



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ UESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE
MESTRADO PROFISSIONAL**

CRISTINA VERÔNICA SANTOS NOVAES

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA
CRUZ: possibilidades de aprendizagens colaborativas.**

**ILHÉUS – BAHIA
2021**

CRISTINA VERÔNICA SANTOS NOVAES

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ:
possibilidades de aprendizagens colaborativas.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação – PPGE, da Universidade Estadual de Santa Cruz, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas Educacionais e Gestão Escolar.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Josefa Sônia P. da Fonseca.

ILHÉUS – BAHIA
2021

FICHA CATALOGRÁFICA

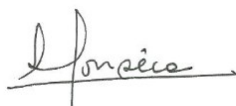
CRISTINA VERÔNICA SANTOS NOVAES

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA

CRUZ: possibilidades de aprendizagens colaborativas.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação – PPGE, da Universidade Estadual de Santa Cruz, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovada pela banca examinadora em 23 de fevereiro de 2021.



Prof.ª Dr.ª Josefa Sônia P. da Fonseca
UESC
(Orientadora)



Prof.ª Dr.ª Maria Elizabete Souza Couto
UESC
(Examinadora Interna)



Prof.ª Dr.ª Martha Suzana Cabral Nunes PPGCI/UFS
(Examinadora Externa)

AGRADECIMENTOS

Agradecer sempre... sempre... e sempre, na vida devemos ser gratos a Deus por tudo, pela nossa família, pelo emprego que nos sustenta, pelo alimento de cada dia, pela nossa existência e, principalmente, pelas oportunidades que nos são proporcionadas durante o nosso caminhar neste plano terrestre.

Por isso, neste momento, concentro nestas páginas meu reconhecimento a todas as pessoas que fizeram parte do meu caminhar neste processo, de forma direta ou indireta, contribuindo para meu crescimento profissional e pessoal através do Mestrado Profissional em Educação.

Ingressar e concluir um curso de mestrado não é uma tarefa muito fácil, principalmente quando já temos outras obrigações como trabalho, filha, marido, pais e tantas outras coisas que ocupam o tempo e a cabeça. Também por isso, precisamos da cooperação de muita gente para chegar até o final do curso com um trabalho bem elaborado, acima de tudo, mantendo a mente e o corpo em perfeita harmonia.

Primeiramente, quero dizer que tudo só acontece no momento certo. Tantas vezes participei de diversas seleções para outros mestrados, chegando a ficar em cadastro reserva, ou sendo aprovada, participando como aluna especial, mas nunca desistindo de tentar, e o que me impulsionava? Uma grande fé em nosso DEUS Todo Poderoso, aquele que tudo pode e determina todas as coisas no universo. Finalmente fui aprovada no mestrado em minha área e na universidade em que trabalho.

Sempre tinha amigos que me incentivavam e torciam por minha vitória no mestrado, a palavra que sinto em meu coração é GRATIDÃO, por isso reservei este espaço para fazer os meus agradecimentos a todos que fizeram parte desses dois anos de curso e vou guardar no meu coração pra vida toda.

A equipe da Coordenação de Desenvolvimento em Recursos Humanos (CDRH); a Adelina Prado, pela força de sempre, e a todos aos meus colegas: Carmen, Marco Aurélio, Karol, Josi, Luciene, Rosi, Quelvin, Emanuelle, Verônica e Jailda. Por causa de vocês, pude cursar o mestrado, pois todos se envolveram com minhas atividades no setor, dando suporte para minha redução de carga

horária e depois meu afastamento para conclusão do curso, por isso aproveito pra dizer: GRATIDÃO a cada um de vocês.

Tem uma turma que sempre levanta qualquer astral em todos os momentos. Essa turma me ajudou expressivamente nesta trajetória, meu amigo Roberto Carvalho, pelo apoio e pelas revisões nos meus textos, Lilívia Bomfim pelas orações, Quele Valença pela energia, Ramon Costa pelo auxílio tecnológico no material da pesquisa, Luciano Farias pela disponibilidade em fornecer as informações necessárias ao meu trabalho, a Gisele por toda paciência nas dúvidas em relação ao Comitê de Ética.

Minha trajetória não foi fácil, mas com colegas como os da turma VI ficou tudo mais suave, vocês confiaram tanto em mim, que me escolheram como representante da turma e juntos organizamos o 1º Eneampred, planejamos alguns PPGE debates, questionamos muitas coisas durante o processo, inclusive a prova de proficiência da instituição, as atividades complementares obrigatórias, as bolsas e tantas questões para melhoria do programa.

Tive duas super orientadoras: a Maria Elizabete (Beta), minha gratidão pela sua atenção durante o primeiro ano, sei que era bem “verdinha” na pesquisa; a Sônia Fonseca minha gratidão por acreditar na minha proposta de pesquisa desde o início, e mesmo afastada para seu pós-doutorado na Europa, sempre se mostrou atenciosa e preocupada com o meu desenvolvimento, esse é o resultado das orientações de vocês duas, obrigada pela parceria até o final. Ao pessoal da Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo- (CPPTA) por instruírem meu processo para redução de carga horária e afastamento para conclusão do mestrado, sei o quanto são burocráticos esses processos, mas vocês sempre me orientavam de maneira muito eficiente na condução dos documentos para efetivação do meu pleito diante da gestão superior da universidade.

Meu carinho eterno a cada professor do Programa Profissional do Mestrado em Educação pela disponibilidade em ensinar, orientar e motivando a turma a ultrapassar as dificuldades encontradas. A Emília Peixoto e Luciana Sedano pelo trabalho dedicado à coordenação do curso, tornando-se grandes incentivadoras do meu crescimento enquanto acadêmica. O que dizer de Silmara na secretaria do curso, sempre atenciosa, quantas vezes precisei de ajuda na organização dos eventos e ela sempre prestativa.

Aos analistas universitários, participantes da minha pesquisa, a vocês meus agradecimentos, obrigada pela vibração da primeira reunião que fiz para explicar a proposta e a metodologia da pesquisa. Gratidão por toda a disponibilidade nas

etapas para coletar os dados.

