



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
TECNOLOGIAS APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC**

TRILHAS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
modelagem de uma plataforma para o desenvolvimento de técnicos-administrativos
universitários

**Salvador - BA
2020
LARISSA MUNIZ FERREIRA BITTENCOURT**

TRILHAS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
modelagem de uma plataforma para o desenvolvimento de técnicos-administrativos
universitários

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à
Educação – GESTEC da Universidade do Estado da Bahia,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em
Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.
Área de concentração: Processos tecnológicos e redes
sociais

Orientador: Prof. Dr. Artur Henrique Kronbauer

**Salvador - BA
2020**

ii

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da

CDD:
370

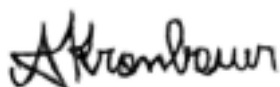
iii

FOLHA DE APROVAÇÃO

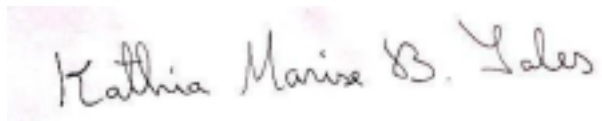
**“TRILHAS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
modelagem de uma plataforma para o desenvolvimento de técnicos-administrativos
universitários”**

LARISSA MUNIZ FERREIRA BITTENCOURT

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC, em 30 de março de 2020, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela Universidade do Estado da Bahia, conforme avaliação da Banca Examinadora:



Professor(a) Dr.(a) ARTUR HENRIQUE KRONBAUER
UNEB
Doutorado em Ciência da Computação
Universidade Federal da Bahia



Professor(a) Dr.(a) KATHIA MARISE BORGES SALES

UNEB

Doutorado em Difusão do Conhecimento

Universidade Federal da Bahia



Professor(a) Dr.(a) MINO CORREIA RIOS

Universidade Salvador – UNIFACS

Doutorado em Psicologia

Universidade Federal da Bahia

iv

Dedico esta dissertação a minha família que esteve sempre ao meu lado, ajudando a superar todas as dificuldades para concretizar este desafio. Aos colegas da UNEB, futuros usuários desta proposta, que visa melhorar o processo de desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores.

v

“Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar onde quer.” Confúcio.

AGRADECIMENTOS

Hoje meu coração está repleto de gratidão por esta grande realização em minha vida. Assim registro meus agradecimentos a todos que contribuíram para este feito:

A Deus, força maior que me fez seguir com equilíbrio e serenidade, mesmo nos momentos em que parecia impossível conciliar a rotina de estudos com as funções do cargo e o convívio junto à família e amigos.

À Família, especialmente aos meus pais, Maria do Carmo e João Roberto, pelos valores transmitidos e apoio incondicional; aos meus irmãos, Priscila e Rafael, extensivo a cunhados e sobrinhos, sempre presentes na minha vida; ao meu marido, Danilo, pelo apoio e carinho constantes, tornando mais leve o encargo de conciliar o tempo dedicado aos estudos com os cuidados com a família; e aos meus filhos, Marina e Gabriel, por cederem um tempo que era deles para que eu me dedicasse aos estudos e à pesquisa. Sem eles essa trajetória não seria possível.

Ao Prof. Dr. Artur pela orientação objetiva, estimuladora e competente. Sua seriedade e atuação exemplar como professor, pesquisador e orientador foram fundamentais na minha formação. Ao grupo de pesquisa DCETM, especialmente os professores Dra. Kathia Marise e Dr. Marcus Tulio, pelos ensinamentos e excelentes sugestões para o aprimoramento desta dissertação.

Agradeço também aos professores que compõem minha banca, pelas contribuições significativas para qualidade desta pesquisa. Não tenho como falar em contribuição sem agradecer, e muito, a Daniele Cadete da Uniconab, que conheci em uma palestra na ENAP e muito colaborou com orientações importantes para construção do meu produto.

Finalmente agradeço a minha Instituição, Universidade do Estado da Bahia, pela oportunidade e incentivo à qualificação dos seus servidores. Aos meus colegas e amigos de trabalho, especialmente à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, pela convivência, préstimo e aprendizado acumulado. Estendo este

agradecimento aos colegas que aceitaram participar do grupo focal com a simples recompensa de contribuir para o melhor desempenho nas atividades de desenvolvimento da UNEB e construção dessa pesquisa.

vii

RESUMO

Em um cenário de constantes transformações nos processos formativos, exigido pela Gestão 4.0, torna-se um grande desafio desenvolver o corpo funcional através da Educação Corporativa. A trilha de aprendizagem é uma boa opção em frente a este desafio, uma vez que substitui a uniformização pela especificação. O protagonismo do funcionário resgata a possibilidade de adequar o desenvolvimento à necessidade e à realidade de cada servidor. Tal protagonismo representa grande alternativa para o lócus dessa pesquisa, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e para o público da carreira dos técnicos- administrativos universitários. Com uma estrutura multicampi e multiterritorial, uniformizar o desenvolvimento facilitaria, mas não resolveria os anseios dos servidores. Nessa esteira, o objetivo geral da presente pesquisa é propor a modelagem de uma plataforma para trilhas de aprendizagem que traga a oportunidade para que cada técnico-administrativo universitário construa o seu caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional, alinhado com os anseios da instituição e com o mundo exponencial. Para elaboração da pesquisa foram elencadas três categorias teóricas: (i) Gestão Universitária Multicampi, com as contribuições de Santos, Boaventura e Fialho; (ii) Educação Corporativa, destacada por Dutra; e (iii) Trilhas de Aprendizagem, auxiliada pelas obras de Freitas e Brandão. Com uma abordagem qualitativa, do tipo pesquisa participante foram utilizados como processo de coleta de dados os seguintes meios: o levantamento bibliográfico, a revisão e análise dos documentos institucionais para fundamentação teórica e conceitual, além da observação participante, entrevistas e questionários para validar a modelagem. O resultado do estudo disponibiliza para o técnico-administrativo universitário a modelagem de uma plataforma que oferece diversas formas de aprendizagens, com intuito de desenvolver as competências que precisam ser aprimoradas. Através das Trilhas de Aprendizagem, o técnico constrói com autonomia um caminho flexível para seu desenvolvimento, alinhando suas necessidades com os anseios da instituição universitária e com as mudanças exigidas pela Gestão 4.0.

Palavras-Chave: Gestão Universitária; Educação Corporativa e Trilhas de Aprendizagem.

ABSTRACT

In a scenario of constant transformations in the training processes, required by 4.0 Management, it becomes a great challenge to develop the staff through Corporate Education. The learning trail is a good option in the face of this challenge, since it replaces standardization with specification. The role of the employee rescues the possibility of adapting development to the needs and reality of each server. A great alternative for the locus of this research, the State University of Bahia (UNEB) and for the public of the career of university administrative technicians. With a multicampi and multiterritorial structure, standardizing development would facilitate, but would not solve, the servers' desires. In this context, the general objective of this research is to propose the modeling of a platform for learning trails that bring the opportunity for each university administrative technician to build their path for personal and professional development aligned with the institution's desires and with the exponential world. To prepare the research, three theoretical categories were listed: (i) multicampi university management, with contributions from Santos, Boaventura and Fialho; (ii) corporate education highlighted by Dutra; and (iii) Learning Trails aided by the works of Freitas and Brandão. With a qualitative approach, of the participant research type, using the following means as a data collection process: the bibliographic survey, the review and analysis of institutional documents for theoretical and conceptual foundation. In addition to participant observation, interviews and questionnaires to validate the modeling. The result of the study was to make available to the university administrative technician, the modeling of a platform that offers several forms of learning in order to develop the skills that need to be improved. Through the learning paths, the technician autonomously builds a flexible path for their development, aligning their needs, with the desires of the university institution and with the changes required by 4.0 Management.

Key words: University Management; Corporate Education and Learning Trails.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em
Administração ARH – Administração de Recursos Humanos

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertação

BIREME – Centro Latino- American e do Caribe de Informações em
Saúde CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior CEC – Comitê de Educação Corporativa

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

CODEP – Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

COGEC Coordenação de Gestão de Carreiras

CONSU – Conselho Universitário

EAD – Educação a Distância

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EUA – Estados Unidos da América

IAT – Instituto Anísio Teixeira

IES – Instituições de Ensino Superior

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FLEM – Fundação Luís Eduardo Magalhães

GESPUBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e

Desburocratização GT de RH – Grupo de Trabalho de Recursos Humanos

HCM - Human Capital Management

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

MOODLE - Modular Object-Oriented Dynamic Learning

Environment PAC – Plano Anual de Capacitação

PDC – Plano de Competência

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

X

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PGDP – Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

PNAGE – Programa Nacional de Apoio a. Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

PPA – Plano Pluri Anual

PRAGEU – Práticas e Aprendizagens na Gestão Universitária

PROINFRA – Pró-Reitoria de Infraestrutura

PROGEST – Programa de Gestão

PROMOEX - Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros

RH – Recursos Humanos

SAEB – Secretaria de Administração do Estado da Bahia

SAP ERP - Sistema Integrado de Gestão Empresarial (sigla alemã)

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas SEC – Secretaria de Educação do Estado da Bahia

SEI – Sistema Eletrônico de Informação

SciELO – Scientific Electronic Library Online

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

SISFORM - Sistema de Formulário

SMS - Short Message Service

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

T&D – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

UCS – Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia
 UDO – Unidade de desenvolvimento Organizacional
 UEBA – Universidades Estaduais da Bahia
 UNEB – Universidade do Estado da Bahia
 UNEAD – Unidade Acadêmica de Educação a Distância
 UNICONAB – Universidade Corporativa Conab
 UX – User Experience

xi
 LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1. Evolução da Administração nas Organizações.	15	Figura 2. Mapa de localização dos campi	27
Figura 3. Estrutura Organizacional da UNEB.....	28	Figura 4. Organograma PGDP.....	29
Figura 5. Gráfico Temas das dissertações pesquisadas.....	39	Figura 6. Processo de Desenvolver Pessoas.....	42
Figura 7. Diversidade de Competências.	46	Figura 8. A Pirâmide do Aprendizado.....	51
Figura 9. Processo de Pesquisa.....	66	Figura 10. Etapas do Projeto de Pesquisa.	68
Figura 11. Mapa Conceitual do Produto da Pesquisa	70	Figura 12. Exemplo de Competências	78
Figura 13. Exemplo de conteúdo para Competência	78	Figura 14. Exemplo de atividades por conteúdo	79
Figura 15. Exemplo do item Minha Trilha.....	80	Figura 16. Sistematização da Proposta - Árvore do Conhecimento.....	81
Figura 17. Avaliação da Proposta.	89	Figura 18. Gráfico Percentual da Escala AttakDiff	92

xii
LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Os saltos gradativos da área de RH.....	12
Quadro 2. Os novos paradigmas do século XXI.....	16
Quadro 3. Fases da Administração Pública.	17
Quadro 4. Metas da PGDP.....	25
Quadro 5. Elaboração do PAC.....	33
Quadro 6. Registros da Educação Tradicional.....	37
Quadro 7. Sistema de Educação Corporativa.	49
Quadro 8. Tipos de Aprendizagem.....	51
Quadro 9. Quantitativos da carreira de analista universitário.....	58
Quadro 10. Quantitativos da carreira de técnico universitário.....	59
Quadro 11. Quantitativo de Pessoal Técnico Administrativo da UNEB.....	59
Quadro 12. Aspectos Metodológicos.....	60
Quadro 13. Quanto aos objetivos.....	61
Quadro 14. Referencial Teórico.	63
Quadro 15. Documentos utilizados na pesquisa.	64
Quadro 16. Comparativo de Plataforma.....	75
Quadro 17. Perfil dos servidores do grupo focal.	82
Quadro 18. Dados da Pesquisa de Avaliação.....	84
Quadro 19. Pontos Positivos.....	85
Quadro 20. Pontos Negativos.	86

Quadro 21. Comentários do Participante 1.	87
Quadro 22. Comentários do participante 2.....	87
Quadro 23. Comentários do participante 3.....	88
Quadro 24. Dimensões do questionário AttakDiff.....	90
Quadro 25. A Técnica AttrakDiff e os resultados da avaliação.	91

xiii
SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização	2
1.2. A Escolha do Tema e sua Delimitação.....	4
1.3. Problema de Pesquisa.....	7
1.4. Objetivos	8
1.5. A estrutura da dissertação.....	8
2. O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS NA MULTICAMPIA	10
2.1. Processos evolutivos da gestão de pessoas.....	10
2.2. A Gestão Pública na era exponencial.	13
2.3 Multicampia diante desse desafio.....	22
3. A TECNOLOGIA ABRINDO CAMINHO PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA	35
3.1 Capacitação em um mundo pré era exponencial.....	35
3.2 Trilhas de Aprendizagem para era exponencial.....	44
4. PERCURSO METODOLÓGICO	57
4.1. Caracterização do Universo e sujeitos da pesquisa.....	57
4.2 Caracterização da pesquisa.....	59
5. MODELAGEM PARA CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM.....	69
5.1. Trilhas de Aprendizagem	69
5.2. Especificidades da modelagem.....	70
5.3 O funcionamento da modelagem	77
6. AVALIAÇÃO DA MODELAGEM DE TRILHA DE APRENDIZAGEM	82

REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A	107
APÊNDICE B	108
APÊNDICE C	109
ANEXO I	128
ANEXO II	130
ANEXO III	132
ANEXO IV	133

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com os processos formativos e transformações no trabalho é uma constante em diversas empresas privadas e aos poucos ganha novos aderentes nas instituições públicas que, de modo gradativo, vem se adaptando à nova realidade do mercado.

Protagonizando essas transformações, as organizações públicas e privadas estão chegando à conclusão de que, na maioria das estruturas, o sistema tradicional de Administração de Recursos Humanos (ARH) não oferece respostas adequadas às suas necessidades, uma vez que tem mais dificuldades em traduzir a realidade, cada vez mais complexa. (MEDEIROS, 2005).

Schultz (1971) já defendia o indivíduo como a capacidade de mobilizar competências para realizar o trabalho de modo a produzir valor econômico. Um conceito resgatado há quase 50 anos retoma o olhar do funcionário como essencial ao alcance das metas institucionais e, por conseguinte, às organizações como o espaço apropriado para que cada indivíduo se realize enquanto trabalhador e ser social.

Para atender esse cenário é necessário pensar processos formativos mais comprometidos com a Instituição e com o servidor, com novas formas de ensino e aprendizagem para desenvolver os servidores, tornando-os aptos para atuarem no novo padrão de sociedade (LEAL, 2018).

Pensando nesses processos formativos, surgiu primeiramente no mundo corporativo para depois ganhar espaço no mundo acadêmico, o tema Educação Corporativa. Segundo Eboli (2010) a Educação é um tema que interessa a todos os

setores da sociedade, inclusive o corporativo, e está na agenda de todas as empresas empenhadas em aumentar sua competitividade.

Nada mais será como antes, e nesse mesmo ritmo os processos formativos precisam ser estudados e revistos, tanto pela instituição, quanto pelos servidores. No mundo exponencial estamos em revisão geral de modelos, retomada de valores e mudança de formatos.

Seguindo esse ritmo, as instituições públicas estão, aos poucos, aderindo a novos processos de aprendizagem, objetivando desenvolver nos servidores as competências necessárias para suas atribuições, alinhadas com os objetivos

1

individuais e institucionais. Para acompanhar as mudanças e adequar ao novo paradigma, é inquestionável a relevância que as áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estão adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas.

Dessa forma, as ações de desenvolvimento humano assumem uma posição de destaque, pois prepararão as pessoas para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho, a fim de melhorar a Instituição por meio do aprendizado contínuo e contextualizado, deixando as amarras do mundo pré- era exponencial, pois o que era efetivo na era industrial configura-se incabível e devastador na atualidade.

1.1. Contextualização

Para abordar T&D no contexto da universidade pública multicampi é preciso ter em vista os aspectos complexos da multicampia. Só assim conseguir-se-á construir um Plano de Desenvolvimento de Pessoas que além de aperfeiçoar o processo de aprendizagem, concilie as necessidades de competências da instituição com as aspirações de seus integrantes, através de um olhar diferenciado para a realidade e funções de cada servidor público, espalhado pelo território baiano (PINTO, 2018).

Nesta seara, a multicampia traz um papel desafiador na elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC). Para Fialho (2005), a própria conceituação de multicampia abrange a questão acadêmica, organizacional e espacial e, conforme Jin e Wang (2010), oferecem grandes desafios, problemas e dificuldades de integração. Alinhado com esses desafios da multicampia, outro fator motivador foi a preocupação em adequar a instituição ao mundo exponencial,¹ onde a autogestão direcione os

servidores para conhecer e administrar sua própria carreira, acompanhando assim este novo paradigma.

Segundo a Weigel (2018), o termo exponencial na era digital significa escala de resultado com o uso de menos ou da mesma quantidade de recurso que o habitual, que produz mais com menos recurso. Baseado na Lei de Moore (1965) o mesmo recurso é capaz de produzir o dobro do resultado em um período determinado. A era

¹ Exponencial é acima do comum, é um mundo que exige velocidade, um *upgrade* imediato de nosso modelo mental, é o oposto do mundo linear. Fonte: <https://futuroexponencial.com/misterios-mundo-exponencial/>

2

exponencial será detalhada no próximo capítulo, quando será abordada a Quarta Revolução Industrial.

O modelo que considerava as pessoas como simples engrenagens do processo e que poderiam ser facilmente substituídas evoluiu para um modelo que considera a individualidade de cada pessoa e a reconhece como elemento estratégico da instituição.

Acompanhando essa tendência, Santos (2013) trata da transnacionalização do mercado universitário, apresentando ideias à expansão futura do mercado educacional, abordando temas como velocidade da informação, mão de obra qualificada e, conseqüentemente, questiona a dicotomia educação-trabalho afirmando que "...a acelerada transformação do processo produtivo faz com que a educação deixe de ser anterior ao trabalho para ser concomitante deste" (SANTOS, 2013 p. 375).

