As crianças tiveram o comportamento de um *flâneur* eletrônico: na primeira sessão, um passeio inusitado pela imagem diante de um espetáculo visual e de um drama pictórico construído pelo artista; num outro momento pareciam consumidoras visuais degustando a mensagem pictórica em meio a metalinguagem do vídeo, encantadas com o mundo daquele artista.



O dispositivo pedagógico na imagem visual terá importância para a educação estética quando associado à teoria de Parsons sobre a experiência estética com referência ao desenvolvimento cognitivo infantil.



O sentido envolve um processo ou transformação da sensibilidade que não se restringe somente ao objeto físico ou a representação fixa num suporte material.



A Amazônia Ocidental ainda concentra o maior número de termoelétricas à diesel do país. A linha de gás natural Manaus-Porto Velho ainda se acha restrita à vizinhanças de Manaus.



Uma das razões do “sentimento de impotência” do professor se deve à orientação tradicional do ensino de português nas escolas de ensino fundamental, médio e mesmo superior.



Do capital aplicado em alumínio, 51% pertence à Valenor Alumínio, subsidiária da CVRD, e 49% à Nippon Amazon Aluminium Company (NAAC).



A partir da década de 1990, a população amazônica se tornou predominantemente urbana. Entre 1960 e 1996, a proporção da população vivendo em aglomerações urbanas passou de 35,5% para 62%, chegando à 70% em 2001.



O problema da interação se situa na dimensão perceptual, a qual a comunicação está ligada por meio das capacidades do receptor das mensagens.



A Rede Celpa assumiu a responsabilidade do abastecimento de energia da região que vai de Altamira à Santarém. Também inaugurou o linhão do baixo Tocantins, que atende aos municípios de Cametá, Oeiras do Pará e Limoeiro do Ajuru.

## ATIVIDADES 06

**Exercício 1** - Vamos a um rápido exercício de pontuação? Leia as frases a seguir e sugira possibilidades de pontuação.

- a) Juntos comigo estavam Elias Lucas e Golias
- b) Os passantes chegavam olhavam perguntavam e prosseguiam
- c) O sol estrela de quinta grandeza está perdendo calor e energia
- d) Lentos e tristes os retirantes iam passando
- e) A comida está na mesa filho
- f) Dona Rita a senhora ainda persiste na ideia
- g) Apesar do sol do verão sempre faz muito frio no alto das montanhas
- h) Hoje eu não faria uma coisa daquelas
- i) A operação secreta tinha sido sem dúvida um erro
- j) Quer dizer então que você não foi à Iugoslávia

## ATIVIDADES 07 A 09

Caro Aluno/a, esta é nossa atividade final do curso “Português e Redação Oficial”. Você deverá elaborar os documentos indicados abaixo na folha pautada fornecida pela coordenação do curso e apresentá-los em um arquivo único, em formato .docx ou .doc, na Sala de Postagem referente às aulas de 7 a 9. **Lembre-se:** todas as ferramentas necessárias para elaboração dos documentos estão dispostas nas aulas e, se houver alguma dúvida, o tutor da turma está disponível para esclarecê-la.

### Atividade Prática 1 - Ofício:

Simule que sua unidade realizou um evento com patrocínio de uma Fundação. **Redija Ofício agradecendo à Fundação pelo patrocínio concedido** e descreva os bons resultados obtidos, por exemplo, quais foram o público atingido ou os produtos resultantes do evento. Seja criativo(a)!

Utilize dados realistas de tempo, espaço, unidades para redigir o texto.

### **Atividade Prática 2 - Memorando:**

Simule que sua unidade está realizando um evento de médio porte e que não há espaço para realizá-lo somente em seu prédio. **Redija Memorando solicitando a cessão de sala ou auditório à outra unidade** para solucionar seu problema de espaço. Utilize dados realistas de tempo, espaço, unidades para redigir o texto.

### **Atividade Prática 3 - Ata:**

Observe a rotina de seu local de trabalho, avalie quais são os principais temas nas assembleias ou reuniões administrativas, simule a realização de uma reunião e **redija a respectiva Ata**. Utilize dados realistas de tempo, espaço, nomes de pessoas/cargos para redigir o texto e registre, pelo menos, duas decisões da reunião.

### **Atividade Prática 4 - Declaração:**

Escolha o nome de um de seus colegas deste curso de capacitação e **redija uma Declaração informando que o colega escolhido concluiu com bom aproveitamento nosso curso**. Não se esqueça de confirmar o nome completo do interessado, os período e horário de realização do curso, a carga horária final e quem ofertou a capacitação.

### **Atividade Prática 5 – E-mail:**

Observe na rotina de sua unidade quais eventos são realizados com frequência, escolha um e **redija um E-mail convidando a comunidade acadêmica a participar do evento escolhido**. Não se esqueça de definir nome, data, local, horário e a importância da realização do evento. Seja criativo(a)!