A administração superior da minha universidade por autorizar que eu fizesse a pesquisa, disponibilizando as informações necessárias para coletar os dados pertinentes ao estudo.

Durante o caminho, encontramos novos amigos, fortalecemos as amizades existentes, nos confortamos no carinho da família e seguimos adiante; por isso, quero dividir esse momento tão singular na minha vida, agradecendo a minha mainha Antonia, meu pai José Carlos, meus irmãos Mônica e Luciano, por compreenderem a ausência que a pesquisa nos impõe.

Ao meu esposo Benedito, pelas dicas de quem já passou pelo mestrado, e a minha filhota linda Sophia, que compreenderam as tantas vezes que me reservei para estudar, para escrever e pesquisar. Obrigada a vocês pela paciência e pelo carinho quando me encontrava cansada ou desanimada.

Gratidão por tudo que vivi e gratidão a todos que me acompanharam durante esses dois anos de muito estudo e dedicação, sei que sairei uma pessoa melhor dessa experiência chamada mestrado.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ:

possibilidades de aprendizagens colaborativas.

RESUMO

O presente trabalho é resultado da pesquisa do Mestrado Profissional em Educação (PPGE) intitulada: **EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ: possibilidades de aprendizagens colaborativas**. Teve como objetivo geral analisar a formação continuada dos analistas universitários da UESC que ingressaram na instituição a partir de 2011. A pesquisa foi fundamentada em Eboli (2004, 2014), Meister (1999, 2005), Freire (1996, 1997, 2011), além de outros estudiosos que discutem a importância da educação corporativa (EC) também foram analisados documentos oficiais da universidade como o Plano de Capacitação, a Resolução Consul 01 de 2007, o Plano de Desenvolvimento Institucional e no âmbito governamental, os Decretos da Carreira do Analista Universitário e a Lei de Instrutoria Interna, legitimando a formação continuada dos servidores públicos. O caminho metodológico adotado na pesquisa se configura como um estudo de caso, com abordagem qualitativa, respaldado em Gil (2009), Lüdke e André (1986) com a utilização dos instrumentos de análise de documentos, aplicação de questionário *on-line* desenvolvido através do Google docs, coleta de depoimentos e observação em três formações continuadas. Os participantes foram trinta e dois analistas universitários que atuam na UESC (63% do universo pretendido). O produto educacional resultou em um Seminário Interno *On-line* para apresentação dos dados aos analistas universitários e a administração superior da universidade. Os principais resultados obtidos com a pesquisa foram o levantamento do perfil acadêmico e profissional dos participantes, foram identificadas as metodologias adotadas pelos instrutores internos nos cursos da UESC, baseada nas concepções freirianas e nas Metodologias Ativas, a pesquisa oportunizou as falas dos analistas sobre a EC desenvolvida pela universidade, o que permitiu identificar algumas fragilidades, lacunas e indicação de melhorias.

Palavras-chave: Formação continuada. Educação Corporativa. Serviço Público. Universidade pública.

CORPORATE EDUCATION AT THE STATE UNIVERSITY OF SANTA CRUZ:
possibilities for collaborative learning.

ABSTRACT

This work aimed to examine the continuing education of the State University of Santa Cruz (UESC) analysts who enroll in the institution in 2011. The research was based on Eboli (2004, 2014), Meister (1999, 2005), Freire (1996, 1997, 2011), in addition to other authors who discuss the value of Corporate Education (EC). It was also investigated official university documents, such as the Training Plan, the Resolution Consul 01/2007, and the Institutional Development Plan. Besides that, at the governmental scope, the analysis included the Decrees of the University Analyst's Career, and the Internal Instruction Law, legitimizing the continuing training of civil servants. The methodological path adopted in the research is configured as a case study, grounded in a qualitative approach, supported by Gil (2009), Lüdke and André (1986) and it made use of document analysis instruments, application of an online questionnaire developed through Google docs, collection of testimonials, as well as observation in three continuing training. Thirty-two university analysts who work at UESC participated in this research (63% of the intended sample). The educational product resulted in an Internal Online Seminar to present the data to the university analysts, along with the university's superior management. As the main results, it can be listed the survey of the participants' academic and professional profile, the identification of the methodologies adopted by the internal instructors in UESC courses, which are based on Freirian conceptions and Active Methodologies, apart from the access to the analysts' speeches about the EC developed by the university. Therefore, it was possible to notice some weaknesses, gaps, and evidence of improvements.

Keywords: Continuing education. Corporative Education. Public Service. Public university.

LISTA DE SIGLAS

ACCOR	All Accor Live Limites
ANDES	Associação Nacional dos Docentes Universitários
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDRH	Coordenação de Desenvolvimento em Recursos Humano
CEC	Comitê de Educação Corporativa
CEPLAC	Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
CF	Constituição Federal
CME	Centro de Microscopia Eletrônica
CONSU	Conselho Universitário
CPPTA	Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo
CPqCTR	Centro de Pesquisas em Ciências e Tecnologias das Radiações
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DDE	Diretoria de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas
EaD	Educação a Distância
EC	Educação Corporativa EDITUS – Editora da UESC
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FESPI	Federação das Escolas Superiores de Ilhéus Itabuna
FIES	Financiamento do Ensino Superior
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
GEFIN	Gerência Financeira
GERHU	Gerência de Recursos Humanos

GERLAB	Gerência de Laboratórios
HOSPVET	Hospital Veterinário
IBC	Instituto Benjamin Constant
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MARCA	Programa de Mobilidade Acadêmica Regional em Cursos Creditados
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
	PAC - Plano Anual de Capacitação
Parfor	Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIBID	Programa de Bolsa Institucional de Iniciação à Docência
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROEXT	Programa de Apoio a Extensão Universitária
PROJUR	Procuradoria Jurídica
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PUC	Pontifícia Universidade Católica
REDA	Regime Especial de Direito Administrativo
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SAEB	Secretaria da Administração do Estado da Bahia
SEFAZ	Secretaria da Fazenda

SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SESAB	Secretaria de Saúde da Bahia
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UB	Universidade de Brasília
UC	Universidade Corporativa
UCS	Universidade Corporativa do Serviço Público
UDF	Universidade do Distrito Federal
UDO	Unidade de Desenvolvimento Organizacional
UEBAS	Universidades Baianas
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNEB	Universidade Estadual da Bahia
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepções teórico-educativas que embasam a EC no estado da Bahia	53
Quadro 2 – Cursos de graduação da UESC.....	61
Quadro 3 – Metas voltadas para a formação continuada que foram atingidas pela UESC no PDI de 2014 a 2018	72
Quadro 4 – Programa de Educação Financeira	73
Quadro 5 – Distribuição quantitativa de turmas nos eventos realizados pela CDRH/UESC em 2018	77
Quadro 6 – Lotação e carga horária dos Analistas Universitários na UESC	81
Quadro 7 – Observações das formações continuadas Plataforma Sucupira e SEI 86	
Quadro 8 – Observações realizadas na Oficina do Google Meet.....	89
Quadro 9 – Perfil dos analistas universitários da UESC através do questionário <i>on-line</i>	92
Quadro 10 – Os depoimentos dos Analistas Universitários da UESC	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Compreendendo as diferenças entre T&D e UC	48
Figura 2 – Mapa do estado da Bahia com destaque para a região do Litoral Sul, área de influência da UESC	60
Figura 3 – Mapa conceitual do Analista Universitário	80
Figura 4 – O que pensam os analistas universitários sobre a EC da UESC	100

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	17
JUSTIFICATIVA	24
CAPÍTULO I – A UNIVERSIDADE BRASILEIRA E SUA FUNÇÃO SOCIAL NO PERCURSO CONSTITUCIONAL	31
1.1 As Constituições brasileiras e a influência da universidade na função social: um lugar para poucos	32
1.2 A Constituição de 1988 e os novos olhares para a universidade	39
CAPÍTULO II – EDUCAÇÃO CORPORATIVA	45
2.1 Trajetória, fundamentos e a universidade corporativa	45
2.2 A formação continuada no serviço público baiano	50
2.3 A EC da UESC numa perspectiva de formação integral do ser humano	55
CAPÍTULO III METODOLOGIA	58
3.1 Apresentação teórico-metodológica do estudo	58
3.2 Perfil do locus da pesquisa	59
3.3 Conhecendo os participantes da pesquisa	62
3.4 Instrumentos de coleta utilizados durante a pesquisa	63
3.5 Métodos de análise e acompanhamento	66
CAPÍTULO IV A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES NA UESC	69
4.1 Percurso e perspectivas	69
4.2 A internacionalização da UESC	79
4.3 Governança e a política de valorização dos servidores públicos do estado da Bahia: o caso do analista universitário	80
CAPÍTULO V – A INVESTIGAÇÃO	84
CAPÍTULO VI – RESULTADOS E DISCUSSÕES	92
6.1 Conhecendo o perfil dos analistas universitários	92
6.2 Os analistas universitários e a sua formação continuada na UESC	93
6.3 Sobre a metodologia adotada na formação continuada do analista universitário da UESC	93
6.4 O que pensam e falam os analistas universitários sobre a EC da UESC	95

6.5	A EC realizada na UESC através dos cursos de formação continuada ...	95
6.6	A EC realizada através dos cursos de pós-graduação.....	96
6.7	O que falta na EC da UESC na opinião dos analistas universitários.....	96
6.8	A Instrutoria Interna enquanto uma política pública de formação continuada na UESC.....	101
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS	107
	ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA	114
	ANEXO B – PLANO DO CURSO SEI	115
	ANEXO C – PLANO DO CURSO SUCUPIRA	117
	ANEXO D – PLANO DA OFICINA GOOGLE MEET	119
	ANEXO E – DIVULGAÇÃO DOS CURSOS OBSERVADOS	121
	ANEXO F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	122
	ANEXO G – ROTEIRO DAS OBSERVAÇÕES DAS FORMAÇÕES CONTINUADAS	123
	ANEXO H – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ON-LINE DO GOOGLE DOCS	124
	ANEXO I – QUESTIONÁRIO PARA CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA ..	128
	APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL – SEMINÁRIO INTERNO ONLINE: formação continuada para analistas universitários da UESC.....	129

APRESENTAÇÃO

O interesse em estudar mais sobre Educação Corporativa (EC) surgiu devido a minha função de analista universitária concursada na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), em Ilhéus, no sul da Bahia, lotada na Coordenação de Desenvolvimento em Recursos Humanos (CDRH) há quase dez anos, setor responsável em promover, na instituição, os programas e ações estratégicas de desenvolvimento e valorização dos servidores, desde o seu ingresso até a aposentadoria, ou seja, contemplando toda a vida funcional.

Por ser pedagoga e psicopedagoga, lido diretamente com a realização da EC, desde a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), sua ação e acompanhamento até a gestão dos instrutores internos, articulando parcerias e recrutando novos instrutores e colaboradores para o desempenho das formações continuadas previstas no PAC ou demandadas pelo dia a dia, além de ser também instrutora interna.

Em quase uma década de envolvimento direto na área na EC na universidade objeto de nossa pesquisa, participei de algumas comissões responsáveis por efetivar as políticas públicas internas e externas em recursos humanos, experiências que me proporcionaram uma visão mais abrangente sobre a magnitude da formação continuada no serviço público baiano.

Entre as experiências em comissões em âmbito local, destaco a Comissão Permanente de Pessoal Técnico Administrativo (CPPTA), da qual fui presidente durante um ano. Trata-se de um órgão de assessoramento, acompanhamento e supervisão das políticas de gestão de pessoas estabelecido pelo Conselho Universitário (Consu). No âmbito estadual, sou suplente no Comitê de Educação Corporativa (CEC) há mais de cinco anos. Trata-se de uma instância colegiada para elaboração de propostas na área de desenvolvimento de pessoas, buscando o fortalecimento da cultura da aprendizagem permanente através de atividades planejadas conjuntamente, com o propósito de sanar as dificuldades comuns em (EC) através da troca de experiências e colaboração entre os órgãos públicos participantes.