Fischer (2000) complementa a afirmação de Santos, validando que o aprendizado não pode mais ser dividido apenas entre a fase em que se adquire conhecimento na escola e a fase em que se aplica conhecimento no trabalho. Nessa esteira, nos últimos vinte anos, a universidade sofreu uma erosão talvez irreparável na sua hegemonia. Transformações na produção do conhecimento, com a transição em curso do conhecimento universitário para o conhecimento pluriversitário, transdisciplinar, contextualizado, interativo, produzido, distribuído e consumido com base nas novas tecnologias de comunicação e de informação alteraram as relações entre conhecimento e informação, por um lado, e formação e cidadania, por outro. (SANTOS, 2013).

As transformações pelas quais passa a sociedade são tão velozes que os indivíduos não conseguem perceber racionalmente o processo de mudança. Seus impactos, no entanto, são e serão mais sentidos do que nunca, e, como resultado, emergem discussões e reflexões profundas sobre o futuro da humanidade (MAGALDI e NETO, 2018). Consoante ao tema sobre as tecnologias e capacidade organizacional, ressalta-se que “tudo o que você acredita hoje logo se tornará obsoleto, e por isso você tem de estar sempre se atualizando” (HAGEL III & ARMSTRONG, 1998, p.135).

O aprendizado precisa estar mais conectado com a nossa vida, nossas necessidades e propósitos. É o novo paradigma de aprendizagem da revolução que

3

promete mudar o mundo drasticamente. Esta revolução é um movimento de transformação mundial que impacta, diretamente, na forma como as pessoas se relacionam, se capacitam, se expressam, se conectam, produzem, criam e inovam.

Neste cenário de necessidades e desafios inéditos, que exigem demandas e soluções mais eficazes, as instituições que pretendem se adequar às novas proposições buscam uma metodologia inovadora, inspirada nas ideias do suíço Jean Piaget (1959). O autor defende que cada pessoa participe ativamente do seu próprio aprendizado, mudando o foco do ensino para a aprendizagem. Além disso, se espera que a tecnologia possibilite o acesso a ferramentas que propiciem caminhos para o aprendizado.

Seguindo as orientações de Piaget (1959), esta pesquisa visa propor uma modelagem de plataforma para construção de Trilhas de Aprendizagens, de modo que os servidores possam selecionar as trilhas que mais correspondam aos seus anseios e necessidades de desenvolvimento e assim tornar o técnico-administrativo responsável pela construção do próprio aprendizado, ao invés de sujeitar-se às orientações da administração ou às ofertas de cursos anuais no PAC.

1.2. A Escolha do Tema e sua Delimitação

A proposta apresentada nesta dissertação foi motivada pelo desejo de contribuir para a elaboração de um Plano Anual de Capacitação condizente com a realidade dos servidores e com os objetivos institucionais.

O PAC é uma ferramenta que pressupõem, a partir da Educação Corporativa,

a participação dos servidores, visando atender as expectativas e necessidades de desenvolver as competências técnicas e comportamentais destes, de forma a contribuir para alcançar os objetivos institucionais.

A inquietação da autora, como coordenadora da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) era planejar cursos condizentes com a realidade de cada servidor espalhado pelo território baiano, em diferentes funções, distintos contextos, variadas realidades e perfis desiguais e, ao mesmo tempo, alinhados com os objetivos institucionais.

Também o desejo de atender o técnico-administrativo universitário que precisa, segundo o Decreto 15. 144 de 21/05/2014, acumular carga horária de cursos que

4

contribuam para melhor realização das suas atribuições para progredir na carreira trouxe à tona o incentivo para esta pesquisa.

Partindo da necessidade de elaborar um planejamento de cursos condizente com as expectativas dos servidores e da Instituição, teve início em 2014, por iniciativa da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), o Plano Anual de Capacitação (PAC) e a partir de 2015, com a publicação da Instrução Normativa nº 016 da Secretaria de Administração do Estado da Bahia – SAEB, passa a ser obrigatória a elaboração dos PACs, com a previsão de todos os cursos e treinamentos de servidores públicos do Poder Executivo do Estado (PINTO, 2018).

Considerando atender ao objetivo do PAC, a equipe CODEP se esforça a cada ano aprimorando questionários, encontros, cursos e reuniões, contudo ainda não foi possível obter uma quantidade representativa de retorno que fosse significativa para expressar a realidade dos servidores técnicos-administrativos da UNEB. Essa afirmativa é baseada e comprovada pela análise de respostas aos questionários e participação efetiva em cursos e encontros, detalhados em relatórios dessa Coordenação.

Até 2015 o PAC era elaborado sobre demandas. Em 2016 foi disponibilizado um questionário para todos os servidores preencherem, informando sobre domínio e necessidades. No ano seguinte, foram realizadas consultas através de representantes de Recursos Humanos e ainda outros tipos de questionários, mas nenhuma das consultas realizadas com os servidores obteve representatividade considerável para ser adotada como opinião da maioria. Pode-se considerar uma participação que varia em 30% do total de funcionários da UNEB, percentual que

não representa nem metade da representatividade dos técnicos- administrativos da Universidade.

Nessa realidade, muitos dos cursos oferecidos no PAC não têm um número esperado de participação, de acordo com o número de inscrições registradas na plataforma capacitacao.uneb.br. E esse número é justificado pelos depoimentos de alguns servidores, afirmando que os cursos ofertados não atendem aos anseios e necessidades da totalidade dos servidores técnicos-administrativos. Buscando comprovar essas hipóteses, acredita-se que a possibilidade de cada técnico construir sua trilha de aprendizagem, personalizando as competências e atributos que pretende aprimorar seria uma boa solução para o desenvolvimento individual alinhado com os anseios e necessidade, sem perder o foco nos objetivos institucionais. Dessa forma,

5

o servidor teria uma gama de formas de aprendizagem e competências, além do desenvolvimento individual, alinhado com os objetivos institucional. Neste sentido, esta dissertação pretende, através das pesquisas bibliográficas na área de educação corporativa, apresentar uma modelagem de plataforma para construção das Trilhas de Aprendizagem que possa potencializar o desenvolvimento, de forma equânime, de todos os servidores técnicos-administrativos universitários. Esta proposta traz à tona a necessidade de atender os servidores de forma individualizada, dando a possibilidade de cada um personalizar a melhor forma de se desenvolver, bem como, descobrir quais as competências que precisam aprimorar para desempenhar suas atribuições.

Buscando adequação entre o cenário exposto e a realidade esperada, essa pesquisa apresenta uma modelagem de plataforma amigável com sugestões de cursos divididos em 3 (três) trilhas: (i) Formação Geral, com cursos para todos que integram a Universidade, com opções que vão desde ética e políticas públicas à qualidade de vida do servidor público; (ii) Formação Atuação Estratégica em que serão ofertados cursos obrigatórios para servidores que sejam responsáveis por equipes e opcionais para quem tenha interesse em chefiar equipes; e (iii) Formação Técnica, em que o servidor cursará a trilha do setor que trabalha ou pretende trabalhar.

Nessa plataforma cada técnico-administrativo da universidade ficará responsável por escolher quais os cursos e formas de aprendizagem melhor se adequam a sua realidade e estilo, não sendo uma imposição da administração central os cursos que serão ofertados por ano. O PAC passará a ser construído

conforme as Trilhas de Aprendizagem e para cada curso serão indicadas diferentes formas de aprender com formato de cursos a distâncias, presenciais, vídeos e áudios. Desta forma, os servidores poderão se programar para, durante o ano, cursar as trilhas selecionadas.

Assim, emergem conceitos e atitudes que contribuem para a transformação da Instituição, visando atender não só as expectativas do mundo exponencial, bem como os interesses e necessidades individuais dos servidores para sobreviver ao processo de mudança de paradigma.

6

1.3. Problema de Pesquisa

“Nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema de vida prática” (MINAYO, 2009. P.17). E não foi diferente com este estudo. O problema partiu da experiência de trabalho da autora na área de desenvolvimento de pessoas. No curso dessa atribuição e atendendo os critérios da pesquisa participante, foi verificado que muitos certificados apresentados pelos servidores, técnicos-universitários, nos processos de progressão na carreira eram de cursos aleatórios, sem justificativa condizente com os objetivos institucionais. Essa afirmativa também pode ser comprovada pelos relatórios da Comissão de Desempenho Funcional da UNEB disponibilizado pela PGDP.

Com essa perspectiva, destaca-se que visando a progressão e promoção na carreira, o técnico-administrativo demonstra maior preocupação em acumular carga horária para avanço na carreira, do que valorizar a contribuição que o curso pode trazer para o seu desempenho funcional. Como bem destacado por Lewis Carroll, no filme Alice no país das Maravilhas: “Se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve”.

Considera-se como uma possível solução, a adoção das Trilhas de Aprendizagem, como uma complementação de atributos para compor uma competência. Ao percorrer cada trilha, o técnico teria uma carga horária considerável para apresentar no processo de desempenho funcional, todavia conquistando uma competência necessária e alinhada com a proposta da Universidade.

Diante desse contexto surge o questionamento: As Trilhas de Aprendizagem

têm potencial de favorecer o desenvolvimento profissional e pessoal dos técnicos administrativos universitários? Seguindo esse raciocínio, esse estudo busca verificar se a ferramenta Trilhas de Aprendizagem contribui com a autossuficiência do servidor, ao colocá-lo como principal responsável pelo seu desenvolvimento.

Esse questionamento norteou todo o processo de construção dessa dissertação, que concluiu com a avaliação do grupo focal, quanto à eficácia, eficiência e grau de satisfação dos usuários ao analisar o objetivo desta pesquisa.

7

1.4. Objetivos

O Objetivo Geral desta dissertação é modelar uma plataforma para trilhas de aprendizagem que traga a oportunidade para que cada técnico-administrativo universitário construa o seu caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional, alinhado com os anseios da instituição e com o mundo exponencial. Para alcançar esse objetivo foram definidos os seguintes **Objetivos Específicos**:

- I. Analisar o desenvolvimento da carreira do técnico-administrativo universitário, alinhado com os objetivos institucionais de uma Universidade multicampi e a gestão exponencial;
- II. Mapear as formas de aprendizagem que contribuem para desenvolver as competências dos técnico-administrativos universitários;
- III. Investigar as ferramentas que possam auxiliar a disponibilização de um modelo de Trilhas de Aprendizagem;
- IV. Avaliar a eficácia, eficiência e experiência do usuário da modelagem de uma plataforma digital de Trilhas de Aprendizagem para construção do plano de desenvolvimento individual dos técnicos administrativos da UNEB.

1.5. A estrutura da dissertação

Objetivando a construção do produto solicitado pelo mestrado profissional, esta dissertação foi criteriosamente estruturada e será objeto de estudo desta pesquisa. O primeiro capítulo introdutório aborda a pertinência e relevância do tema, o contexto da pesquisa, a formulação do problema de pesquisa e a definição dos

objetivos.

A escrita foi dividida em mais cinco capítulos. O segundo capítulo embasará, por meio da fundamentação teórica aprofundada, a evolução para o modelo exponencial da Gestão de Pessoas, as diferenças de cada modelo e suas contribuições para o desenvolvimento e autogestão dos servidores públicos, além do desafio da multicampia nesse processo.

Dando continuidade à abordagem conceitual, o terceiro capítulo apresentará o tema Educação Corporativa, destacando as Trilhas de Aprendizagens como uma opção para o modelo de gestão de pessoas da era exponencial.

8

O quarto capítulo está estruturado para explicar o conjunto de procedimentos metodológicos de pesquisa participante. Será abordado nesse capítulo o cenário da pesquisa, os sujeitos envolvidos, a análise e interpretação dos dados obtidos, o método, a abordagem, os instrumentos de coleta de dados, de análise e interpretação dos resultados.

No quinto capítulo será explicitada a aplicação do método de Trilhas de Aprendizagem. A modelagem proposta tem o intuito de otimizar o processo de desenvolvimento através da conciliação das necessidades de competências da instituição com as aspirações de seus integrantes, os técnicos-administrativos.

Deixará à disposição destes servidores diversas opções de caminhos a serem percorridos para aprimorarem determinadas competências. Ainda neste capítulo será definida a infraestrutura que será utilizada para auxiliar na construção da modelagem para o plano de aprendizagem individual.

No sexto capítulo serão apresentadas as avaliações e validações do método proposto. Por fim, na conclusão desse percurso, serão expostas as considerações finais da autora, retomando os aspectos centrais da pesquisa e os resultados do estudo.

2. O FUTURO DA GESTÃO DE PESSOAS NA MULTICAMPIA

Este capítulo de referencial teórico é constituído por três seções. A primeira seção apresenta conceitos importantes, envolvendo a evolução da Gestão de Pessoas e o ganho de importância e espaço na história da administração no decorrer dos anos. A segunda seção aborda a gestão pública na era exponencial e demonstra como o governo está se adaptando ao novo mundo de tecnologias. A terceira seção busca elucidar como o lócus da pesquisa, uma universidade estadual e multicampi, vem se preparando para se adaptar às novas regras de um futuro com organizações mais tecnológicas e inteligentes, que exigem grandes mudanças de comportamento e de cultura dos servidores.

2.1. Processos evolutivos da gestão de pessoas

Ao longo dos séculos XIX e XX, a administração de pessoas perpassou por três eras: Industrialização Clássica, Neoclássica e da Informação. Para melhor compreender a importância dessa evolução, esse capítulo inicia com uma breve reconstituição do processo histórico da gestão de pessoas.

As mudanças tiveram início no século XIX, com a 1ª Revolução Industrial, quando o engenheiro estadunidense Frederick Winslow Taylor desenvolveu a Administração Científica ou Taylorismo (MAXIMIANO, 2000). As pessoas que trabalhavam na agricultura, arando e cultivando a terra, deixaram o campo e passaram a apertar parafusos na linha de montagem das Indústrias. Iniciava a era da Industrialização Clássica com ênfase nas tarefas e objetivando o aumento da eficiência em nível operacional e garantindo o cumprimento das obrigações legais das relações de trabalho.

Na transição do século XIX para XX, Henri Fayol e Henry Ford foram os estudiosos da era neoclássica na 2ª Revolução Industrial. O primeiro estudioso foi um engenheiro de minas francês, formado pela Ecole des Mines de Saint-Etienne, fundador da teoria Clássica da Administração, além de autor da Administração Industrial. O segundo estudioso, Ford, nascido na cidade americana de Springwells, foi um empresário à frente do seu tempo e criou um sistema de linha de montagem que aumentou em muito a produtividade, a produção em série, revolucionando a

10

indústria automobilística (MAXIMIANO, 2000). Nesta era surgem os Departamentos de Recursos Humanos (RH), as tarefas assumem funções táticas e burocráticas, e o setor de RH assume a responsabilidade de recrutar, selecionar, treinar, avaliar e remunerar, além de tratar aspectos de higiene e segurança no trabalho.

A informação ganha destaque nas organizações, passando a ser essencial e necessária para o crescimento da globalização da economia, preparando as organizações para um mercado de trabalho mais exigente e competitivo. Segundo os autores Eboli (2004) e Meister (1999), a troca de paradigma com a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível gerou forte impacto no comportamento das organizações.

O capital financeiro cede lugar para o capital intelectual. As estruturas verticalizadas e altamente centralizadas, ou em formato de árvore, cedem espaço para estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas, também conhecidas como estrutura em teia. Este fato evidencia o trabalho em rede de forma colaborativa e interligada por objetivos comuns, que é facilitado e otimizado pelas organizações dinâmicas e flexíveis, que valorizam as ideias e a informação (BARABASI, 2009).

Outra mudança diz respeito à rígida divisão entre trabalho mental e manual que tende a ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais

e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar, decidir e executar simultaneamente (EBOLI, 2004). E assim, o velho modelo burocrático, funcional, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se rígido e vagaroso para acompanhar as necessidades do mundo em transformação (DUTRA, 2017). Aos poucos o mundo vai se despedindo da era neoclássica e se moldando mais rápido e intensamente para a 3ª Revolução Industrial.

Esta nova fase trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram as organizações, a administração e o comportamento dos servidores. Iniciada entre os anos de 1960 e 1970, caracterizou-se pela popularização da gestão, ascensão tecnológica e a migração do mercado em massa para nichos. Aliado a estas mudanças, pode ser destacada a expansão da internet que potencializa a velocidade das transformações, defendida por nomes como Tom Peters, Gordon Moore, Steve Jobs e Bill Gates (MAGALDI, 2018).

11

Para completar essa análise o Quadro 1 retrata as características de cada uma dessas fases, permitindo compreender melhor a evolução a partir da comparação entre as eras, suas filosofias e forma de trabalho das pessoas nas organizações.

Quadro 1. Os saltos gradativos da área de RH

Eras	Ind. Clássica	Ind. Neoclássica	Informação
Períodos	1900 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
Estrutura	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial com ênfase nos departamentos por produto ou serviço ou unidade estratégicas de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura	Teoria x Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na tradição e na	Transição, foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valor a renovação e revitalização	Teoria Y, foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade

	experiência		
Ambiente	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceitação das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e nos controles rígidos para regular as pessoas. Tratamento padronizado e uniforme.	Pessoas como recurso organizacional que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas.	Pessoas proativas e inteligentes que devem ser motivadas. Ênfase na liberdade e no comprometimento. Tratamento individualizado e personalizado
Administrar pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2014).