**APÊNDICE D – Resultado da avaliação dos participantes da Trilha de Aprendizagem presencial**

<b>Nome</b>	<b>Atividade 01</b>	<b>Atividade 02</b>	<b>Atividade 03</b>	<b>Atividade 04</b>	<b>Atividade 05</b>	<b>Atividade 06</b>	<b>Atividade 07</b>	<b>Atividade 08</b>	<b>Atividade 09</b>	<b>Atividade 10</b>	<b>MÉDIA DOS ALUNOS</b>
Aluno 01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 02	8	8,2	8	8,5	8,75	9	6,5	9	9	10	<b>9,00</b>
Aluno 03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 06	7	8,5	7	8,9	5,8	9	8	8,5	9	9	<b>8,00</b>
Aluno 07	7,5	8	6	7,6	7,55	8	9,5	9,5	9	10	<b>8,75</b>
Aluno 08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 16	8	8,2	8,5	9	9	8,5	9	8	9	10	<b>9,00</b>
Aluno 17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 18	7	7,3	8	8,75	8	9	10	9	9	9	<b>8,00</b>
Aluno 19	6	7,8	7	8	8,5	9	9,5	10	10	10	<b>8,00</b>
Aluno 20	7	8,5	7,5	8	8,5	8,75	9	9	9	10	<b>8,50</b>
Aluno 21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 23	7,5	8	5,5	7	8,3	9	8	9	9,5	10	<b>10,00</b>
Aluno 24	7	7,5	8	7	8	8,5	9	9,5	9	10	<b>8,50</b>
Aluno 25	8	8,9	9	6	9	10	7	8	8	8	<b>8,00</b>
Aluno 26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 28	9	9	9,2	9,5	9,8	10	7	9	9	9	<b>9,00</b>
Aluno 29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>MEDIA DAS ATIVIDADES</b>	<b>7,45</b>	<b>8,30</b>	<b>7,61</b>	<b>8,02</b>	<b>8,27</b>	<b>9,00</b>	<b>8,41</b>	<b>8,95</b>	<b>9,05</b>	<b>9,55</b>	

**APENDICE E - APÊNDICE E – Resultado da avaliação dos participantes da Trilha de Aprendizagem à distância**

<b>ALUNO</b>	<b>Atividade 01</b>	<b>Atividade 02</b>	<b>Atividade 03</b>	<b>Atividade 04</b>	<b>Atividade 05</b>	<b>Atividade 06</b>	<b>Atividade 07</b>	<b>Atividade 08</b>	<b>Atividade 09</b>	<b>Atividade 10</b>	<b>MÉDIA DOS ALUNOS</b>
Aluno 01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 02	8,98	8,49	5,2	6,5	5,75	10	8	8	8	8	<b>7,60</b>
Aluno 03	8,55	8,63	6,2	4,5	4,75	10	10	7,6	10	10	<b>8,02</b>
Aluno 04	7,91	7,07	5,6	4,5	5,25	5	8,2	9	10	10	<b>7,25</b>
Aluno 05	8,37	8,6	4,4	7	4,8	9	10	9	8	10	<b>7,92</b>
Aluno 06	8,6	8,61	5,8	8,5	5,8	10	10	10	9	10	<b>8,63</b>
Aluno 07	8,77	8,86	5,2	7	7,55	9	10	10	7	9	<b>8,24</b>
Aluno 08	8,61	8,08	7,2	5,75	5,7	10	9	7	10	10	<b>8,13</b>
Aluno 09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 10	8,3	8,66	7,4	6,5	6,15	10	8	7	10	10	<b>8,20</b>
Aluno 11	8,53	8,38	6,4	9	4,55	9	9	9	10	10	<b>8,39</b>
Aluno 12	9,83	9,19	9,2	9	8,2	10	8	9	10	10	<b>9,24</b>
Aluno 13	8,48	8,39	9,2	7,5	5	10	10	10	10	10	<b>8,86</b>
Aluno 14	8,58	8,26	8,4	7,5	6,5	10	9	7	9	9	<b>8,32</b>
Aluno 15	8,79	9,42	4	6,25	4,35	9	8	9	9	9	<b>7,56</b>
Aluno 16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 17	8,99	8,26	6,4	7	4	9	10	9	9	10	<b>8,17</b>
Aluno 18	7,94	8,68	6	5	4,5	10	8	8	9	10	<b>7,71</b>
Aluno 19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 21	8,6	8,77	4,8	8,25	6	10	7,5	8	8	9	<b>7,89</b>
Aluno 22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 23	8,2	8,39	5,4	7,25	4,5	10	10	9	9	9	<b>8,07</b>
Aluno 24	7,81	8,3	6,2	7,5	5,35	10	10	10	10	10	<b>8,52</b>

Aluno 25	7,85	8,8	8,2	6,17	5,65	9	9	9	10	10	<b>8,37</b>
Aluno 26	8,63	8,79	5,4	5	5,95	9	7	9	9	10	<b>7,78</b>
Aluno 27	8,28	8,88	7	8	3,5	10	10	10	9	9	<b>8,37</b>
Aluno 28	9,04	8,9	7,4	9	6,2	10	9	9	8	9	<b>8,55</b>
Aluno 29	8,49	8,79	6,4	5,5	7,3	10	10	9	9	8	<b>7,30</b>
Aluno 30	8,24	8,81	6,2	6,5	6,3	10	10	7	9	10	<b>8,21</b>
Aluno 31	8,17	8,9	8,2	7	5,3	10	10	8	9	10	<b>8,46</b>
Aluno 32	8,49	8,34	6	7	5,45	10	10	9	9	10	<b>8,33</b>
Aluno 33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 35	8,62	9,07	8,2	5,92	7,45	10	9	8	10	10	<b>8,63</b>
Aluno 36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aluno 37	8,43	8,72	9,2	6,5	4,8	10	10	9	10	10	<b>8,67</b>
Aluno 38	8,99	9,21	3,6	7,5	3,75	9	8	8	10	10	<b>7,81</b>
Aluno 39	8,1	8,13	6,4	7,3	5	9	9	10	10	10	<b>7,54</b>
<b>MEDIA DAS ATIVIDADES</b>	<b>8,50</b>	<b>8,62</b>	<b>6,51</b>	<b>6,85</b>	<b>5,47</b>	<b>9,54</b>	<b>9,10</b>	<b>8,63</b>	<b>9,21</b>	<b>9,68</b>	