Mesmo com uma especialização em Psicopedagogia, realizei outro curso *lato sensu* em Gestão de Pessoas com o propósito de compreender melhor a minha prática, pois a EC era um tema que me envolvia cada vez mais, despertando

gradativamente a vontade e a necessidade de um maior aprofundamento teórico. Desse modo, busquei, por meio dos conhecimentos adquiridos na especialização e outros cursos de capacitação, novas formas de despertar e estimular os servidores públicos da universidade em que trabalho para a importância da aprendizagem continuada.

A realização do desejo de cursar um mestrado na minha área de formação e atuação profissional, ou seja, em Educação, trouxe a oportunidade de agregar em minha pesquisa as indagações profissionais sobre a formação continuada dos servidores realizada pela universidade pública, o que me permitiu buscar possíveis respostas sobre como essas ações formativas em EC têm contribuído ou não para que eles desenvolvam suas rotinas de trabalho e sua formação continuada e, conseqüentemente, possibilitando a escuta dos participantes sobre sua percepção da EC na instituição.

Trabalhar no serviço público, em especial na universidade pública, é algo que requer conhecimentos específicos acerca de sua legislação, sistemas eletrônicos utilizados e toda a rotina e procedimentos pertinentes ao universo acadêmico, administrativo e da própria gestão pública. É perceptível que os servidores, ao ingressarem no serviço público, levam um tempo considerável (ou não) para adquirir as habilidades e competências das suas funções.

Para minimizar essa possível deficiência inicial e agilizar a aprendizagem organizacional, os cursos de formação interna tomam cada vez mais espaço nas organizações a partir da década de 1980. Inicialmente, de forma despretensiosa no sentido formal, as organizações procuravam atender a um público reduzido e específico na organização. Esse público estava, via de regra, voltado à produção.

Com o setor público não foi diferente. A criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), prevista já na Constituição de 1937, foi criado pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938 e, em seu Art. 2º indicava quais as suas atribuições como segue:

- a) o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público; b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados; c) fiscalizar, por delegação do presidente da

República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária; d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal [órgão este que não chegou a ser organizado] e os do magistério e da magistratura; e) promover a readaptação e aperfeiçoamento dos funcionários civis da União; f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos; g) auxiliar o presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos à sanção; h) inspecionar os serviços públicos; i) apresentar anualmente ao presidente relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento.” (BRASIL, 1938)

Apesar de inicialmente o DASP adquirir um perfil normativo e fiscalizador em uma segunda fase passou a ser um órgão exclusivamente de assessoria e aperfeiçoamento de pessoal. Isso nos faz inferir que ele foi o primeiro ensaio de qualificação do funcionalismo público no intuito de estruturar e melhorar a eficiência da prestação dos serviços públicos.

A atuação do DASP até 1964 sofreu influências das crises políticas e experimentou fases de ascensão e declínio. Mesmo assim, suas contribuições às instituições da vida pública do país foi positiva já que se voltava cada vez mais ao aperfeiçoamento dos servidores públicos. Tal fato é notado em sua reforma em 1967 firmando-se como Departamento Administrativo do Pessoal Civil, ligado diretamente a Presidência da República com objetivo explícito de assessorar as questões de política e administração do pessoal Civil no tocante à formulação de diretrizes, orientação, coordenação e controle de pessoal.

O modelo do DASP inspirava-se nos princípios da impessoalidade, meritocracia e a burocracia weberiana adotados na gestão industrial. Entretanto, para cumprir os objetivos propostos era necessária uma estrutura que condissesse com a realidade dos problemas que enfrentava, como por exemplo a corrupção no sistema de pessoal. Dessa forma, em 1986 o Departamento Administrativo do Serviço Público foi extinto até porque um outro órgão criado em 1980 já ensaiava substituí-lo.

Em dezembro de 1980, por meio da Lei nº 6871 foi criada a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), com a seguinte finalidade:

Art 3º A FUNCEP terá como finalidade promover, elaborar e executar os programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da Administração Federal Direta e Autárquica, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem estar social e recreativo.

Posteriormente, com a Lei nº 8140, de 28 de dezembro de 1990, a Funcep

passou a ser chamada de Escola Nacional de Administração Pública (Enap), ampliando seu catálogo de cursos, suas instalações públicas e, conseqüentemente, seu raio de ação e de finalidade, visando sempre o atendimento à qualificação do servidor público.

A Enap foi criada para promover, elaborar e executar atividades educativas em recursos humanos na esfera pública federal, visava a modernização e qualidade dos serviços públicos para atender as necessidades da sociedade brasileira que se tornavam cada vez mais complexas e diversas por causa do contexto de redemocratização que tomava conta do país (SILVA, 2017).

A partir da Funcep, mais tarde com a criação e ampliação da Enap, a EC no setor público vem tomando corpo e importância na construção e melhoria do desempenho dos servidores públicos. Para Silva (2017), o investimento na formação continuada dos servidores através das Escolas de Governo passou a ser concebido como uma forma estratégica de aumentar a eficácia da gestão pública, conseqüentemente diminuir o desperdício dos recursos financeiros e materiais e proporcionar maior transparência aos processos desenvolvidos pelos órgãos públicos brasileiros.

No caso do estado da Bahia, a EC ganha cada vez mais efetividade entre seus órgãos por meio da administração direta e indireta, oferecendo uma estrutura organizacional sistêmica que abrange outros órgãos, tais como: a Universidade Corporativa do Serviço Público (UCS), a Diretoria de Desenvolvimento e Valorização de Pessoas (DDE), o Programa de Instrutoria Interna, o Comitê de Educação Corporativa (CEC).

Todo o amparo legal e o suporte pedagógico aos programas de formação continuada desenvolvidos pelos órgãos públicos no estado buscam o compartilhamento das propostas metodológicas e experiências, visando desenvolver uma postura investigativa, reflexiva e criativa nos servidores, contribuindo para novas formas de atuação.