A estabilidade, rotina, manutenção e permanência que tinham destaque até 1950 deixam o espaço para o dinamismo, instabilidade e mudanças que se tornam cada vez mais aceleradas e necessárias para atender as novas funções, que abrangem os seguintes aspectos: (i) atrair os melhores profissionais; (ii) promover o

12

desenvolvimento; (iii) reter a mão de obra qualificada; e (iv) adotar estratégias para manter a equipe motivada, engajada aos objetivos estratégicos e metas organizacionais, além do comprometimento com o sucesso da organização.

O modelo tradicional passa a ser questionado e perde atração em relação aos modelos híbridos, adotados pelas organizações exponenciais. Assim, o modelo de produção rígida adotado pelo taylorista/fordista é substituído por um modelo de produção assentado na especialização flexível. Essa flexibilização no processo de trabalho contrapor-se-á ao trabalhador qualificado, que, com redução da rigidez hierárquica das organizações, teria sobre si a responsabilidade de agir qualificadamente sobre as mais diversas etapas do processo produtivo (TARTALUCE, 2002).

Com a superação da visão tradicional, o setor Gestão de Pessoas, antes responsável por tarefas mecânicas e com processos engessados, é elevado a um protagonismo cada vez maior. Neste contexto, surgem as equipes de gestão de pessoas responsáveis pelas atividades estratégicas. E as atividades burocráticas passam a ser terceirizadas. As pessoas ganham protagonismo na organização. Lidar com pessoas deixa de ser um desafio e passa a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2014).

Seguindo essa linha, o modelo de desenvolvimento das organizações, sobretudo as públicas, é hoje um tema relevante para a gestão que busca romper com os padrões já estabelecidos e muitas vezes ultrapassados, para a efetivação de processos mais democráticos, inovadores, eficientes e voltados para garantir o desenvolvimento dos servidores e conseqüentemente a melhoria do serviço prestado.

2.2. A Gestão Pública na era exponencial.

Na era da informação merece destaque o cenário da 4ª Revolução Industrial, responsável por uma transformação radical, marcada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas. A Indústria 4.0 funde o mundo físico com o digital, onde a tecnologia biológica permeia todas as esferas, propondo a digitalização do mundo, e a ruptura dos modelos no mundo tradicional.

Pioneiro nos estudos da Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0, Klaus Schwab (2016), fundador do Fórum Econômico, foi seguido por Peter Diamandis,

13

Salim Ismail e Joi Ito. Organizações Exponenciais (ISMAIL, 2015); Era do Conhecimento defendido por Marx Haley (2010) ou ainda Era da Abundância conforme Peter Diamonds (2012); Era Pós-Digital retratada por Walter Longo (2013); Era da Colaboração em massa apresentada por Don Tapscot (2007) ou Era Caórdica segundo Dee Hock (2000) são denominações de autores que publicaram livros sobre o tema com a intenção de descrever o que se espera para a Indústria 4.0.

O termo exponencial, embora contemporâneo, ainda não tem uma variedade de autores pesquisadores para uma embasada comparação das abordagens. Sendo assim, foi adotada a obra de Salim Ismail, fundador, diretor executivo e embaixador mundial da Singularity University, que ganhou reconhecimento quando ele e seus colegas Michel S. Malone e Yuri Van Gees cunharam o termo e batizaram o livro

“Organizações Exponenciais”. Essas organizações são tecnologicamente inteligentes, possuem alto poder de adaptação e abrangência, além de serem capazes de transformações que vão além da inovação incremental (ISMAIL, 2015).

Uma era marcada pela hiperconexão, com o avanço da computação Ubíqua e Pervasiva; pelo amplo uso da Inteligência Artificial nos mais variados contextos e pela mudança nos sistemas de produção e consumo com o uso de impressoras 3D e Realidade Aumentada. Além disso, a nanotecnologia, biotecnologia, novas matrizes energéticas, computador quântico são outros aspectos tecnológicos em fase de implantação (ISMAIL, 2015).

O mundo corporativo constantemente recebe influências da tecnologia, desde as máquinas a vapor na Revolução Industrial (MAGALDI, 2018) quando a hierarquia dá lugar às redes, as certezas dão lugar às possibilidades, as relações passam de binárias a infinitas e assim as organizações se adaptam a 4ª Revolução Industrial (ALVES, 2017).

Seguindo o descrito na seção anterior e demonstrada na Figura 1, a evolução da Administração retrata as principais mudanças ocorridas no século e o que caracterizou cada revolução. Partindo da produção mecanizada na primeira revolução, passando pela divisão de trabalho e automação da produção na segunda e terceira revolução respectivamente e conclui nos dias de hoje com a quarta revolução que mescla o mundo físico ao tecnológico.

14

Figura 1. Evolução da Administração nas organizações.



Em cada fase ficou registrado um acontecimento que definiu o período e mostrou como as diferentes tecnologias empregadas no momento foram importantes para constituir a evolução da Administração.

Ao repensar modelos próprios de gestão e suas práticas administrativas, as instituições públicas se depararam com outro desafio: adaptar e aprimorar a gestão de pessoas à nova realidade, deixando o mundo pré- era exponencial, vivido na era Industrial Clássica e aderindo ao Mundo Exponencial que é volátil, incerto, complexo e ambíguo a fim de prestar melhores serviços ao cidadão-cliente, na tentativa de adequá-los às novas exigências do mercado e de alcançar seus objetivos institucionais (CARDOSO, 2017).

A soma dos fatores como velocidade, flexibilidade, melhorias incrementais e atenção aos clientes é um resultado disruptivo em um mundo exponencial. Para alcançar essa soma de fatores, a organização precisa preparar seu corpo funcional para desenvolver competências a fim de atender as novas exigências do mercado (CARDOSO, 2017). O Quadro 2 compara os conceitos vigentes no século XX e as mudanças essenciais para o novo paradigma do século XXI.

15

Quadro 2. Os novos paradigmas do século XXI.

Século XX	Século XXI
<ul style="list-style-type: none">- Estabilidade, previsibilidade- Porte e escala de produção- Comando e controle de cima para baixo- Rigidez organizacional- Controle por meio de regras e hierarquia- Informações em segredo- Racionalidade e análise quantitativa- Necessidade de certeza- Reativo e avesso ao risco- Orientado para o processo- Autonomia e independência corporativa- Foco na organização inteira- Busca de consenso- Orientação para o mercado nacional- Vantagem competitiva sustentável- Competição por mercados atuais	<ul style="list-style-type: none">- Melhoria contínua, descontinuidade da mudança- Empowerment e liderança de todos- Organizações virtuais e flexibilidade permanente- Controle por meio da visão e dos valores- Informações compartilhadas- Criatividade e intuição- Tolerância à ambiguidade- Proativo e empreendedor- Orientado para os resultados- Interdependência e alianças estratégicas- Integração virtual- Foco no ambiente competitivo- Contenção competitiva- Foco internacional- Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem- Hiperconcorrência por mercados futuros

Consolidada com a quarta revolução, o novo paradigma trouxe a exigência da velocidade na atualização dos modelos mentais e ganhou mais destaque o termo resultado exponencial, dado o crescimento por meio de novos modelos de negócios, de forma rápida e com menor custo, além de ter a tecnologia como aliada na geração de soluções escaláveis.

Adaptando as mudanças trazidas com as revoluções apresentadas na Figura 1, a gestão pública transformou as estruturas administrativas burocráticas e autocentradas em organizações mais abertas, adaptáveis e responsivas às necessidades do cidadão. Essas transformações são conhecidas como Reforma do Estado, segundo Kettl (2005).

Acompanhando as fases da administração, também foi necessária para o Estado a ênfase em tornar estratégica a Gestão de Pessoas no contexto público brasileiro. Longo (2007) aponta alguns aspectos associados às relações de trabalho que foram resultantes dessa mudança de visão: (1) ênfase na diversidade e flexibilização no trabalho; (2) enfraquecimento do emprego estável; (3) necessidade de retenção, atração e motivação de pessoas qualificadas, capazes de gerar vantagem competitiva; (4) paradoxo entre desemprego e excesso de vagas para mão de obra qualificada; (5) flexibilização da jornada de trabalho; e (6) aumento da diversidade de trabalhadores nas organizações, resultante da globalização.

16

Essas mudanças evidenciaram o distanciamento do modelo clássico de gestão (taylorista-fayolista) e sua aproximação de um modelo mais moderno, adaptativo e estratégico de gestão de pessoas, baseado em alto desempenho, aproximando-se mais dos modelos Toyotista e Volvoísta de gestão e produção do trabalho (Holzmann, 2006; Guimarães, 2006; Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995; Schikmann, 2010). Nesta esteira dos processos e mecanismos adotados na esfera privada cresceu a preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

As tentativas, para modificar e tornar eficiente a gestão pública brasileira, tiveram início em 1995, com a elaboração do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE”, pelo Ministério da Administração Federal, que identificou 03 (três) fases da administração pública brasileira que se sucedem no tempo. São elas: A administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3. Fases da Administração Pública.

Fase	Objetivo	Período
Patrimonialista	Defendia o Estado como uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho da população.	Colonial - até 1930
Burocrática	A prioridade nesse modelo são os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo. A profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo estão presentes nesse modelo.	Na Constituição de 1988
Gerencial	Proposta de tornar a administração pública mais eficiente, aumentando sua qualidade, reduzindo seu custo e mudando o foco dos serviços para o cliente: população.	Em 1995 com a elaboração do PDRAE

Fonte: PDRAE (1995).

Atualmente, em virtude das mudanças que ocorreram nas estruturas organizacionais, quais sejam: redução da máquina estatal e dos custos, descentralização dos serviços públicos, criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços e pela busca pela padronização dos processos para otimização de tempo e recursos, evidencia-se a consolidação do modelo gerencial. Este modelo é definido, como:

17

[...] A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (PDRAE, 1995, p.16).

Esse modelo de administração, conhecido também como a “nova administração pública”, foi proposto há mais de 20 anos, quando Bresser Pereira sugeriu uma reforma em todas as esferas administrativas, com o propósito de romper com os paradigmas da administração patrimonialista e burocrática e instalar um

modelo gerencial, na busca pela eficiência da esfera pública (BRESSER- PEREIRA, 1997).

Seguindo o modelo gerencial de modernizar a gestão pública e torná-la eficiente, foram realizadas algumas reformas bem sucedidas, como: a criação do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE), o Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (PROMOEX) e o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA) através do decreto 5378/2005. Essas mudanças trouxeram muito das experiências bem sucedidas do ramo privado para o setor público, e com a gestão de pessoas não poderia ser diferente. Afinal, não seria viável modernizar a administração pública sem pensar nas pessoas que irão desempenhar este trabalho.

Paralelo a essa nova demanda, e mais uma vez trazendo o foco para a gestão pública, pode-se ver os esforços do Governo do Estado da Bahia ao adquirir novos sistemas para contribuir com essa postura mais estratégica, exigida pelo mercado. Primeiro foi implantado o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) que é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Bem estruturado, e com boa navegabilidade, o SEI rompe com a tradicional tramitação linear, limitada ao papel, propondo um processo eletrônico mais ágil e eficaz, exigidos pelo novo contexto de gestão estratégica (SEI, 2018).

No início de 2019 é implantado outro sistema que vem contribuir para que as atividades dos setores públicos acompanhem o novo paradigma exigido pela era da Indústria 4.0. Desta vez, as mudanças acontecerão de forma mais específica na

18

gestão de pessoas. O RH Bahia traz excelentes contribuições para os gestores de pessoas, que substituirão as atividades rotineiras que demandam grande parte do tempo por atividades estratégicas que pensem formas de melhorar a gestão e tragam inovações que contribuam para o desenvolvimento do servidor.

Segundo Adriano Tambone, superintendente de Recursos Humanos da Secretaria de Administração do Estado da Bahia: “o grande legado do RH Bahia será o avanço da gestão de pessoas” (PORTAL DO SERVIDOR, 2017). O RH Bahia é um projeto que consiste na adoção, pelo governo baiano, de um novo modelo de gestão de pessoas, com base em recursos de alta tecnologia. A iniciativa está sendo viabilizada por meio da implantação do módulo *Human Capital Management* (HCM)

do SAP *Enterprise Resource Planning* (ERP), um software de gestão empresarial de qualidade mundialmente reconhecida e de alta tecnologia, destinado a empresas e organizações de médio e grande porte de todos os setores. Graças ao projeto, o governo baiano irá automatizar mais de 90% dos processos na área de gestão de recursos humanos (RH BAHIA, 2018).

O Estado da Bahia, ao lançar esses sistemas, faz as organizações se reestruturarem para o novo mercado que demanda mais ações estratégicas. Por um lado, é ótimo ver a preocupação em adequar os órgãos públicos às exigências da Era 4.0, em que a tecnologia traz grandes contribuições para a gestão. Entretanto, de acordo com Besana (2012), no artigo *Reflexão sobre Gestão de Pessoas*, as empresas estão sendo pressionadas para rever a forma de gerir pessoas, apesar de muitas delas não estarem preparadas e não realizarem os treinamentos necessários com os seus funcionários.

A adesão dos novos sistemas adotados pelo governo baiano contribui com as organizações nessa transformação do velho modelo burocrático, funcional, centralizador e piramidal para modelos estratégicos. Aos poucos vão se delineando artefatos que ajudam nessa preparação, mas é preciso também alinhar o pensamento com a era exponencial para preparar as pessoas, pois de nada adianta ter toda a ferramenta se a cultura organizacional continuar sem evoluir.

Para que essa revisão seja efetuada é necessário, além da reestruturação da organização, preparar os profissionais para se reinventarem diante das mudanças nas atividades de trabalho. Há muitos anos, as pessoas realizam o trabalho com a mesma rotina, e agora, para se adequarem às regras do novo paradigma, precisarão se

19

atualizar, saírem da inércia para se adequarem à realidade que exige ações mais rápidas e mais assertivas, com funcionários capazes de promoverem mudanças significativas.

Seguindo essa linha de mudanças, o responsável pela Gestão de Pessoas deixa o posto de submissão, automação e reage às tarefas maçantes e morosas executadas manualmente e assume uma postura mais estratégica, transformando a área de gestão de pessoas em um setor essencial, em uma organização. Com a Indústria 4.0, a Inteligência Artificial propicia aos sistemas aprenderem inúmeras habilidades técnicas, entretanto ainda está longe de conseguir desenvolver as habilidades comportamentais (GASPARINI, 2016).

Na mesma linha, segundo artigo da Revista Exame (PATI, 2016) foi apresentado no relatório do Fórum Econômico Mundial, 10 (dez) competências para o futuro e todas sem exceção são habilidades comportamentais. Claro que as habilidades técnicas são importantes, mas a velocidade com que as coisas avançam é tão grande que essas habilidades terão prazo de validade curto. O que irá distinguir os humanos dos robôs e dos sistemas será justamente a capacidade de sentir e de agir, pois com o advento das máquinas, sistemas, softwares, sobrarão mais tempo do homem se tornar mais humano.

Pensando nisso, a maioria das escolas e universidades, que também adotavam o modelo industrial linear de ensinar o que pensar, estão agora substituindo o ensino pela aprendizagem e ensinando como pensar. Na era digital decorar nomes e fórmulas já não faz mais sentido, as respostas estão prontas na internet (OLIVEIRA; HAGEMANN, 2018).

Um grande exemplo dessa mudança de paradigma é o Projeto Minerva, que foi desenvolvido no Vale do Silício nos Estados Unidos da América (EUA), criando uma faculdade voltada para desenvolver habilidades comportamentais dos alunos.

Assim como o Projeto Minerva, as instituições de ensino precisam de reformulação para acompanhar o avanço tecnológico e desenvolver novas habilidades nos estudantes a fim de qualificá-los para um mercado de trabalho ainda desconhecido. Como divulgado no Fórum Econômico Mundial, no futuro, 65% dos alunos irão trabalhar em empregos que não existem hoje. Por exemplo, motoristas de aplicativo e pessoas que ganham a vida postando vídeos em redes sociais.

20

Nesse sentido, as instituições educacionais se perceberam num grande desafio: encontrar formação, competências, habilidades que instigue os futuros profissionais. Além de desenvolver as habilidades comportamentais, o novo profissional terá que ser um *long life learning*². Nessa esteira, a aprendizagem também passa por modificações.

Não existirá mais aquela história de estudar na escola até os 20 anos, com pequenas pausas para MBA e pós-graduação, pois não terá mais o menor sentido diante da nova economia.

“O ideal da educação não é aprender ao máximo, maximizar os resultados, mas é antes de tudo aprender a aprender, é aprender a se

desenvolver, aprender a continuar a se desenvolver depois da escola”
(PIAGET, 1977, p.225).

O aprendizado precisa estar mais conectado com a nossa vida e necessidade, e não pode mais estar dividido entre a escola onde se aprende e o trabalho, onde se aplica os conhecimentos. As pessoas procuraram aprender, de onde estejam, em qualquer momento, por diversas ferramentas, com significado atrelado ao dia a dia e com valor agregado ao seu trabalho, exigindo uma aprendizagem digitalizada e disponível para todos a qualquer tempo (MOTA, 2018).

Esse novo comportamento e mudança cultural serão essenciais, pois as pessoas precisarão estar preparadas para exercer até 5 (cinco) carreiras ao longo da vida, podendo acontecer de forma simultânea. Ainda nessa linha, pesquisas de Oxford³ (INSTITUTO HUMANISTA UNISINOS, 2017) mostram que 47% dos empregos tendem a desaparecer nos próximos 20 anos. E nessa lista constam as profissões como: professores, médicos e advogados. Os efeitos da evolução tecnológica se apresentam diariamente e modificam a forma com que as pessoas se relacionam e interagem com inúmeras soluções disruptivas⁴ de consumo de produtos e serviços.

² Termo inglês utilizado para descrever aprendizado em todo lugar e para a vida toda ³Instituição de ensino superior pública situada na cidade de Oxford, Reino Unido. É a mais antiga universidade do mundo anglófono e a segunda mais antiga da Europa. Fonte: Wikipédia. Acesso 10/03/2019.

⁴ Que provoca ou pode causar disrupção; que acaba por interromper o seguimento normal de um processo; interruptivo, suspensivo. Que tem capacidade para romper ou alterar; que rompe. Fonte: Dicio. Acesso 17/05/2019

Diante dessa realidade, o setor gestão de pessoas, receptor desses profissionais, tem um grande desafio de estruturar os objetivos das organizações adaptáveis ao mundo dinâmico, que se apresenta alinhado com os interesses individuais de seus funcionários. Assim, as organizações evoluem do modelo que considerava as pessoas como simples engrenagens do processo e que poderiam ser facilmente substituídas, para um modelo que considera a individualidade de cada pessoa e a reconhece como elemento estratégico da organização.

Além da busca de ações para desenvolvimento do seu quadro de profissionais, alinhados com as metas da organização, é imprescindível um bom planejamento que possibilite a visão das implicações futuras nas decisões tomadas no presente (DRUCKER apud MAXIMILIANO, 2006).

2.3 Multicampia diante desse desafio

Primeiramente, faz-se necessário compreender o desenho e o desafio do lócus de trabalho, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a maior instituição pública de ensino superior multicampi das regiões norte, nordeste e centro-oeste do Brasil.

Antes de adentrar nos desafios da multicampia frente a era 4.0, cabe detalhar o que caracteriza este fenômeno:

“(...) a multicampia não se caracteriza simplesmente por reunir muitas unidades de ensino superior espalhadas por um território. A sua configuração comporta uma dimensão multiangular, configurada no entrelaçamento orgânico de suas dimensões funcional, espaço temporal e organizacional. Do ponto de vista de sua função acadêmica, é o lócus de produção intelectual, com as suas atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão, além do conseqüente propósito de desenvolvimento regional (PINTO, 2018).

A universidade de configuração multicampi tem papel desafiante quando se trata da gestão de pessoas, uma vez que precisa retratar as particularidades de cada campus em seus espaços geográficos, econômicos, culturais, modus operandi e suas relações com o todo da gestão universitária. “A não observância regional das instituições universitárias ou da pluralidade das suas formas organizacionais produz implicações sobre o próprio desempenho da universidade” (SCHWARTZMAN apud FIALHO, 2005, p.60). Não é sem razão que Fialho (2005) considera a possível

22

existência de forças instituintes, que visam, objetivamente, introduzir novas formas de gestão, novos procedimentos acadêmicos ou administrativos, novos valores e novas prioridades (PINTO, 2018).

Aprofundando os estudos da estrutura multicampi, Cristofolini (1998) relatou que essa estrutura nasceu nos Estados Unidos, em 1945, mas só se consolidou e teve considerável expansão duas décadas depois. Esta estrutura implica em diversos fatores além do número de campi existentes. Eles precisam ter certa distância entre si, oferecer diversos cursos, ter um adequado grau de integração, conter administração descentralizada, ter uma práxis característica e uma instituição orientada para maximizar os resultados possíveis desse modelo.

Segundo Boaventura (2009), um dos principais estudiosos da história da educação superior na Bahia, a UNEB já nasceu com projeto de universidade multicampi, uma vez que foi criada com uma proposta de interiorizar a educação superior no Estado da Bahia, formando estrategicamente centros regionais de educação superior para formação de professores para todos os níveis e tipos de ensino. Assim, teve início a UNEB a partir da integração de 7 (sete) faculdades já existentes e em pleno funcionamento tanto na capital quanto no interior do Estado da Bahia.

A capilaridade da estrutura multicampi evidenciada por Jin e Wang (2010) e a abrangência de suas atividades é um desafio para o planejamento e acompanhamento individual das necessidades do servidor. Além disso, outro componente a ser considerado é a dificuldade em realizar reuniões gerais com a participação integral dos interessados para abrir um canal de interlocução a fim de identificar os desejos e anseios em relação a cursos e treinamentos.

Atendendo essa peculiaridade está o lócus de pesquisa desta dissertação: uma Universidade multicampi, espalhada por todo território baiano. A UNEB foi criada pela Lei Delegada 66/83, reconhecida pela Portaria Ministerial n. 909, de 31 de julho de 1995, e reestruturada pela Lei Estadual n. 7176, de 10 de setembro de 1997. Mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC), é uma instituição autárquica, de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, com sede e foro na cidade do Salvador, contudo presente geograficamente em todas as regiões do Estado (UNEB, 2012).

23

A UNEB foi criada com a missão de produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber. É organizada sob o modelo multicampi e multirregional, estruturada com base no sistema binário, ou seja, integrado por campi e departamentos. É administrada de forma descentralizada em vinte e nove Departamentos, instalados em vinte e quatro campi⁵. A administração central e quatro destes departamentos estão sediados na capital do Estado e os outros vinte e cinco departamentos estão distribuídos em vinte e três importantes municípios baianos, vide Figura 2 (UNEB, 2017).

Segundo o idealizador que participou de toda história da UNEB, sua implantação foi marcada pela luta em busca da autorização de funcionamento. Etapa

dura e decisiva, árdua e muito difícil. Mas a instituição não parou de funcionar e de se expandir enquanto aguardava a oficialização. O ato de criação foi perfeito e acabado e emanou dos poderes que tem um estado-membro para organizar a sua educação. (BOAVENTURA, 2013)

Mesmo com a criação tardia da universidade brasileira e finda de um processo de aglomeração de escolas de ensino superior isoladas umas das outras, participou do movimento de superação de modelos fragmentados para o orgânico, com o marco na edição do Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931 -Estatuto das Universidades Brasileiras – e, posteriormente, com a Reforma Universitária por meio da Lei nº 5.540 de 1968. Em 1996 a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) reconhece a necessidade de seu funcionamento autônomo.

Para melhor entender como funciona a estrutura da UNEB foi registrado o organograma detalhado na Figura 3, com todas as pró-reitorias e departamentos de cada campus. O organograma foi elaborado em 2013 e não tem o registro das secretarias especiais criadas nos últimos anos, porém foi o que apresentou maior riqueza de detalhes e níveis de hierarquias, disponibilizando um panorama da estrutura da UNEB no modelo multicampi.

Neste cenário de complexidade e desafios foi constituída a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP). Criada pelo Conselho Universitário (CONSU) da UNEB, por meio da Resolução CONSU nº 680/2009, publicada no Diário

⁵ Substantivo masculino plural de campus. Área universitária que contém as unidades de ensino, residências ou o que compõe uma universidade. Fonte: Dicio. Acesso: 10/05/2019

Oficial do Estado em 17 de março de 2009. A Pró-Reitoria, criada especificamente para Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, teve como fato motivador a valorização dos profissionais. Conforme dispõe o art. 50 do novo Estatuto e Regimento Geral da UNEB, aprovado pela Resolução nº 864, publicado no Diário Oficial do Estado, de 20 de novembro de 2011, a PGDP é definida da seguinte forma:

Art. 50. A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. (UNEB, 2013, p.111)

Visando amparar o processo decisório da gestão universitária, a PGDP registrou suas metas no Programa de Gestão (PROGEST) 2018 – 2021 (Plano de Metas UNEB 2016-2017), conforme Quadro 4.

A PGDP hoje possui na sua estrutura setores responsáveis por selecionar e acompanhar exclusivamente a carreira dos docentes, enquanto outros específicos para acompanhar as carreiras de analista e técnico universitários, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, conforme Figura 4.

Quadro 4. Metas da PGDP

Meta 32	Promover a composição e renovação dos quadros de pessoal para desenvolver as atribuições da Universidade
Meta 33	Avaliar e Redimensionar a relação docente-discente-curso- estrutura curricular pesquisa-extensão- gestão
Meta 34	Ampliar a destinação de vagas a servidores Técnicos Administrativos em programas de pós-graduação stricto sensu na modalidade profissional
Meta 35	Implementar programa institucional de valorização, profissionalização e promoção de qualidade de vida dos servidores da universidade
Meta 36	Implantar o Programa de Qualificação do Técnico Administrativo
Meta 37	Criar Programa de Formação para Docência Universitária
Meta 38	Atualizar a política de gestão das residências docentes.

Fonte: ProGest (2018 – 2021).

Os analistas e técnicos universitários são servidores da área técnica administrativa em educação, regulamentados por um plano de carreira amparado na Lei 11.375 de 05/02/2009, que dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos servidores integrantes do Grupo Ocupacional Técnico Específico, criado pela Lei

25

nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, no âmbito das Universidades Estaduais. Apesar de essa última Lei estar completando dezesseis anos, muitos servidores ainda desconhecem as regras de desenvolvimento da sua própria carreira.

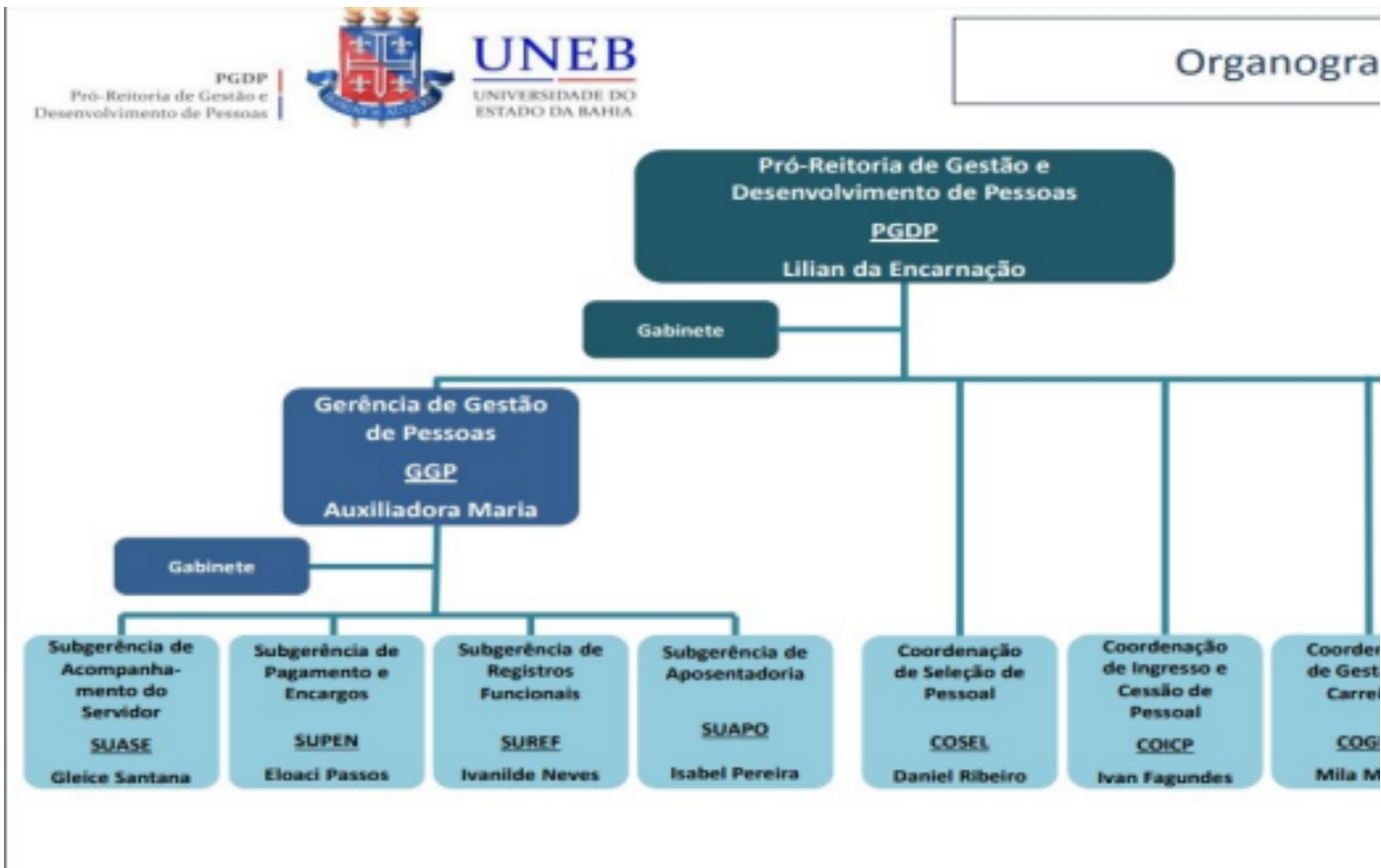
Desta forma, aguardam que alguém lhes informe quando devem ser promovidos e progredidos, tratando o desenvolvimento da carreira apenas como mera obrigação de reunir documentos para aumentar o salário. Os cursos são

realizados sem propósito, simplesmente pelo acúmulo de carga horária para progressão, deixando de lado a função de um Plano de Capacitação, conforme registro dos dados fornecidos pelo Sistema de Gestão de Carreiras.

Figura 2. Mapa de localização dos campi Fonte: Planejamento Estratégico (p.22, 2013).

27

Figura 3. Estrutura Organizacional da UNEB



Fonte: Portal da UNEB (2020).

29

A carreira dos servidores técnicos das universidades estaduais foi reestruturada com a publicação da Lei nº 8.889 de 2003. A partir de então passaram a compor um grupo ocupacional de técnico específico, classificados em técnico universitário e analista universitário, cuja competência é a execução de atividades de suporte técnico aos processos de trabalho, projetos e ações educacionais. Em 2005, a Lei nº 9.429 especifica a escolaridade do técnico universitário, ensino médio, e do analista universitário, ensino superior. O grupo de nível de apoio, definido pela Lei nº 5.835 de 1990, não foi incluído nesse reenquadramento e, por isso, constitui um grupo das universidades públicas do Estado da Bahia sem perspectiva de desenvolvimento na carreira.

Acredita-se que apesar de mais de 16 (dezesesseis) anos de reestruturação da carreira, muitos servidores desconhecem as especificidades das legislações que regem a carreira. Segundo dados da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) sempre há consultas sobre o grau e referência que ocupam, o que é preciso para se desenvolverem e quando podem participar dos processos de

promoção e progressão, tendo que aguardar que a administração central disponibilize todas as informações e orientações, conforme descrito pela comissão que acompanha os processos de desenvolvimento na carreira.

Muitas dessas informações estão disponíveis na Lei 11.375/09, com os seguintes conceitos: (i) plano de carreira; (ii) nível de classificação (referência e grau); (iii) padrão de vencimento correspondente ao cargo vinculado, ao nível de capacitação e a carga horária do servidor; e (iv) as atribuições que definem as características de cada cargo. Nesta mesma Lei no Art. 2 dispõe sobre a definição dos cargos de analista e técnico universitário, conforme descrito a seguir:

“I - Analista Universitário: atividades de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais; e

II - Técnico Universitário: atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas das Universidades Estaduais.” (BAHIA, 2009)

Nesta mesma Lei, o art. 9º destaca que o desenvolvimento na carreira poderá ser por promoção⁶ ou por progressão⁷. Observa-se que para o cargo de Analista Universitário a progressão é atribuída a partir da titulação, enquanto para o cargo de

⁶ Passagem do servidor para Grau imediatamente seguinte; Ascensão vertical.

⁷ Passagem do servidor para Referência seguinte. Ascensão horizontal.

Técnico Universitário, a mudança de referência é de acordo com a carga horária dos cursos de aperfeiçoamento. Assim, o interesse por capacitação aumenta entre os servidores técnicos, uma vez que a participação em ações de formação continuada pode resultar em ganho financeiro.

As promoções e progressões, citadas anteriormente, são regulamentadas pelos Decretos Nº 15.143 e 15.144, de 21 de maio de 2014, respectivamente da carreira de Analista Universitário e do Técnico Universitário. Nestes decretos é regulamentado os prazos de interstício. Na carreira de Analista Universitário, o art. 13 aponta como requisito para progressão o cumprimento de interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício na referência ocupada. No mesmo artigo, para a promoção na carreira, o analista precisa, além de obter a pontuação mínima exigida, cumprir o interstício mínimo de 36 (trinta e seis) meses de efetivo exercício em cada Grau. Outro ponto a ser salientado na carreira de analista é que não é obrigatório para a promoção, a progressão na carreira.

Já o Decreto referente à Carreira de Técnico Universitário define como

requisito para a progressão, o cumprimento do interstício de 12 (doze) meses de efetivo exercício na Referência ocupada, quando no Grau I. Para os demais Graus (II, III e IV), a exigência passa a ser de 18 (dezoito) meses de efetivo exercício na Referência ocupada. Ainda para a progressão o Técnico Universitário precisa apresentar certificados de conclusão em cursos de aperfeiçoamento e que guardem correspondência com as atribuições do cargo.

Além disso, é exigida na progressão dos técnicos certificados que totalizem as seguintes cargas horárias: I - 180 (cento e oitenta) horas integralizadas em diversos cursos de aperfeiçoamento, com carga horária mínima de 08 (oito) horas, para acesso à Referência 2; e II - 240 (duzentas e quarenta) horas integralizadas em diversos cursos de aperfeiçoamento, com carga horária mínima de 20 (vinte) horas, para acesso à Referência 3.

Esta última carreira, diferente da primeira, é estruturada em 04 (quatro) Graus, sendo obrigatória a passagem nas 03 (três) referências pela progressão dentro do mesmo Grau para desenvolvimento por promoção na carreira (§ 2º do Art.13).

Ademais as limitações que a legislação impõe, há permanência de tempo maior em cada grau com o cumprimento mínimo de (trinta e seis) meses de efetivo exercício

31

no Grau I e 54 (cinquenta e quatro) meses nos Graus II e III. Dessa forma, 100% dos servidores técnicos universitários ainda se encontram nos Graus I e II. Percebe-se dos registros na plataforma de inscrição de cursos e nas de registros de certificados de progressão a aflição dos servidores técnicos universitários em cumprir a carga horária exigida para progressão. Os registros da plataforma de capacitação apresentam a inscrição de alguns técnicos nos mais variados cursos sem apresentar correlação com a atividade que desempenham. O mesmo cenário é apresentado na plataforma de registro de certificados de progressão, uma incongruência entre os certificados apresentados e uma justificativa adequada para melhor desempenhar suas atribuições do cargo.