A EC é uma realidade formativa nas universidades públicas baianas e ocorre com o apoio de outras instâncias governamentais como a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDE), a Secretaria da Administração da Bahia (Saeb) e a Universidade Corporativa do Serviço Público (UCS). A UCS foi criada a partir do Decreto n°. 9.631, de 31 de outubro de 2005 (RAMOS, 2013) com o propósito de elaborar e executar estratégias pedagógicas, visando o acompanhamento

pedagógico e metodológico das formações continuadas e levar as ações educativas a todo quadro funcional, colocando o servidor como protagonista da sua aprendizagem.

A EC vem com a proposta de desenvolver e fortalecer a compreensão da importância da educação como processo necessário ao desenvolvimento das organizações governamentais, em que os servidores públicos são o ponto principal para a transformação dos serviços prestados aos cidadãos, pois eles devem estar motivados a aprender sempre, valorizando e reconhecendo a educação como um processo contínuo.

Desse modo, os servidores podem responder aos desafios impostos pela sociedade moderna, com informações cada vez mais rápidas e precisas diante das influências das redes sociais, principalmente pelo avanço das ferramentas digitais, novas tecnologias no serviço público, podendo indicar soluções e melhorias para os serviços prestados a toda a comunidade, o que pode impactar positivamente na imagem do serviço público e do próprio servidor.

Como servidora de uma instituição de ensino superior pública baiana, senti a necessidade de investigar sobre o tema, até porque está em sinergia com as minhas experiências e caminhada profissional, condição que me deu suporte para dialogar com os participantes da pesquisa, cotejar com as referências adotadas para a fundamentação teórica como Meister (1999), Eboli (2014), Freire (1996) e outros estudiosos que abordam a EC, além de apresentar familiaridade com os documentos oficiais que auxiliaram na construção da pesquisa intitulada: **Educação Corporativa na Universidade Estadual de Santa Cruz: possibilidades de aprendizagens colaborativas**. A pesquisa foi desenvolvida para responder ao seguinte problema: como se dá a contribuição da formação continuada desenvolvida na UESC na atuação/formação profissional dos analistas universitários que ingressaram na instituição via concurso público a partir de 2011?

Sendo o objetivo geral de pesquisa: **analisar a formação continuada dos analistas universitários no âmbito da UESC que ingressaram na instituição a partir de 2011**.

Também acrescentamos à pesquisa os seguintes objetivos específicos:

- a) Traçar o perfil dos analistas universitários que atuam na UESC;
- b) Conhecer a metodologia desenvolvida na formação continuada oferecida aos analistas universitários;

- c) Entender os efeitos dos cursos oferecidos pela UESC por meio dos depoimentos dos analistas universitários;
- d) Verificar a prática da Instrutoria Interna na formação continuada da UESC. Como Produto Educacional será realizado um Seminário Interno on-line através da ferramenta do Google Meet, para o mês de março de 2021, para divulgação dos resultados da pesquisa aos analistas universitários e à administração superior da UESC. (APÊNDICE A).

Também nesse evento, vamos trazer convidados para abordar sobre a EC desenvolvida na universidade e as políticas públicas que garantem o acesso e a permanência dos analistas universitários aos cursos de formação continuada e aos programas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado).

A pesquisa foi desenvolvida na UESC, localizada no sul da Bahia, tendo como participantes os servidores do cargo de analista universitário. A investigação será apresentada em seis capítulos.

O Capítulo I abordará a importância da função social da Universidade sob a ótica das constituições federais brasileiras, fazendo uma reflexão de como essas leis influenciaram no papel das universidades enquanto organizações sociais.

O Capítulo II tratará da implantação e da trajetória da EC e sua adoção, primeiro pelas empresas brasileiras, como universidades corporativas, e, posteriormente, pelos órgãos públicos, tornando-se realidade como uma ferramenta formativa eficiente nas universidades.

O Capítulo III relata a metodologia utilizada na pesquisa e todos os procedimentos adotados na coleta das informações que subsidiaram a análise dos dados, além de descrever sobre os sujeitos e o *lôcus* do estudo.

O Capítulo IV apresenta o desenvolvimento da EC na universidade pública, as políticas estaduais e da própria instituição na garantia da educação permanente destinada aos servidores, especificamente aos analistas universitários.

O capítulo V apresentará a investigação da pesquisa realizada.

O capítulo VI apresentará os resultados e discussões da análise dos dados da pesquisa e as considerações finais, nele será exposta a proposição do produto educacional que entrará no bojo da pesquisa como (APÊNDICE A) – a realização de um seminário interno *on-line*, realizado via *Google Meet*.

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

Fernando Teixeira de Andrade

JUSTIFICATIVA

Os recursos humanos de qualquer organização, seja ela pública ou privada, têm como uma de suas prioridades o estímulo à educação continuada de seus colaboradores, visando promover o desenvolvimento.

O movimento conhecido como Educação Corporativa (EC) vem ganhando espaço desde os anos de 1980, no Brasil, em sintonia com o que foi desenvolvido nos Estados Unidos, também na década de 1980, na tentativa de tornar as organizações mais competitivas de forma mais rápida e eficiente.

Assim, segundo Meister:

As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam (MEISTER, 1999, p. 15).

Sendo assim, a EC tornou-se muito mais que uma tendência ou modismo no meio empresarial, vem se efetivando como uma prática capaz de promover a formação continuada dos trabalhadores, indo além de espaços físicos, pois nesse novo modelo, a educação acontece em todos os espaços, físicos ou virtuais, em todos os momentos da vida funcional, possibilitando ações educativas desde o ingresso na empresa até a preparação para a aposentadoria. Além disso, o desenvolvimento do estudo tem foco voltado para os interesses da organização.

Nesse sentido, Eboli (2014) corrobora com a tendência da EC quando afirma:

Sem dúvida, todo esse movimento reflete a relevância que EC adquiriu na gestão empresarial, sendo desnecessário afirmar que não se trata apenas de mais um modismo na área Administrativa, tendo evoluído para uma real consciência da importância da educação como condição para a competitividade. Também é inquestionável o amadurecimento do ponto de vista conceitual e de reflexão, e o crescimento de produção própria nacional sobre esse tipo de conhecimento (EBOLI, 2014, p. 15).