Alinhada as adversidades da multicampia com o futuro da gestão de pessoas tem-se um cenário de complexidades e desafios. Gerir e desenvolver um corpo funcional com diversas peculiaridades, níveis de escolaridade, interesses divergentes, além de mútuos objetivos se torna mais complexo quando o acesso a

esses servidores não é equânime. No curso dessa reflexão, é preciso desenvolver nestes servidores o pensamento exponencial, dando início a processos formativos mais sérios e comprometidos. Se for preciso, acumular carga horária para progressão em cursos que contribuam para o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário. Citando Cortela (2013): “Gente não nasce pronta e vai se gastando. Gente nasce não pronta e vai se fazendo”.

Esse alinhamento favorece o protagonismo dos servidores que serão responsáveis pelo seu desenvolvimento. Com o apoio da tecnologia, o servidor abandonará a espera da indicação de cursos pela gestão e administrará a sua própria carreira. Como bem coloca o filósofo francês Jean-Paul Sartre (1978), ser responsável é ser autor, está condenado a ser livre. Tudo começa e depende de nós mesmos. A

autogestão funciona como catalisador deste processo, promovendo o protagonismo do indivíduo e a identificação do seu propósito, alinhando a cultura institucional com os valores e o propósito das pessoas (ROXO, 2018).

Vivemos em tempos empolgantes, mas turbulentos, onde a única certeza é da mudança acelerada a cada dia. O modo de organização e produção da sociedade demanda mais humanização, buscando agregar valores que contribuam para o desmentido potencial humano no processo permanente de Educação, que não se resume a “adaptar as habilidades humanas ao ritmo acelerado da mudança mundial,

32

mas a tornar esse mundo em rápida mudança, mais hospitaleiro para a humanidade” (BAUMAN, 2009 p 163).

Nessa perspectiva, a multicampia é mais um desafio na mudança da cultura organizacional, enraizada há mais de 35 anos. Com pessoas acostumadas a fazer sempre de um jeito e agora precisarão se adaptar e conviver com sistemas que chegam para agilizar o trabalho e disponibilizar as pessoas para trabalhos mais estratégicos.

A Universidade conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias e valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora e geradora (Morin, 2015, p.81).

E nesse processo, o Plano Anual de Capacitação (PAC) irá administrar, através de instrutorias, as competências necessárias para o desenvolvimento dos servidores. Um papel desafiador para a Coordenação de Desenvolvimento de

Pessoas (CODEP) que a cada ano se reinventa, buscando chegar mais próximo da realidade da estrutura da UNEB. Baseado nos registros do portal da UNEB dos últimos PACs, foi elaborado o Quadro 5 que detalha o momento de construção, como foi a proposta e, por fim, os resultados dos últimos Planos vigentes.

Quadro 5. Elaboração do PAC

Ano	Proposta	Resultado
2016	Solicitação encaminhada por e-mail	Nem todos solicitavam
2017	Questionário para verificar GAP (lacuna) entre Necessidade x Domínio	Encaminhado por e-mail muitos não retornaram
2018	Mapeamento realizado no curso Práticas e Aprendizagens na Gestão Universitária (PRAGEU)	Não representava o interesse do todo
2019	Questionário Sisform aberto	Muitos dados para consolidar e analisar
2020	Entrevista com gestores de cada setor	Adequar o que foi sugerido pelo gestor com o que foi solicitado pelos servidores

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Não se pode ter uma organização exponencial com um corpo funcional linear. Uma solução é a sugestão de Demo (2008), segundo a qual a gestão de pessoas

33

deve alinhar o desenvolvimento organizacional com a aprendizagem e desenvolvimento de pessoas, através da formação continuada. Pensando nisso, o próximo capítulo irá trabalhar as formas de aprendizagem que melhor se adequam à nova realidade.

O presente capítulo discutiu a evolução da gestão de pessoas, perpassando pela gestão pública de uma universidade multicampi. Neste capítulo pôde-se conhecer o lócus de pesquisa e o público a que se destina o produto dessa pesquisa.

3. A TECNOLOGIA ABRINDO CAMINHO PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O objetivo desta etapa é contextualizar a educação corporativa e o papel da tecnologia nesse aprendizado. Para isso, este capítulo abordará as capacitações realizadas para um mundo pré- era exponencial até a proposta de Trilhas de Aprendizagem como novo enfoque da educação corporativa para o modelo de gestão de pessoas da era exponencial.

3.1 Capacitação em um mundo pré -era exponencial

Na Idade Média, a educação era seletiva para determinados públicos, o acesso era restrito à classe burguesa, não fazia parte do cotidiano da maioria das pessoas. No período histórico da Modernidade, marcada pelo Iluminismo, a educação tradicional trouxe como grande missão a universalização do conhecimento acessível

a toda população, deixando, assim, de ser seletiva para ser universal. O ensino tradicional fundamentou-se na filosofia de Rousseau, passando pela pedagogia da essência (Saviani, 1991). Tal pedagogia acredita na igualdade essencial entre os homens, o que respalda o surgimento dos sistemas nacionais de ensino e proporciona a escolarização para todos. Este ensino tradicional se constituiu após a revolução industrial, quando foi consolidado o poder burguês e aciona a escola redentora da humanidade, universal, gratuita e obrigatória como um instrumento de consolidação da ordem democrática (Saviani, 1991). Sobre o surgimento dos sistemas nacionais de ensino, Gadotti (1995) segue um pensamento semelhante ao de Saviani (1991):

O iluminismo educacional representou o fundamento da pedagogia burguesa, que até hoje insiste, predominantemente na transmissão de conteúdos e na formação social individualista. A burguesia percebeu a necessidade de oferecer instrução mínima para a massa trabalhadora.

Por isso, a educação se dirigiu para a formação do cidadão disciplinado. O surgimento dos sistemas nacionais de educação, no século XIX, é o resultado e a expressão que a burguesia, como classe ascendente, emprestou à educação (Gadotti, 1995. p.90).

35

Nessa fase, o conhecimento era transmitido de modo uniforme e padronizado para alcançar o maior número de pessoas. Os alunos que se destacavam eram os que conseguiam absorver o maior número de conteúdo, por isso ficou conhecida como educação conteudista.

Uma grande contribuição foi à universalização ou democratização da educação, deixando de ser privada de uma classe específica e passando a ser viável para toda população. Todavia, para conquistar esse feito foi necessário padronizar a

educação, colocando todos no mesmo patamar. O professor é colocado em destaque, é quem detém o conhecimento que será transmitido. O aluno é considerado sem valor, pois não tem conteúdo, não tem como contribuir e assim não se considera a individualidade das formas de aprendizagem. Resta ao aluno, como única opção, reproduzir o que foi passado pelo professor, sem criticar ou colocar ali suas experiências e vivências para construir o conhecimento. Assim também ocorre com o sistema avaliativo, com provas quantitativas que pontuam a acumulação de conteúdo (LEAO, 1999).

Em função dessa trajetória histórica, cabe salientar que a Educação não atendeu sempre aos mesmos tipos de objetivos e toda a sua análise requer, antes de tudo, um intenso esforço de reflexão e contextualização. Dessa forma, destacam-se no Quadro 6 os registros de maior destaque da Educação Tradicional.

Paulo Freire (1998) define esse período como a concepção “bancária” da educação, em que a única margem de ação que se oferece aos educandos é a de receberem os depósitos, guardá-los e arquivá-los. Na visão “bancária” da educação, o “saber” é uma doação dos que se julgam sábios aos que julgam nada saber. Em um primeiro momento, poderíamos descrever a aprendizagem como sendo “um processo de aquisição e assimilação, mais ou menos consciente, de novos padrões e formas de perceber, ser, pensar e agir.” (Schmitz, 1982, p. 53).

Segundo Saviani (1991), a educação é concebida como "produção do saber", pois o homem é capaz de elaborar ideias, possíveis atitudes e uma diversidade de conceitos. O ensino como parte da ação educativa é visto como processo, no qual o professor é o "produtor" do saber e o aluno "consumidor" do saber.

Quadro 6. Registros da Educação Tradicional.

EDUCAÇÃO TRADICIONAL	
Contribuições	Críticas
Democratização da educação (deixou de ser para um grupo específico)	Baixa criatividade dos conteúdos (não permite questionar o conteúdo)
Valorização da figura do professor (dono do conhecimento)	Manutenção do status quo (não transforma a sociedade, pois só absorve sem questionar)

Valorização das instituições de ensino (centro de conhecimento)	Conteúdos não significativos (Sem utilidade prática)
	Autoritarismo (relação de poder professor x aluno)
	Aprendizagem por memorização

Fonte: Desenvolvida pela autora.

A aprendizagem não pode se resumir a apenas um processo de aquisição de conhecimentos, conteúdo ou informações. Seguindo esse raciocínio, Gadotti defende que a aprendizagem não pode ser entendida como simples depositar de informações, mas como uma construção coletiva (GADOTTI, 2004) que vise transformar as informações recebidas, dando-lhes um caráter significativo para a vida das pessoas.

Nessa linha, Aranha (1994) conceitua educação como um processo contínuo fundamental para a humanização e socialização do homem, pois supõe a possibilidade de rupturas pelas quais a cultura se renova e o homem faz história. Portanto, faz parte da construção do indivíduo. Pilleti (2004) destaca dois aspectos na educação: o estudo das diversas fases do desenvolvimento das pessoas e o estudo da aprendizagem e das condições que as tornam mais eficiente e mais fácil. Pilleti (2010) detalha os tipos de aprendizagem como sendo: (i) aprendizagem motora (consiste na aprendizagem de habilidades motoras, verbais e gráficas); (ii) aprendizagem cognitiva (abrange a aquisição de informações e conhecimentos); (iii) aprendizagem afetiva ou emocional (aborda os sentimentos e emoções).

No processo de ensino-aprendizagem o aluno é, ao mesmo tempo, objeto, sujeito e construtor do processo, enquanto o professor é o estimulador, orientador e facilitador, ou seja, é ele quem deve criar as condições para que o aluno adquira conhecimento e compreenda dos fatos.

O educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que ganha o seu valor ao questionar, trazer

suas vivências e ao ser educado, também educa. Assim, tanto o educador quanto o educando se tornam sujeitos do processo (FREIRE, 1998).

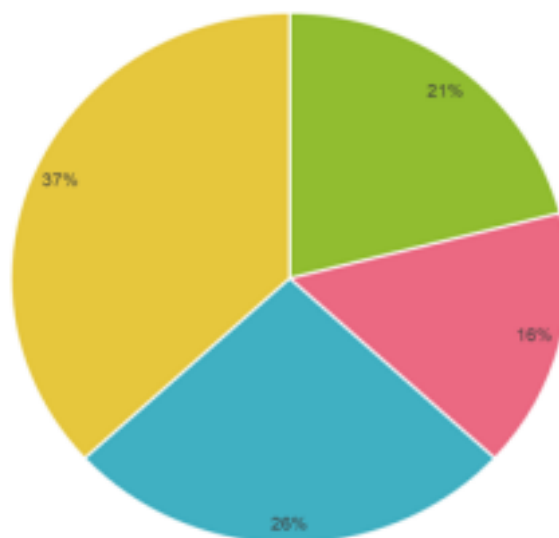
Contextualizada e conceituada a Educação, iniciou-se a pesquisa dos referenciais teóricos com os seguintes filtros: capacitação, educação corporativa e

trilhas de aprendizagem. Primeiro foi realizada uma busca avançada em algumas bases de dados, citadas abaixo, com diferentes tipos de acervo para analisar os temas em publicações científicas.

- (i) O Portal de Periódicos CAPES/MEC oferece acesso a um amplo acervo de artigos, disponíveis em aproximadamente 21.500 revistas nacionais e internacionais.
- (ii) A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), mantida pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, por reunir as teses e dissertações defendidas em todo país por brasileiros no exterior (Pinto, 2018).
- (iii) A Biblioteca Digital Fundação Getúlio Vargas (FGV) por preservar e promover a visibilidade nacional e internacional da produção científica da FGV e da Scientific Electronic Library Online (SciELO), produto da cooperação entre a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME), instituições nacionais e internacionais relacionadas com a comunicação científica e editores científicos, por ser um banco de dados bibliográficos, biblioteca digital e modelo cooperativo de publicação digital de periódicos científicos brasileiros de acesso aberto.

Da análise dessas bases de dados foram encontradas 18 (dezoito) dissertações e 1 (uma) tese, sendo que 7 (sete) se referem especificamente à capacitação em órgãos públicos, conforme Figura 5. Desse total, apenas 4 (quatro) apresentam definições com referências específicas sobre formas de aprendizagem para servidores técnicos-administrativos e fundamentam com base em um referencial teórico similar, sendo as principais referências Dutra (2004), Fleury (2004), Freitas (2005), Brandão (2008) e Borges-Andrade et al.(2009).

• Capacitacao • Aprendizagem • Competência • Gestão Pública



Fonte: Desenvolvido pela autora

Muitas dessas dissertações e teses tratam do planejamento dos cursos, pensando no desenvolvimento dos servidores, perpassando pela gestão por competência. Embora o tema Trilhas de Aprendizagem esteja presente em boa parte das dissertações encontradas, em nenhuma está presente no título. Por ser um termo recente, há pouca fundamentação e referenciais para delinear o seu uso e definições em produções acadêmicas, sendo encontrados apenas artigos com este título. Dessa forma, a continuidade da pesquisa deu-se com consultas a revistas especializadas com artigos mais recentes que abordam o avanço na aprendizagem e a preocupação das instituições em desenvolver seu quadro de funcionários.

Por essa abrangência, o seu campo semântico se confunde com o uso de outros termos, como treinamento, desenvolvimento de pessoas, aperfeiçoamento, qualificação e formação profissional (PINTO, 2018). A referida pesquisa mostrou que o termo capacitação, citado na maioria das dissertações, abrange tanto desenvolvimento de pessoas (focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas) quanto no treinamento (orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo). Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de

conhecimentos e construir competências individuais (LIMA, 2014).

A educação corporativa utiliza o termo capacitação para oferecer cursos que habilitem os funcionários para o exercício profissional. Segundo o dicionário da língua portuguesa (HOUAISS, 2001), a palavra capacitar significa o ato de tornar apto ou habilitado para. Pacheco et. al (2009), define como capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade.

A imprecisão quanto ao conceito torna o termo muito questionado. Pacheco (2009) pressupõe uma incapacidade inicial para o exercício profissional. A Coordenação de Educação Corporativa e Aprendizagem Organizacional da Diretoria de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas (UCS/SAEB) e o Comitê de Educação Corporativa (CEC), órgãos responsáveis por regulamentar e acompanhar as capacitações no Estado da Bahia, defendem que os cursos são para capacitar uma determinada habilidade que ainda não é dominada pelo servidor público e não que esse servidor seja incapaz para desenvolver suas atribuições. Pensando dessa forma, o CEC lançou o anuário de capacitação do Estado da Bahia no início de 2019. Entretanto, o anuário apresenta sentido dúbio, uma vez que sugere para alguns autores que capacitar as pessoas é torná-las capazes, como se antes fossem incapazes. Para outros, o termo é utilizado como capacitar em determinada competência, mas realmente ao estudar a etimologia da palavra, depara-se com o seguinte conceito:

“substantivo feminino. Ação ou efeito de capacitar, de tornar capaz; aptidão. Ato de se tornar apto, habilitado, de passar a possuir uma habilitação. [Por Extensão] Preparação, ensino, conhecimento dados a alguém para que essa pessoa desenvolva alguma atividade especializada: capacitação em negócios. Etimologia (origem da palavra *capacitação*). Capacitar + ção” (Dicionário online de Português).

O esforço de conceituar o termo capacitação perpassa pela Administração Pública Federal. O Decreto nº 2.794, de 01 de outubro de 1998, instituiu a Política

Nacional de Capacitação, destacando o desenvolvimento de pessoas através da melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços. Também se estendeu à valorização do servidor público, por meio da capacitação permanente e

adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais, requeridos na esfera pública (BRASIL, 1998).

O Decreto Federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, chega para revogar o Decreto citado anteriormente e instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal e define no Art. 2º, Inciso I:

Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006).

A revogação do Decreto nº 2.794/98 pelo nº 5.707/2006 apresenta a mudança na própria nomenclatura, não utiliza mais o termo “capacitação” e sim “desenvolvimento”, apresentando uma nova perspectiva de entendimento sobre a formação do servidor, que sai do conceito instrumental e linear. Nessa mesma linha, alguns autores, como Gisela Demo (2008), Chiavenato (2016) e Gil (2007) trabalham a capacitação, enquanto subsistema da gestão de pessoas, como processo de educação permanente, que visa o desenvolvimento de competências individuais, tendo em vista as competências institucionais.