Diferentemente do setor privado, as organizações públicas necessitam rever seus processos de gestão de pessoas para acompanhar a dinamicidade que envolve a sociedade contemporânea, para avançar em sua organização e no processo

formativo do corpo funcional, de modo a promover eficiência em seus processos no atendimento ao público interno e externo.

A EC vem se consolidando como atividade de formação e desenvolvimento organizacional, apresentando uma filosofia de aprendizagem personalizada e alinhada com a missão, a visão e os valores da organização. Tal consolidação é também sustentada pela Constituição Federal Brasileira de 1988 (Art. 39) que estabelece: “os entes federados devem manter escolas de governo visando o aperfeiçoamento dos servidores públicos”.

O fato é, com o advento da globalização e das tecnologias, as mudanças culturais e o desenvolvimento de novos conhecimentos provocaram nas organizações a necessidade de processos educacionais que interferem rapidamente na organização do trabalho e no desenvolvimento dos indivíduos, requerendo deles novas formas de dominar novas competências e habilidades que os auxiliem proativamente nas situações no ambiente de trabalho.

Portanto, a preocupação com a excelência organizacional no setor público estimula gestores e servidores a buscarem o desenvolvimento de competências que atendam a resultados esperados pela sociedade em geral.

Na abordagem voltada para o aprendizado contínuo dos trabalhadores, que é o caso desta pesquisa, usaremos a terminologia servidores públicos, pois o foco será destinado à área pública estadual na Bahia, cujos organismos públicos também vêm passando por processos de transformações em sua forma de pensar, elaborar e executar os programas de formação, conseqüentemente influenciando na concepção de gestão de pessoas, com a ampliação e efetivação das ações educativas por meio de políticas públicas como: criação da Universidade Corporativa do Serviço Público, Lei de Instrutoria Interna, Decretos de Promoção e Progressão nas Carreiras e as Instruções Normativas e Resoluções que são editadas no âmbito de cada órgão e autarquia governamental para legitimar os princípios da EC.

A EC no serviço público baiano marca uma nova era na formação continuada destinada aos servidores, instala uma mentalidade da importância da educação para melhorar as rotinas nos órgãos governamentais, com valorização do capital intelectual dos envolvidos e, conseqüentemente, com o reconhecimento das suas potencialidades, tanto como aprendizes quanto no papel de instrutores internos, diferentemente do período em que se ministrava o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), em que os cursos eram ministrados por empresas terceirizadas, sem uma

continuidade das formações.

A implantação da EC na esfera pública estadual significa uma nova forma de perceber e conceber os programas de formação continuada que contemplem as potencialidades dos servidores, indo além dos aspectos cognitivos, trabalhando neles sentimentos de pertencimento organizacional, com a implantação de uma cultura de aprendizagem permanente, visando a autonomia e que o servidor seja também responsável pela sua própria formação e disseminação das informações obtidas com as formações, criando uma rede de educação que estimule a cooperação entre os envolvidos a partir das diretrizes da Universidade e as condições por ela ofertada aos servidores.

Exige-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para criar esse perfil, as empresas precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas aquisição de conhecimentos técnicos e instrumental (EBOLI, 2004, p. 37).

O investimento das organizações públicas em formação continuada com diversificados recursos pedagógicos e novas metodologias de ensino estimula uma atmosfera de educação colaborativa entre os envolvidos, cujos saberes passam a ser compartilhados e multiplicados entre os participantes.

Freire (1996) destaca que ensinar exige compreender que a educação é uma forma de intervenção no mundo. Desta forma, o conhecimento ultrapassa os padrões predefinidos de educação, acontecendo nos espaços de trabalho, com uma reflexão voltada para a construção dos aspectos sociais e formação de consciência individual e coletiva dos trabalhadores.

A EC pode trazer perspectivas inovadoras quando propõe oferecer atividades distintas com conteúdos múltiplos, transpondo os limites de práticas educativas tradicionais, oportunizando desde alfabetização, cursos supletivos e preparatórios para o Enem, atividades de qualidade de vida, saúde e segurança, gestão, oratória, legislação, redação, educação financeira, guia vidente, brigadista, primeiros socorros, cursos de inclusão, entre outros, com carga horária de longa ou curta duração, presencial ou EaD, mas todos de natureza teórico-prática.

Partindo dessa necessidade de compreender a proposta e a dinamicidade da EC e como contribui na rotina profissional dos servidores, torna-se pertinente este estudo que visa analisar o desenvolvimento da EC no serviço público estadual da

Bahia, especificamente em uma universidade.

O estudo ajudará compreender também o desenvolvimento das políticas públicas voltadas ao aprimoramento das estratégias educativas propostas para disseminação dos conhecimentos construídos na prática da Instrutoria Interna,¹ como uma rede de colaboração de aprendizagem entre órgãos, onde os cursos são ministrados pelos próprios servidores ou colaboradores, o que permite diminuir os custos, já que os recursos financeiros são cada vez mais escassos e as novas demandas são muitas para a modernização da universidade. Este estudo também trará informações importantes acerca da prática da Instrutoria Interna realizada nas formações continuadas dos servidores da UESC.

A Instrutoria Interna é uma política pública que visa proporcionar uma aprendizagem colaborativa entre órgãos estaduais, ao mesmo tempo possibilitar a troca de experiências entre os profissionais com ênfase no diálogo e nas interações sociais, utilizando o capital intelectual² dos próprios servidores.

Também se constitui como propósito da pesquisa compreender a importância e o avanço das políticas públicas voltadas para a implantação e garantia do acesso do servidor aos programas de formação, tanto como aprendizes, em alguns momentos, como instrutor, uma vez que a própria legislação reconhece o servidor público como agente de transformação para um serviço de maior qualidade, pois ele vive e compreende as especificidades do caráter público.

A formação continuada torna-se um investimento essencial para promover a qualificação profissional dos servidores, independentemente da área de ocupação ou grau de instrução deles. O impacto dessa política vai além da melhoria do desempenho das tarefas no dia a dia ou da simples aquisição de conhecimento técnico e operacional, contribuindo de maneira significativa para que o servidor desenvolva uma visão global da própria realidade de que é partícipe.

Uma vez que a sociedade contemporânea está marcada pelas constantes transformações, principalmente no mercado de trabalho, a atualização dos conhecimentos torna-se uma exigência para que as pessoas se mantenham competitivas e preparadas para os desafios impostos pelas empresas (EBOLI,

¹ Instrutoria Interna é o exercício da docência eventual desempenhada pelos servidores do poder executivo, segundo a Lei 10.851, de 10 de dezembro de 2007 (BAHIA, 2007).

² Capital Intelectual segundo Avaz *et al.* (apud Sharabati *et al.*, 2010) representa a riqueza de ideais e a habilidade de inovar que determinarão o futuro de uma organização. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/viewFile/253/220>. Acesso em: 7 abr. 2020.

2014), sejam elas públicas ou privadas, impulsionadas cada vez mais pelas inovações tecnológicas.

Nesse contexto, a educação voltada para o ambiente de trabalho passa por mudanças significativas e necessárias, deixando no passado o simples mecanicismo pedagógico, oportunizando uma educação muito mais relevante, reflexiva e democrática, pois envolve a todos, desde estagiários até os cargos da alta gestão. Desse modo, o educando se coloca como protagonista, participando intensamente do seu desempenho educativo, cujos saberes e experiências de vida são valorizados (FREIRE, 1996).

Tendo em vista o cenário nacional de crise econômica, de pandemia do Covid-19, em que recursos financeiros estão restritos, principalmente os investimentos para promover formação continuada, principalmente em órgãos públicos, como nas universidades, por causa dos cortes no orçamento das instituições, tudo isso transforma-se em desafio para os setores de desenvolvimento de pessoal que buscam no seu próprio corpo funcional instrutores internos para realização das ações educativas de interesse dos órgãos públicos (BAHIA, 2015).

Portanto, a realidade da formação continuada na esfera pública baiana, sob os pressupostos de uma educação que forma ao invés de simplesmente treinar, garante aos seus servidores o acesso e a permanência a programas de formação continuada através de cursos de curta e longa duração e também estimula a continuidade de seus estudos acadêmicos, através das vagas institucionais para os cursos de especialização, mestrado e doutorado. Isso se mantém mesmo com uma crise fiscal e financeira³ que impõe contingências e cortes ao orçamento das universidades e principalmente afeta os investimentos na EC. Sendo assim, este estudo apresenta-se como um objeto de pesquisa importante, não apenas de um ponto de vista educacional, mas sobretudo do ponto de vista de uma política pública prevista em documentos oficiais, de âmbito interno e externo, quase sempre tratada com indiferença ou realizada com uma perspectiva técnica sem uma continuidade.

³ Crise fiscal: “A literatura toma a crise fiscal como um conceito derivado do conceito de crise financeira do sistema capitalista, compreendida pelas dificuldades dos agentes financeiros suas posições devedora” (ALBUQUERQUE, 2015, p. 42). Crise financeira: “Cada crise financeira marca o fim de um ciclo de crescimento econômico e endividamento. No capitalismo moderno, que conta com sistemas financeiros sofisticados e onde os investimentos que alicerçam o crescimento assumem proporções crescentes, diante dos desafios da concorrência em escala internacional, não há crescimento econômico sem aumento do endividamento.” (HERMANN, 2009, p. 138) Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_v_epct/PDF/ciencias_sociais/12_JUNIOR_SANTOS_FERREIRA.pdf. Acesso em 24 set. 2020.

Pensamos portanto que a relevância desta pesquisa é mostrar a importância da EC na modernização e desenvolvimento das atividades realizadas em uma universidade pública baiana na perspectiva que ela venha contribuir com a administração superior da universidade para a elaboração de políticas voltadas à EC do quadro técnico administrativo, melhorando a qualidade de seus serviços, cumprindo com eficiência e eficácia sua função social, já que os benefícios totais da educação para os indivíduos e para a sociedade ultrapassam as medidas puramente econômicas.

Assim, a função social da universidade parece ter tamanha importância visto que o conhecimento e as competências adquiridas por meio da educação permitem a manutenção da coesão social além do bem-estar individual.

Por essa razão, nosso estudo analisa primeiro, como veremos a seguir, a função social da universidade no percurso constitucional brasileiro.

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.”

Paulo Freire

CAPÍTULO I – A UNIVERSIDADE BRASILEIRA E SUA FUNÇÃO SOCIAL NO PERCURSO CONSTITUCIONAL

Por ser a universidade uma instituição social, a sociedade é a beneficiária direta das atividades fins desenvolvidas pelas IES. Neste capítulo, faremos uma reflexão retrospectiva e atual sobre a função social da universidade brasileira como promotora do desenvolvimento, do conhecimento, da ciência e da sociedade. Aqui, preferimos discorrer sobre o tempo histórico da universidade sem delimitá-lo, pois optamos por fazer uma revisão geral dos fatos e das políticas à luz das constituições brasileiras que possibilitaram as diversas concepções da função social da universidade que influenciaram em sua interlocução na formação de seus “clientes internos”⁴, seus estudantes, futuros trabalhadores.

Antes, porém, precisamos esclarecer o que vem a ser a “função social”. No entendimento de Panizzi (2002), a educação é um bem público e sua função social

[...] retoma a natureza da universidade como a instituição do debate e da reflexão. Nesse sentido, a universidade precisa assumir que a discussão acadêmica, a pesquisa científica e o acesso ao conhecimento não conhecem fronteiras. Essa perspectiva coloca a universidade diante dos desafios contemporâneos do mundo globalizado. O que está posto para a sociedade, portanto, é o destino do conhecimento como patrimônio social, e da educação como bem público. Esses compromissos devem ser afirmados e reafirmados pela universidade junto à pertinência da educação na relação às demandas sociais. [...] as universidades têm extraordinária importância para nossas sociedades como lugar da diversidade cultural e da pluralidade ideológica, do debate e do diálogo que constroem sujeitos e coletividades, da crítica comprometida com a ética, que busca ser verdadeira e justa (PANIZZI, 2002, p. 13).