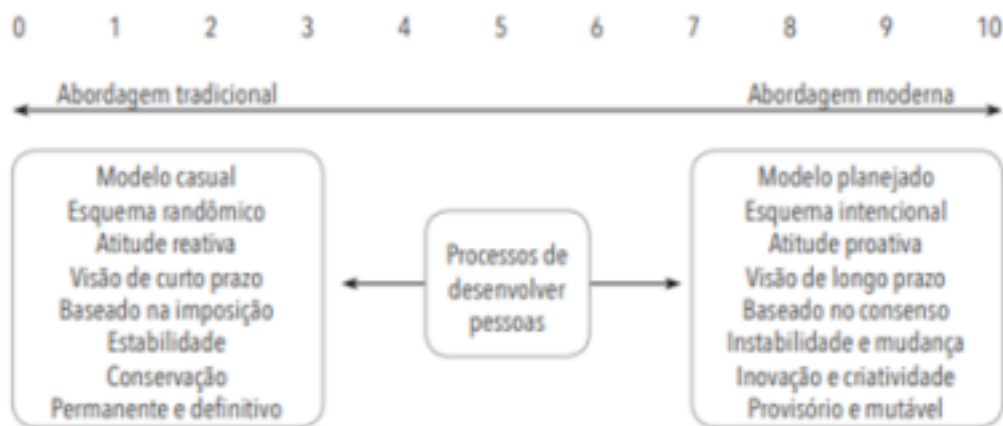
Diante da imprecisão do termo Capacitação, a autora teve o cuidado e a preocupação com a utilização do termo, optando por utilizar a palavra desenvolvimento ao invés de capacitação. E no mesmo caminho o setor da PGDP, que trata de cursos para servidores que antes tinha o nome de Subgerência de Capacitação passou a ser conhecida, após aprovação no Conselho Universitário (CONSU) no final de 2019 como Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP)., corroborando com a afirmativa de Pinto (2018):

“a velha forma de ensinar e aprender não funciona faz tempo, assim é necessário ampliar o conceito de capacitação para além do significado mais literal, que pressupõe uma incapacidade do trabalhador para a execução de tarefas.”

Cabe pontuar, que os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação (CHIAVENATO, 2014). Desenvolver pessoas representa a necessidade de trazer as potencialidades do ser humano de dentro para fora. Já educação significa dar-lhes informação e apoio suficiente para

que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. A Figura 6 resume a evolução desse processo.

Figura 6. Processo de desenvolver pessoas.



Fonte: Chiavenato, 2014.

As diferentes abordagens apresentadas na Figura 6 ressaltam a evolução no processo de desenvolver pessoas. Como visto no Capítulo 2, sobre a Evolução do RH, a abordagem moderna do processo de desenvolver pessoas acompanha o contexto de mudança, exigindo ações mais estratégicas. Mesmo em face dessa abordagem moderna nas instituições de ensino superior, que tem no cerne de sua missão a formação e o desenvolvimento de profissionais para a sociedade e para o mercado de trabalho, pode-se verificar que ainda não é promovido, na sua grande totalidade, a capacitação do seu próprio corpo de colaboradores (Colombo, 2011).

Os Planos Anuais de Capacitação (PAC), dispostos no portal da UNEB na área da PGDP, assim como os relatórios disponibilizados por esta Pró-Reitoria comprovam os esforços da equipe da CODEP em atender os servidores, disponibilizando, através

de instrutoria interna,⁸ os cursos solicitados pelos servidores através de diversas formas de pesquisa que é realizada a cada ano.

Até o momento as alternativas como fonte de pesquisa para elaboração do PAC, não parecem suficiente para desenvolver os servidores espalhados pela multicampia, uma vez que nem todos conseguem ser contemplados com os cursos

ofertados pelo PAC. Embora a CODEP venha pensando em ofertar cursos, mesclando as formas de educação presencial e Educação a Distância (EAD), para que os servidores que residem fora da capital tenham mais oportunidades para desenvolver se.

Observa-se que esses servidores que estão em cidades do interior, por conta dos decretos de contenção dos gastos citados anteriormente, não podem deslocar-se para participar de cursos na capital e mesmo com a possibilidade de o instrutor ministrar cursos nos interiores, é exigido um quantitativo mínimo de 10 servidores para poder acontecer. Alguns departamentos não conseguem alcançar esse mínimo, o que inviabiliza a ocorrência das instrutorias.

A equipe CODEP/PGDP, visando cumprir o contingenciamento estabelecido nos decretos citados anteriormente e atender o maior número de servidores que estão alocados nas cidades do interior, conta com o apoio dos diretores de Departamento para ajudar custear o deslocamento. Quanto à hospedagem, a PGDP disponibiliza a casa do servidor⁹, ou alojamento do Instituto Anísio Teixeira (IAT).¹⁰

É possível perceber nos relatórios da Coordenação de Gestão de Carreiras que muitos dos certificados apresentados para progressão na carreira dos técnicos universitários (nível médio) são de instituições de ensino a distância. Acredita-se que cursos nesta modalidade são mais eficientes, em função de não necessitarem gastos com o deslocamento e de viabilizarem a flexibilidade de horário. Segundo Rita Pelegrino no artigo “Como não se tornar obsoleto em um mundo de mudança”, 89%

⁸ Regulamentada pela Lei nº 10.851, de 10/12/2007 que cria o Programa de Instrutoria Interna destaca uma estratégia eficaz e econômica para o desenvolvimento de competências no serviço público estadual. Trata-se da docência desempenhada por servidores públicos para a disseminação de conteúdos correlatos à sua área de competência, de forma sistêmica em todo o Estado. A iniciativa valoriza o servidor e seu conhecimento acumulado, reconhecendo-o como sujeito detentor de saberes cuja disseminação contribui para a efetividade das ações públicas.

⁹ Uma casa alugada pela UNEB e administrada pela PGDP que é utilizada para hospedar os servidores que precisam participar de algum evento em Salvador.

¹⁰ O IAT administrado pela Secretaria de Educação do Estado da Bahia (SEC) disponibiliza alojamento para servidores públicos estaduais.

das pessoas julgam muito importante a aprendizagem, mas admitem a postura passiva de esperar a empresa ofertar os cursos.

Atualmente, debate-se a formação e desenvolvimento do servidor público dentro de uma perspectiva crítica, construtora de sujeitos autônomos, solidários e

protagonistas (FRIGOTTO, 2011). Estas qualidades listadas por Frigotto (2011) são exigidas no mundo exponencial, pois evidenciam pessoas responsáveis pela construção do seu caminho, deixando de lado os sujeitos passivos que continuam à espera da organização para indicar quais as competências que precisam desenvolver. Baseado nas ideias de Buiatti, é preciso se preparar para desenvolver as pessoas para o mundo exponencial, tomando como base os estudos sobre a necessidade de construção de um novo paradigma educacional para o ensino de gestão, posto que repousam constatações claras acerca de limitações do atual modelo.

As instituições de ensino precisam oferecer serviços de qualidade de tal forma que seus alunos não somente acumulem conteúdos, mas solucionem problemas e desenvolvam habilidades (Araújo, 2017). Parece inquestionável a relevância que as áreas de T&D estão adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas. A migração do T&D tradicional para a Educação Corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida.

Pensando nessa possibilidade, a proposta de uma plataforma que deixe o servidor escolher a forma que melhor possa aprimorar uma competência faz-se necessário na educação contemporânea, para que o aluno tenha autonomia para participar da sua aprendizagem e não seja apenas um mero expectador.

3.2 Trilhas de Aprendizagem para era exponencial

Neste novo ambiente exige-se uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para desenvolver esse novo perfil, as instituições precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de competências, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. Essas tendências apontam para um comprometimento da instituição com a educação e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Emerge, dessa forma, a ideia da Universidade Corporativa (UC) como eficaz veículo para o alinhamento e

desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias institucionais (EBOLI, 2004).

A primeira UC's surgiu no ano de 1956, na cidade de Crontonville (no estado de New York), fundada pela empresa General Electric (MOTTA et.al 2011) e trouxe

como grande marco a passagem do tradicional Centro de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) da administração taylorista/fordista para a gestão flexível com uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma instituição. Na prática, é com o seu advento que vem à tona a nova modalidade de Educação Corporativa¹¹.

Sobre esse tema Meister (1999) afirma que a Educação Corporativa promove a união de práticas estruturadas nas organizações, com o objetivo de fomentar a educação continuada. Fleury e Oliveira (2001) comentam que a Educação Corporativa pode ser definida como um sistema de desenvolvimento de recursos humanos, orientado pelas competências de gestão, cujo principal papel é o de construir as competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilidade da estratégia de uma organização. Eboli (2004) também afirma que a educação corporativa é um processo organizacional que objetiva articular o desenvolvimento do indivíduo por meio da gestão estratégica de pessoas por competências. Eboli et al (2010) completa que o desenvolvimento das competências humanas é o foco de atuação da educação corporativa, a qual atua no nível das pessoas para que, uma vez instaladas essas competências, as competências organizacionais e empresariais sejam obtidas.

A gestão de pessoas por competências emerge como uma das possíveis alternativas de mudança, aperfeiçoamento e busca por qualidade na gestão pública (PINTO, 2018). Na mesma linha, Leal (2018) defende o modelo de gestão por competências por possuir um caráter dinâmico, inovador que possibilita mudanças rápidas, adequando os servidores às funções e atividades que são desenvolvidas, diminuindo as lacunas entre o que se sabe fazer para o que se deve fazer, além de possibilitar um direcionamento para organização identificar e construir um programa de desenvolvimento, voltado para as necessidades reais de cada servidor, com fins

¹¹ Ocorre sempre que uma organização cria um forte processo de aprendizagem, tendo como prioridade a obtenção, manutenção e disseminação do conhecimento. Não se trata apenas de técnicas, mas também de práticas e valores que façam parte da sua missão e visão.

de atender às exigências organizacionais propostas na sua missão e nos seus valores.

O conceito de competência foi apresentado por David McClelland, no ano de 1973, como uma proposta para substituir os testes de inteligência nos processos de

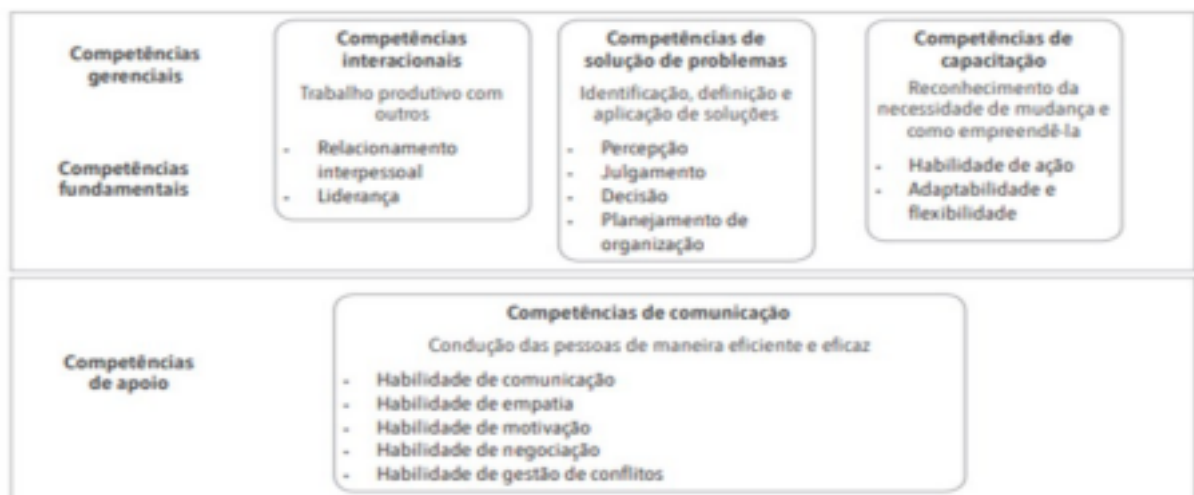
seleção de pessoas nas organizações. Mais tarde, outros autores passaram a relacionar o conceito de competência às realizações das pessoas e ao que elas entregam para o meio em que se encontram inseridas, independentemente do cargo que ocupam (FISCHER, 2008).

Eboli (2008) identifica três tipos de competências no ambiente organizacional, quer sejam:

- (i) Competências empresariais ou estratégicas: identificam o negócio, posicionando a organização no seu segmento de atuação e perante os concorrentes;
- (ii) Competências organizacionais: identificadas em determinadas áreas ou processos e nutrem as competências empresariais;
- (iii) Competências humanas ou pessoais: capacidades a serem desenvolvidas nas pessoas e muito importantes para a formação das competências organizacionais e empresariais.

Já Le Boterf (2003) classifica as competências em cinco tipos diferentes e indica para cada uma delas as suas respectivas funções e formas de desenvolvê-las, tanto pela educação formal, quanto pela dedicação e experiência profissional e social, conforme Figura 7.

Figura 7. Diversidade de Competências.



Fonte: Le Boterf (2003).

Do estudo de Le Boterf (2003), verifica-se a necessidade de mapear competências técnicas e comportamentais necessárias para as funções de acordo com as características de Missão, Visão e Valores da instituição. Em seguida, graduá-las e analisar as lacunas que cada funcionário avaliado apresenta, para então estabelecer um plano de desenvolvimento e acompanhamento dessas competências

(SANTOS, 2016).

O capítulo anterior abordou a 4ª Revolução Industrial apresentando como as inovações tecnológicas impactam nos processos de produção e os tornam cada vez mais eficientes. *Pari passu* a essa realidade, está a Educação Corporativa que acompanha as significativas mudanças e batiza o novo jeito de compartilhar informações e desenvolver as pessoas como Aprendizagem 4.0. Este termo foi bem definido por Bars (2019) pela revista Nexista, como:

“Aprendizagem individual, móvel e inteligente. Aprendemos o tempo todo e em todos os lugares. Saímos da Gestão da Eficiência, com aprendizagem de massa, para um processo que prioriza o indivíduo. Para atender esta nova exigência, a solução precisa ter características específicas como, por exemplo, ser aplicável em qualquer tempo e lugar, ser pessoal, flexível e prática. A responsabilidade pelo aprendizado é do aprendiz” (BARS, 2019).

Seguindo essa conduta, o método mais procurado no Brasil, o Construtivismo¹² com a influência teórica de Vygostky, defende que as formas de aprendizagens adotadas se concentram na participação efetiva e eficiente do educando na construção do seu desenvolvimento. Segundo os behavioristas, a aprendizagem é uma aquisição através de relações entre o ambiente e comportamento. Com essa perspectiva Brandão (2002) pontua:

“cabe à educação a responsabilidade de abrir as portas da mente e do coração e de apontar horizontes de construção partilhada de sociedades humanas mais humanizadas”.

¹² Método desenvolve a criatividade, autoconfiança, as relações interpessoais e o interesse pelo aprendizado. O indivíduo é visto como ativo em todo o processo e a aprendizagem é sinônimo de comportamento adquirido (SILVA, 2016).

Em consonância com esse conceito, Pantoja e Borges-Andrade (2002) definem a aprendizagem como o processo no qual o indivíduo, em interação com o ambiente, adquire e retém um novo conhecimento, habilidade ou atitude que pode (ou não) ser observado posteriormente em uma mudança de comportamento.

No curso dessa reflexão, cabe pontuar que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal estabelece

diretrizes para capacitação de servidores públicos, sendo pautada por preceitos da Gestão Estratégica de Pessoas e da Gestão por Competências. O Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 permite o desenvolvimento de competências por meio de ações de aprendizagem formal.

A finalidade desse decreto, além de tornar a gestão mais eficiente, é trazer para o centro do processo, o servidor, entendendo dessa forma, que a melhor maneira de atingir os resultados com eficiência, deverá ser por meio do desenvolvimento de competências que atendam as reais necessidades do contexto, destacando assim, a importância do desenvolvimento permanente do servidor público (Diário Oficial da União, 24/02/2006).

A Universidade Corporativa adota a gestão por competência e para acompanhar a nova realidade que se forma, procura tecnologias disruptivas, que alterem algo estruturante, a fim de transformar o contexto para receber o mundo exponencial. Dessa maneira, as tecnologias representam um grande impacto sobre a Educação, criando formas de aprendizado, disseminando o conhecimento e, especialmente, novas relações entre professor e aluno (FERREIRA, 2014).

Considerando o mundo exponencial e as formas de aprendizagem, muitas empresas adotam sistema de educação corporativa para desenvolver seu corpo funcional, conforme pesquisa bibliográfica, publicada pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que resultou no Quadro 7. No Capítulo 05 desta dissertação, após entrevista com alguns representantes de Recursos Humanos, foi possível conhecer melhor alguns desses sistemas registrados a seguir, o que colaborou muito com a modelagem das Trilhas de Aprendizagem, produto dessa pesquisa.

Diferente das grades de treinamento que têm ordem de obrigatoriedade e geralmente estão vinculadas ao desempenho de um cargo específico, a sistemática das Trilhas de Aprendizagem propõe conciliar a necessidade da organização com as

48

aspirações de seus membros (SILVA, 2016). As Trilhas de Aprendizagem, alinhadas à gestão por competências, irão considerar as expectativas da Instituição em relação ao desempenho dos servidores, obedecendo aos ritmos, estilos de aprendizagens, aspirações e preferências pessoais. “Afinal, se o objetivo é desenvolvê-lo, é fundamental que ele consiga visualizar onde ele está e onde deve chegar” (LEME, 2014).

EMPRESA	NOME DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	INÍCIO
SADIA	UNI S	2003
CARREFOUR	INSTITUTO DE FORMAÇÃO CARREFOUR	2000
RENNER	UNIVERSIDADE RENNER	2002
REDE BAHIA	UNIREDEBAHIA	2001
BANCO DO BRASIL	UC BANCO DO BRASIL	2002
CAIXA	UNIVERSIDADE CORPORATIVA CAIXA	2001
NATURA	EDUCAÇÃO CORPORATIVA NATURA	2002

Fonte: Adaptado pela autora da Tabela da Anpad.

Assim, as Trilhas de Aprendizagem tornam-se uma proposta relevante para Aprendizagem 4.0, pois representa uma estratégia de aprimoramento inovadora e eficaz, que propicia ao colaborador o aprendizado contínuo através de múltiplas formas de aperfeiçoamento pessoal e profissional, integrado ao seu planejamento de carreira (SILVA, 2016). Freitas e Brandão (2006) complementam a importância da autonomia do funcionário, ao compartilhar a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, alinhado com as demandas do mundo exponencial, como descrito a seguir:

“Oferecem ao indivíduo múltiplas opções de capacitação, assim como autonomia para escolha daquelas mais apropriadas às suas necessidades e conveniências. A organização não mais impõe o que o indivíduo deve fazer, mas sim apresenta um leque de opções para o desenvolvimento de competências relevantes à sua atuação” (FREITAS e BRANDÃO, 2006).

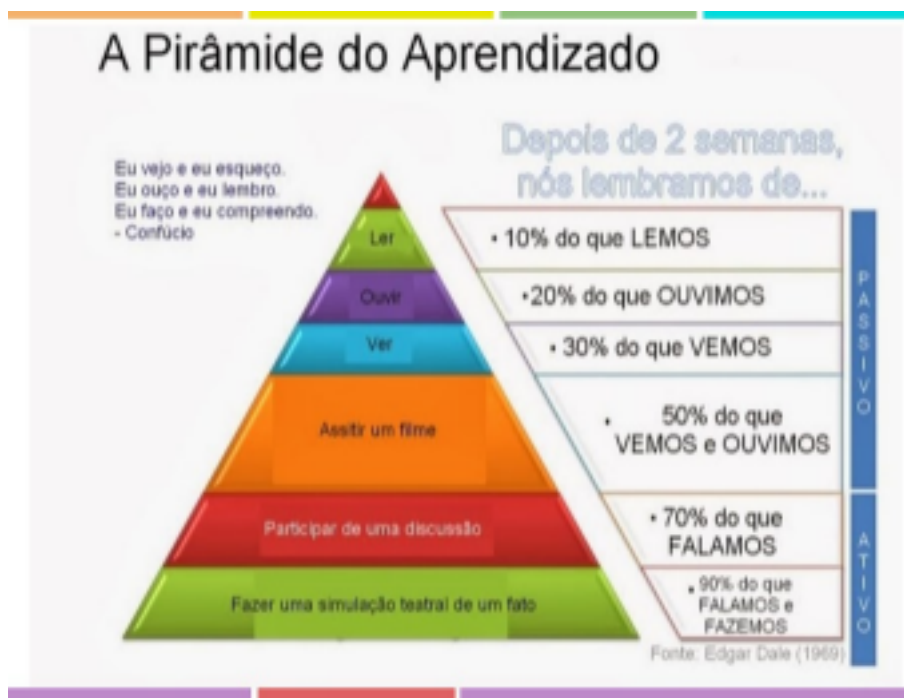
49

O funcionário define uma estratégia de desenvolvimento de competências por meio de alternativas ou caminhos viáveis e flexíveis de aprendizado. De acordo com Tafner, Tomelin e Müller (2012), as trilhas de aprendizagem são caminhos virtuais

para o desenvolvimento intelectual que promovem e desenvolvem competências. Como o método confere autonomia às pessoas, cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e objetivo que deseja alcançar. Com isso é possível integrar o planejamento de carreira às expectativas da organização. O grande mote das trilhas de aprendizagem é dar suporte ao profissional, que é o próprio protagonista da sua formação e qualificação. Alguém que almeja por oportunidades de capacitação e necessidades de aperfeiçoamento poderá criar seu mapa de aprendizagem, o seu itinerário formativo e caminhará na sua própria trilha (SILVA, 2016).

A aprendizagem 4.0 visa oferecer cursos que atendam a necessidade de cada funcionário, personalizando a educação corporativa. Silva (2016) ainda afirma que os cursos que antes eram ofertados de forma geral passam a ser personalizados, analisando a maneira que cada um assimila e constrói o conhecimento. As atividades são elaboradas em diferentes mídias como: participação em cursos, encontros, seminários, congressos, intercâmbios no exterior, participação em comunidades virtuais de práticas e aprendizagem, estágios, reuniões de trabalhos e diversos tipos de conteúdo (livros, vídeos, sites, revistas, entre outros) com o objetivo de serem complementares entre si. Desta forma, traz a possibilidade de cada funcionário escolher a atividade e conteúdo que melhor lhe desenvolva. Desde a década de 70, Dale (1969), na Figura 8, representou a pirâmide do aprendizado em que cada experiência interfere na forma de aprender e torna o processo de absorção de conhecimento mais efetivo e adequado aos diferentes perfis de profissionais.

Ainda sobre as formas de aprendizagem, o professor de Psicologia e Neurologia da Universidade de Harvard, o norte-americano, Howard Gardner desenvolveu entre os anos de 1980 e 1990, os sete tipos de aprendizagem e depois adicionou mais duas, todas baseadas na ideia de que a inteligência se manifesta de múltiplas formas. Neste contexto, Gardner apresenta, conforme Quadro 8, os tipos de aprendizagem e as atividades que representam.



Fonte: Dale, 1969

Quadro 8. Tipos de Aprendizagem

APRENDIZAGEM	ATIVIDADES
1. Lógico-matemática	Atividades concretas de classificação, organização e pesquisa.
2. Linguística	Atividades de redação, criação de textos publicitários e peças de teatro.
3. Espacial	Atividades de criação cenográfica, interpretação de mapas, gráficos e elaboração de sites
4. Corporal sinestésica	Atividades práticas de montagem e construção, além das atividades físicas.
5. Interpessoal	Atividades e projetos em grupo, trabalhos em que possa interagir com o público, participar de debates e entrevistas.
6. Intrapessoal	Atividades de expressão corporal e/ou facial como o teatro e a poesia.
7. Musical.	Atividades em que possa criar músicas, fazer adaptações, pesquisas musicais e criação multimídia
8. Natural	Atividades de cultivo de plantas e culturas para experiências científicas, pesquisas ambientais e cuidados com o ambiente.
9. Existencial	Atividades de pesquisas bibliográficas, históricas e filosóficas.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Em 1995, Gardner acrescentou à lista as inteligências natural e existencial e sugeriu o agrupamento da interpessoal e da intrapessoal numa só, detalhada no Anexo III. Gardner (2010) afirma que embora possamos trabalhar com todos os tipos de inteligência, temos duas ou mais desenvolvidas e uma menos. Por isso é importante que educação procure atender ao potencial de cada um, garantindo o seu pleno desenvolvimento. Assim, cada pessoa poderá escolher a melhor forma de absorção do conteúdo, conforme seu tipo e aprendizagem que pode ser a leitura de textos para pessoas visuais, ou agendar aulas presenciais, para pessoas que têm mais facilidade de concentração.

Utilizando instrumentos da gestão por competência e os tipos de inteligência de Gardner, as Trilhas de Aprendizagens conseguem reunir as características necessárias para responder as demandas do mundo exponencial. Segundo Silva (2016) no Guia completo e prático sobre Trilhas de Aprendizagem, o aprimoramento das competências requeridas para o desempenho profissional viabilizará o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição. Acrescenta a isso, o suporte ao profissional, que é o próprio protagonista da formação e qualificação, podendo criar seu mapa de aprendizagem, o seu itinerário formativo e caminhar na sua própria trilha. Na mesma linha, Zabala (1998) descreve as trilhas de aprendizagem como um projeto de desenvolvimento e inovação educacional que defende a concepção construtivista como aquela que permite compreender a complexidade dos processos de ensino/aprendizagem.

Considerando o apresentado pelos teóricos citados acima, a proposta da Trilha de Aprendizagem, proposta nesta pesquisa, servirá para apoiar cada servidor na construção do seu destino. Este caminho individual e personalizado de acordo com o seu propósito e interesse, segue o novo enfoque da gestão de pessoas e promove a mudança da estrutura uniformizada para específica. Sem dúvida, um importante passo no desenvolvimento das pessoas que trabalham na Universidade e têm essa ânsia pelo crescimento e participação.

Participação é uma palavra de suma relevância para os servidores que elegeram como influenciador de permanência no quadro de pessoal da Universidade, a oportunidade de construção da história da Universidade, o ensejo de escuta e a

contribuição, pois mesmo com a cultura organizacional multicampi que tem limitações

52

e potencialidades é possível manter uma relação afetiva entre os servidores, algo difícil de ser encontrado em outras instituições com o mesmo perfil (PINTO, 2018). Buscando construir um processo de ensino e aprendizado em conformidade com os desafios de um mundo em transformação, algumas instituições de ensino estão se movimentando e procurando enxergar, além dos seus muros, novos caminhos e possibilidades para a aprendizagem. Neste contexto, ganham destaque a experimentação, o aprender fazendo, a cultura maker¹³ e a aprendizagem colaborativa, utilizando-se de ambientes virtuais de aprendizagem e novas vias que permitem atender com mais eficiência as necessidades dos alunos e da sociedade (SILVA, 2018).

Nesta perspectiva o provérbio chinês: “Entregue ao homem um peixe e alimente-o por um dia, ensine-o a pescar e alimente-o por toda vida”, faz despontar a proposta desta pesquisa: Oferecer infraestrutura com opções de Trilhas de Aprendizagem como suporte para o desenvolvimento de competências necessárias para o incremento pessoal e profissional do servidor pertencente à Carreira de Analista e Técnico Universitário da UNEB. Assim, os servidores públicos da UNEB, lócus da pesquisa, poderão construir o melhor caminho de acordo com suas expectativas e necessidades, buscando desenvolver suas competências, baseadas nos princípios do autodesenvolvimento e autossuficiência para a construção do plano de aprendizagem individual.

O principal estímulo é proporcionar aos servidores uma ferramenta para aprender a “pescar”, na qual terá todas as informações disponíveis para a construção da aprendizagem. Sendo assim, o educando poderá trilhar o caminho que desejar, construir e não mais seguir um caminho predefinido, podendo ajustar as velas do barco para chegar onde quer, uma vez que não pode mudar o vento, conforme pensamento do filósofo chinês Confúcio (WILHELM, 1998).

Seria mais motivador, produtivo e prazeroso, se o empregado pudesse eleger, dentre diversas opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si (LE BOTERF, 1999). Isto porque cada um tem seus gostos e preferências, além de adotar a estratégia de desenvolvimento mais apropriada para si. Estes aspectos fazem parte

¹³ Cultura maker: O Movimento Maker é uma extensão da cultura Faça-Você Mesmo.

53

não só da identificação da pessoa com o trabalho que realiza, mas também da busca de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais. Para desenvolver competências, é preciso dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem, e não simplesmente obrigá-las a fazê-lo (JUNQUEIRA, 2000).

A Revolução 4.0, comentada no Capítulo 2, retrata a preocupação em tratar cada pessoa de forma individual, uma vez que aprendem, trabalham e se relacionam de maneiras diferentes. Dessa forma, ao analisar o indivíduo e personalizar a aprendizagem, é possível potencializar os resultados. A evolução do treinamento para o aprendizado foi objeto de estudo de algumas Instituições como: Banco do Brasil, Receita Federal, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Governo de Minas Gerais e Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Todas essas Instituições pesquisadas deram início ao processo de construção de Trilhas de Aprendizagem para seus servidores com o mapeamento das competências requeridas aos gestores, em seguida com os perfis de competências dos servidores mapeados e alinhados à Missão, Visão, Valores e Planejamento Estratégico de cada órgão e entidade.

Acrescenta-se ainda um elemento imprescindível como destacado por Silva e Melo (2016, p.186):

Entender a importância da gestão por pessoas nas organizações, assim como, a cultura organizacional, o comportamento organizacional, faz parte da compreensão da atitude como aspecto da gestão por competências, considerando o fator comportamental do colaborador na Instituição.

Estudos de dissertações, artigos e experiências das Instituições foram de grande importância para esta pesquisa. Destaca-se a grande experiência da servidora da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), Daniele Cadete, que apresentou o tema Trilhas de Aprendizagem no Seminário de Gestão de Pessoas sobre Capacitação e Desenvolvimento na Administração Pública: desafios e iniciativas estratégicas da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que aconteceu em 30/11/2017, na cidade de Brasília. Em 03/05/2018, em entrevista por

videoconferência com a servidora citada, foi possível esclarecer algumas dúvidas de como foi a construção das Trilhas de Aprendizagem da Universidade Corporativa (Uniconab) e na plataforma Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (MOODLE)

54

que é utilizada como suporte para que os servidores possam trilhar o melhor caminho para o seu desenvolvimento.

Ainda durante a entrevista a servidora lembrou que é imprescindível conhecer a Instituição que será lócus do estudo, bem como seu Regimento, Estatuto e Plano de Cargos e Salários. Com a visão, missão, valores e estratégias bem definidos é possível mapear as competências e os resultados esperados de cada área.

Além do estudo sobre a Instituição, do mapeamento das competências, perfis para o setor e dos servidores, também deve ser objeto de análise o processo de aprendizagem. Esse processo deve ser contínuo, buscando o desenvolvimento além da escola, como defendia o pensador Jean Piaget (1979).

“O ideal da educação não é aprender ao máximo, maximizar os resultados, mas é antes de tudo, aprender a aprender, é aprender a se desenvolver, aprender a continuar a se desenvolver depois da escola”.

Esses profissionais precisam de uma nova forma de aprendizagem, um modelo em que o aluno seja autor do processo de aprendizado. Para isso, é necessário deixar de lado o modelo ultrapassado de aluno passivo que aguarda pelo conteúdo, decorando e não aprendendo o que é ensinado. Como relatado por Stephen Kosslyn,

um dos mais renomados pesquisadores em psicologia cognitiva do mundo, em uma entrevista para a revista Exame, “Ao final de uma aula em que um professor despejou um monte de conteúdo, o aluno tem a sensação de que aprendeu muitas coisas, mas,

no fim das contas, ele absorveu muito pouco” (STEFANO, 2017). Os conceitos descritos ao longo deste capítulo, aliados aos estudos de casos, entrevistas, leitura de artigos, dissertações e teses, estarão presentes na descrição da proposta das Trilhas de Aprendizagem para o desenvolvimento dos servidores da UNEB, no Capítulo 5, apoiado no pensamento de Paulo Freire (1996): “Educar é impregnar de sentido o que fazemos a cada instante”.

Neste capítulo foram abordados os temas “Educação Corporativa e Trilhas de

Aprendizagem”. Temas de suma importância que estão destacados no título desta dissertação. Ao estudar o conceito de cada termo e relacioná-lo com os documentos da Instituição, foi possível verificar a evolução na área de desenvolvimento de pessoas, através do registro de mudanças desde as nomenclaturas às novas fórmulas que podem alcançar o maior número de servidores.

55

Das formas de aprendizagem apresentadas destaca-se que a opção Trilhas de Aprendizagem reúne os conceitos necessários para conceber a aprendizagem corporativa de acordo com a proposta de mundo exponencial. Assim, optou-se como melhor hipótese a possibilidade de autonomia de cada colaborador, ao escolher o conteúdo e a forma que melhor assimilou cada conteúdo. Afinal, ninguém melhor que o próprio servidor para reconhecer qual caminho prefere trilhar.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

O presente capítulo está estruturado para explicar o conjunto de procedimentos metodológicos utilizados para a operacionalização da pesquisa, a partir dos objetivos traçados, que ajudaram na investigação do problema apresentado nesta dissertação. Dessa forma, o capítulo inicia descrevendo o universo e sujeitos da pesquisa, seguido da caracterização da pesquisa.

O percurso metodológico apresenta o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, incluindo, simultaneamente, a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador, na qual se inclui a sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade (MINAYO, 2008).

A pesquisa surge do questionamento: O percurso das Trilhas de Aprendizagem pode favorecer o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores pertencentes à carreira de analista e técnico universitário da UNEB? Através desta pesquisa se busca informações suficientes para esclarecer o problema que a motivou. Assim, o desenvolvimento das investigações ocorre, de acordo com Gil (2002, p.17) “mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

4.1. Caracterização do Universo e sujeitos da pesquisa

A escolha do campo de estudo foi proposital, em virtude da familiaridade da pesquisadora com o universo social pesquisado. Além de fazer parte do quadro de pessoal de técnico-administrativo da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), é responsável pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) da Universidade e a cada ano precisa lidar com a questão de planejamento de cursos, buscando envolver os servidores que estão espalhados por uma estrutura multicampi. Lembrando que por ser um tema alinhado com as atribuições do dia a dia da pesquisadora, é preciso o cuidado com o distanciamento por meio do que Bourdieu (2000) chamou de vigilância epistemológica, para viabilizar a separação entre a opinião comum e o discurso científico (PINTO, 2018).

O lócus da pesquisa foi apresentado na Seção 2.3 desta dissertação quando foi abordado sobre os desafios da multicampia. Para melhor compreensão dos desafios foi necessário detalhar a estrutura da Universidade.

Os sujeitos dessa pesquisa pertencem à carreira de técnico-administrativo do grupo técnico específico que foi reestruturada em 2003 no âmbito do Governo do Estado da Bahia, nas quatro universidades estaduais. O grupo é formado por analistas universitários, servidores com nível superior, e técnicos universitários de nível médio. Ambas as categorias têm o ingresso por concurso público, iniciando sua

carreira no grau e na primeira referência e tendo o seu avanço através de progressão e promoção. Nos Quadros 9 e 10 é possível verificar como está dividido esse quantitativo de servidores em graus e referências, conforme disponibilizados pela Coordenação de Gestão de Carreiras (COGEC).

O Quadro 9 representa o quantitativo da carreira dos analistas universitários. Nessa carreira a progressão, desenvolvimento horizontal, é concedida mediante a apresentação de títulos, iniciando pelo S (nível superior), E (especialização); EE (2 especializações, ou uma com carga horária superior a 600h), M (mestrado) e por fim D (Doutorado). Já a promoção, avanço vertical, é uma soma de pontos, conforme critérios definidos no Decreto 15.143/2014.

Quadro 9. Quantitativos da carreira de analista universitário.

	Referência					Total	
	S	E	EE	M	D		
G r a u	I	6	10	4	6	0	26
	II	25	38	45	27	2	137
	III	4	14	25	15	3	61
	IV	8	5	3	4	1	21
	V	0	5	5	5	1	16
	VI	0	0	0	0	0	0
	VII	0	0	0	0	0	0
	VIII	0	0	1	0	0	1
	IX	0	2	2	0	1	5
Total	43	74	85	57	8	267	

02.03.2020

Fonte: Relatório COGEC (2020)

O Quadro 10 demonstra que 100% dos técnicos ainda se encontram nos Graus I e II, sendo que o quantitativo na referência I é de 60% e 40% no Grau II,. Tal dado

58

evidencia um desenvolvimento muito demorado na carreira deste segmento que é regido pelo Decreto 15.144/2014 o qual aborda a progressão através da soma de carga horária de cursos e a promoção também pela soma de critérios estabelecidos no citado decreto.

Quadro 10. Quantitativos da carreira de técnico universitário.

G r a u	Referência			Total
	1	2	3	
I	28	82	202	312
II	41	79	87	207
III	0	0	0	0
IV	0	0	0	0
Total	69	161	289	519

Fonte: Relatório COGEC (2020).

Conforme Relatório COGEC 2020 de 02/03/2020, a UNEB possui na sua estrutura, 267 (duzentos e sessenta e sete) analistas universitários e 519 (quinhentos e dezenove) técnicos universitários, totalizando 786 (setecentos e oitenta e seis) servidores pertencentes à carreira técnico-administrativo (Quadro 11).

Quadro 11. Quantitativo de Pessoal Técnico Administrativo da UNEB.

Carreira	Quantitativo
Analista Universitário	267
Técnico Universitário	519
TOTAL	786

Fonte: Relatório COGEC.

4.2 Caracterização da pesquisa

Nessa seção são discutidos os aspectos metodológicos desta dissertação, desde a classificação da pesquisa científica, a apresentação das formas de coleta de dados e finaliza com as etapas realizadas durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho.

Para melhor entendimento da caracterização da pesquisa, retoma-se o objetivo geral, que é propor modelagem de uma plataforma para Trilhas de Aprendizagem que traga a oportunidade para que cada técnico-administrativo universitário construa o seu caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional alinhado com os anseios da

instituição e com o mundo exponencial. O objetivo da pesquisa é apresentado conforme a classificação da pesquisa científica de Gil (2008), segundo dois critérios: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. A seguir o resumo

através do Quadro 12 que descreve os modelos aplicados.

Quadro 12. Aspectos Metodológicos.

Quanto à finalidade	Pesquisa aplicada
Quanto à abordagem	Qualitativa
Quanto aos objetivos	Pesquisa Exploratória e Descritiva
Quanto aos procedimentos técnicos	Pesquisa Participativa
Quanto à coleta de dados	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa Bibliográfica e Documental;• Observação Participante e• Questionário com Grupo Focal para avaliar eficiência e eficácia da modelagem proposta

Fonte: Desenvolvido pela autora

Visando atender a proposta de uma pesquisa aplicada, o esforço de investigação presente neste trabalho subsidiou a pesquisadora na construção de um produto capaz de contribuir para a resolução de problemas presentes ou para a potencialização de alternativas, envolvendo o seu objeto de estudo (GIL, 2008).

Quanto à abordagem, a pesquisa de natureza qualitativa foi escolhida para a realização deste estudo, considerando a amplitude do tema, problema e objetivo geral. Leva em conta, ainda, a natureza complexa e as características da unidade de análise, a Universidade do Estado da Bahia, e a variedade de autores consultados sobre o tema, em suas variadas matizes conceituais e ideológicas, permitindo o cruzamento de informações e a discussão das ideias dos mesmos. Essa abordagem, enfim, “possibilita explorar as diferentes peculiaridades conceituais do modelo objeto do estudo, sem reduzir seu grau de complexidade, propiciando, assim, uma análise mais apropriada” (MINAYO, 2001, p. 22).

A abordagem qualitativa tem o objetivo de compreender os fenômenos com base nos contextos de tempo, espaço e sujeitos da pesquisa, sem deslocar os fatos da realidade investigada. Gil (1999, p.94) corrobora, dizendo que “[...] métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e institucionais”.

4.2.1 Quanto aos objetivos

Com relação aos objetivos, a pesquisa foi definida conforme o Quadro

13. Quadro 13. Quanto aos objetivos.

EXPLORATÓRIA	DESCRITIVA
Proximidade com a gestão da educação corporativa e responsável pelos cursos que são oferecidos na Universidade do Estado da Bahia.	Descrever a carreira de técnicos-administrativos da UNEB e as dificuldades inerentes ao processo de desenvolvimento das competências.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

O Quadro 13.13, ao classificar os objetivos da pesquisa, proporciona maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilita a delimitação do tema da pesquisa; orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema a ser pesquisado. Já a descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência.

4.2.2. Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada entre bibliográfica, experimental, documental, histórica, levantamento, estudo de caso, *ex-post-facto*, pesquisa-ação e observação participante (Gil, 2008). Nesta pesquisa, os dados são obtidos através do recorte metodológico de pesquisa participante, que segundo Grossi (1981, p. 43), “é um processo de pesquisa em que a comunidade participa ativamente de sua própria realidade, com o objetivo de promover uma transformação em benefício dos participantes”. Dessa forma, entende-se que esse modelo de pesquisa se pauta principalmente pelo direcionamento não apenas de investigação, mas em especial voltado para a ação. Para Brandão (1984), uma das principais características é a busca pela participação da comunidade envolvida na análise de sua própria realidade, com o objetivo de promover a participação social para o benefício dos próprios sujeitos que em muitos casos se encontram em situações de opressão, marginalização e exploração.

4.2.3. Coleta de dados

Segundo Lakatos & Marconi (2000, p. 107), as técnicas de coleta de dados “são um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são, também, as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”. Correspondem, portanto, à parte prática do conteúdo coletado e observado.

Os métodos utilizados nessa pesquisa foram escolhidos intencionalmente, e ajustados com o intuito de minimizar conflitos advindos da aproximação da pesquisadora com o objeto de estudo, uma vez que a autora e servidora analista universitária está diretamente envolvida com o ambiente, ou o fenômeno estudado, conforme ideias de *habitus*¹⁴ em Pierre Bourdieu (2006).

O fato de a pesquisadora ter participado, como coordenadora, da sensibilização da alta gestão, dos servidores e do mapeamento de competências realizado através dos cursos: Práticas e Aprendizagem na Gestão Universitária (PRAGEU) e Gestão 4.0 torna a sua atuação muitas vezes difícil.

As composições das turmas constaram de servidores de diversos setores da capital e do interior e foi registrada em relatórios documentais da instituição. A investigação participante não se revela uma tarefa fácil, pois requer certa aprendizagem que permita ao investigador desempenhar o duplo papel: de investigador e de participante. A importância da observação participante é salientada por Yin (2005), quando escreve que para alguns tópicos da pesquisa pode não haver outro modo de coletar evidências a não ser através da observação participante. Esta aproximação que situa o investigador no papel dos participantes permite obter percepções da realidade estudada que dificilmente se poderia conseguir sem esta implicação de maneira efetiva.

Ao buscar um ponto equidistante de sua vivência, para se posicionar e embasar as suas percepções com o máximo de isenção, a autora baseou-se nas obras utilizadas ao longo do percurso deste estudo, com o objetivo de se fundamentar teoricamente e de garantir certa isenção. O referencial teórico utilizado foi dividido nas categorias elencadas no Quadro 14.

¹⁴ O conceito de *habitus* possui origem antiga, mas na atualidade passou a incorporar as teorias do sociólogo Pierre Bourdieu, que desenvolveu o tema com o intuito de apreender as relações de afinidade entre o comportamento dos agentes e as estruturas e condicionantes sociais.

62

Estes autores são os referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa e colaboram com o distanciamento da autora. O levantamento bibliográfico enriqueceu a análise com possíveis soluções para a dificuldade em atender, de forma equânime, a multicampia.

Quadro 14. Referencial Teórico.

AUTORES	ANO	TEMA
Fialho Santos Boaventura	2005 2013 2009	Gestão Universitária e multicampi
Ismail e Bars	2015 2019	Organizações exponenciais Aprendizagem 4.0
Landim Pinto	2017 2018	Plano de Capacitação em uma Instituição de nível superior.
Brandão e Leme	2012 2017	Mapeamento de Competências
Dutra e Eboli	2004 2010	Educação Corporativa
Freitas e Brandão	2005	Trilhas de Aprendizagens

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A pesquisa documental, descrita no Quadro 15, apresentou além de peculiaridades da carreira de técnico-administrativo universitário, ideias que a Pró Reitoria já vinha pensando para melhor atender os servidores. Assim os relatórios da PGDP, PAC, PDI, Leis e Decretos foram de suma importância para auxiliar na lista de competências mapeadas que fazem parte dos eixos formativos, além dos objetivos institucionais e atribuições dos setores.

A pesquisa documental trouxe contribuições importantes, visto que sua utilização se deu para corroborar e ampliar evidências de outras fontes (YIN, 2010). Desta forma, esta coleta valeu-se de materiais internos e externos que foram analisados conforme os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Por fim, através de 2 (dois) questionários (Google Forms e UNEAD) foi avaliada a modelagem da plataforma com um grupo focal.

O grupo, utilizado para validar a eficiência e eficácia da proposta, é proveniente da própria estrutura organizacional da UNEB e atua, de modo articulado, com os setores diretamente responsáveis pela gestão e desenvolvimento de pessoas, bem como com os objetivos institucionais. Morgan (1996) define grupos focais como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais com base em um tópico determinado pelo pesquisador.

63

Quadro 15. Documentos utilizados na pesquisa.

TIPO DE DOCUMENTO	CONTEUDOS DE INTERESSE
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	Define e regulariza a organização da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição.
Decreto nº 9.613 de 31 de outubro de 2005	Institui a Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia.
Regimento Geral UNEB	Disciplina a organização e funcionamento
Estatuto da UNEB	Regulamenta assuntos internos e externos da instituição.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Instrumentos de gestão da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com a finalidade de apresentar subsídios, difundir informações e orientar a UNEB no sentido de alcançar suas expectativas, objetivos e metas.
Plano Anual de Capacitação	Apresenta os objetivos e competências previstas por ano para desenvolvimentos dos servidores.
Programa de Gestão UNEB 2018 – 2021 (ProGest)	As metas e ações, alinhadas com as metas do PDI, devem orientar a condução da gestão da UNEB, de modo enfrentar as grandes ameaças que se colocam no cenário da educação superior na Bahia.
Relatórios de CODEP	Demonstra e avalia os cursos que foram oferecidos por ano.
Relatórios de COGEC	Dados da Gestão de carreiras dos Técnicos Administrativos.
Relatórios PRAGEU e Gestão 4.0	Apresenta o mapeamento das competências realizadas nos cursos PRAGEU e Gestão 4.0.
Relatório Comissão de avaliação de Desempenho Funcional	Descreve o processo de progressão e promoção na carreira dos técnicos e analistas universitários.
Lei 8.112/90	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Lei 10.851/2007	Institui a Atividade de Instrutoria Interna.
Lei 11.091/2005	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Lei n. 11. 375/2009	Reestrutura a carreira dos técnicos administrativos das universidades.
Lei 13.005/2014	Plano Nacional de Educação.
Decreto 5.707/2006	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112.
Decreto 15.143/2014	Regulamenta progressão e promoção dos analistas universitários.
Decreto 15.144/2014	Regulamenta progressão e promoção dos técnicos universitários.
Decreto 11.073/08	Regulamenta a Atividade de Instrutoria Interna.
Decreto 16.417/2015 ou 19.924/2015	Controle do gasto e despesa – contingenciamento.
Instrução Normativa n. 16/2015	Regulamentação do Governo do Estado para Elaboração dos PACs.
Relatório de Comissão de Qualificação	Programa de qualificação de técnicos administrativos, como resultado do trabalho de uma comissão constituída por meio de portaria interna da universidade.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

64

A amostra da pesquisa constituiu-se de 11 (onze) sujeitos de ambos os sexos, distintos cargos e faixa etária variada. A amostra foi por conveniência, tornando como base os critérios que atendessem aos objetivos da pesquisa. Dos 11 (onze) selecionados, 7 (sete) são da capital e 5 (cinco) servidores do interior. Para representar a multicampia, a autora teve cuidado de escolher servidores de diferentes departamentos da Universidade. Dos servidores do interior, todos atuam no Grupo de Trabalho de Recursos Humanos (GT de RH) que é formado por um conjunto de representantes por Departamentos da Universidade. Dentre suas competências destaca-se apresentar as demandas de desenvolvimento de servidores técnicos do seu Departamento, conforme previsto em seu Regimento Interno (2013). Considerando esses representantes de RH, totalizam 9 (nove) servidores que trabalham na área de desenvolvimento de pessoas, 1 (um) é da área de tecnologia para avaliar a viabilidade da implantação da plataforma e 2 (dois) de diferentes setores para avaliar as perspectivas das trilhas técnico específico.

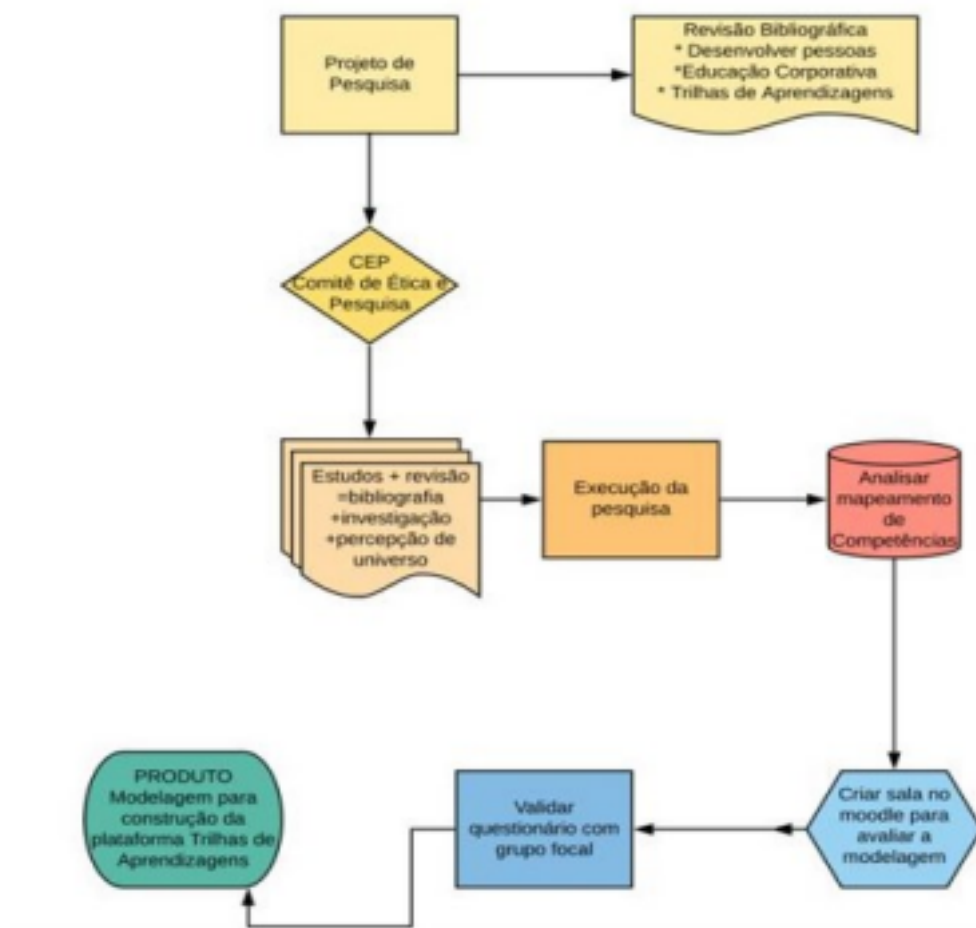
O Grupo focal teve acesso à plataforma Moodle, na qual foi sugerida a modelagem. Por 15 (quinze) dias esses 11 (onze) servidores puderam acessar todas

as informações postadas para explicar a proposta da modelagem Trilhas de Aprendizagem. As explicações foram variadas com imagem, vídeos explicativos, tutorial com exemplos e textos, além de um passo a passo de como utilizar a ferramenta. A pesquisadora também se colocou à disposição durante todo o processo, incentivando e elucidando as dúvidas.

A análise do grupo focal aconteceu pelo Moodle. Além das explicações, foram disponibilizados 2 questionários para avaliar a eficácia e eficiência em relação à proposta de modelagem.

4.2.4. Etapas da Pesquisa

O processo de pesquisa, representado na Figura 9, teve início com a elaboração do Projeto que foi resultado da revisão bibliográfica preliminar sobre desenvolvimento de pessoas, educação corporativa, trilhas de aprendizagem e tecnologias possíveis de serem utilizadas. Estes estudos formaram o alicerce para a proposta de uma pesquisa aprofundada sobre Trilhas de Aprendizagem na educação corporativa através de uma plataforma de desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos da UNEB.



Fonte: Desenvolvido pela autora

O Projeto de Pesquisa, etapa inicial, foi de suma importância para a reflexão e construção do objeto e da problemática dessa pesquisa, como propõe Baltar (2000):

"A Elaboração do Projeto de Pesquisa, como etapa prévia de uma atividade de pesquisa científica, é necessária na medida em que se constitui no momento em que o pesquisador irá iniciar a reflexão sobre a construção de seu objeto de estudo e da problemática que conduzirá a coleta e a análise dos dados, deixando claro para si e para os que se interessarem por seu estudo os seus pressupostos e as suas hipóteses sobre a realidade a ser investigada. Assim, o Projeto não é apenas uma formalidade acadêmica. É o primeiro passo da pesquisa científica." (BALTAR, 2000 P.1)

Depois de elaborado o projeto e validado pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), os estudos sobre o tema continuaram sendo necessários, com a reformulação