Nessa perspectiva, concebe-se que a universidade tem também a função emancipatória, pois influencia as relações sociais, transformando-as e criando perspectivas de modo a mudar visões de seus estudantes, professores, servidores e, conseqüentemente, influenciando as práticas sociais. Nesse ponto de vista, a universidade tem sido cada vez mais desafiada frente às expectativas de uma sociedade em transformação.

Outro entendimento sobre a função social da universidade é o da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para quem

⁴ De acordo com Costa, Santana e Trigo (2015), o cliente interno é a razão de existência de qualquer negócio, seja público ou privado, os serviços são direcionados para seu atendimento e satisfação.

[...] os benefícios totais da educação para os indivíduos e para a sociedade ultrapassam as medidas puramente econômicas, como, por exemplo, o aumento de salário. Parece ser mais importante o fato de os conhecimentos e as competências adquiridas por meio da educação permitirem a manutenção da coesão social e do bem-estar individual. (OCDE, 2007, p. 76)

Essa concepção entende a universidade na lógica capitalista como uma organização de caráter pragmático, atribuindo à educação papel importante para o desenvolvimento econômico e para o emprego. Entendemos, no entanto, que a concepção de Panizzi (2002) não exclui a ótica econômica, ao contrário, é até mais ampla do que a da OCDE (2007), embora o entendimento da função social da universidade esteja também diretamente vinculado a cada fase ideológica de modelo de Estado, como podemos observar no percurso da criação da universidade brasileira.

1.1 As Constituições brasileiras e a influência da universidade na função social: um lugar para poucos

O ensino superior brasileiro, até a Proclamação da República em 1889, veio da corte portuguesa e desenvolveu-se, predominantemente, até a década de 1990, com a ideia de instituição isolada, ou seja, faculdades isoladas. Assim, por esse ângulo, a primeira Instituição de Ensino Superior brasileira foi criada na Bahia, em 1808, como Escola de Cirurgia da Bahia (Salvador), hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia.

Como universidade, a primeira foi a Universidade de Manaus em 1909, que teve sua existência efêmera em decorrência da crise da borracha. Logo depois, a Universidade do Paraná foi fundada em 1918, no estado do Paraná, graças à reforma de seu Estatuto que apesar de manter no local Faculdades diferentes conservava uma única diretoria. O agrupamento dos cursos foi reconhecido então pelo governo federal como Universidade Federal do Paraná. Fato é que, segundo Teixeira (1969, p. 17), “até o final do século XIX, existiam apenas 24 estabelecimentos de Ensino Superior no Brasil com cerca de 10.000 estudantes”. Aliás, a criação de universidades só veio a se firmar no Brasil a partir do século XX. Tal fato denota, primeiro, a jovialidade da universidade brasileira, uma vez que a implantação aconteceu tardiamente em relação a outros países da América do Sul,

devido inicialmente à falta de interesse da Coroa Portuguesa.

Também existia no Brasil a falta de prioridade das pautas governamentais, já que pareciam não compreender a educação superior como um bem público de importância para o desenvolvimento da sociedade, reforçada pela Lei Rivadávia Corrêa de 1911-1915⁵ que trazia a desoficialização do Estado em investir, criar instituições, fiscalizar, emitir e validar certificados no ensino superior, abrindo caminhos para a iniciativa privada ter o controle do setor (FÁVERO, 2006).

Se por um lado, as políticas voltadas à educação superior brasileira não estavam incluídas entre as prioridades das políticas públicas para o desenvolvimento do País, por outro a função social das universidades também não era sentida, apesar de terem sido criadas como modelo de formação voltado a profissões liberais como medicina, direito e engenharias, com forte influência do pensamento liberal republicano, cuja ideia central era a de que a educação cabia à sociedade e ao indivíduo, e não ao Estado, apesar de os reflexos da educação estarem vinculados fortemente aos interesses da Igreja e do próprio Estado.

Há de se ressaltar que o compromisso das IES isoladas era eminentemente com o ensino. O tripé ensino, pesquisa e extensão aparece apenas com o advento da universidade, sendo a extensão a instância responsável em promover a transferência de conhecimentos à sociedade. É por meio dos programas/projetos de extensão que a universidade cumpre, de formamais direta, seu papel social.

Sendo assim, investigaremos, pela ótica das constituições brasileiras, em que ponto a universidade passa a ter a crescente atuação na transferência de conhecimentos, exercendo fortemente, ou não, sua função social.

A educação brasileira passa apenas a receber sua primeira organização na CF em 1934. Na primeira CF de 1824, o texto constitucional disciplinou a educação no Art. 179, que estabelecia a garantia do ensino primário a todos os cidadãos e sua realização era, preferencialmente, desenvolvida pela família e pela Igreja. A CF de 1824 instituiu também a criação de universidades para o ensino de Ciências, Artes e Letras sem, no entanto, especificar suas competências e finalidades.

O contexto em que foi outorgada a Constituição de 1824 era permeado pela ascensão das ideias liberais (no cenário econômico e político) inspiradas no modelo

⁵ Decreto nº 8.659, de 5 de abril de 1911. Aprova a lei Orgânica do Ensino Superior e do Fundamental na República. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v30n108/a0530108>. Acesso em: 2 out. 2020.

da Constituição francesa. Isso foi necessário, naquele momento, para legitimar a instalação do império e acalmar as elites brasileiras que desejavam ascender politicamente. Essa primeira Constituição foi elaborada sem a participação popular e sua função maior foi a de formalizar a divisão dos poderes, além de estabelecer alguns direitos civis como o da propriedade, da liberdade e da religião católica como religião do Estado.

A segunda CF, de 1891, já no Brasil República, é a que estabeleceu as principais características do Estado contemporâneo, já que ela determinava o sistema presidencialista e federativo, a separação entre Estado e religião, tornando-o laico, além da independência entre os três poderes. Essa Constituição sofreu forte influência das Constituições americana e francesa.

No âmbito da educação, considera-se que a Constituição de 1891 trouxe um retrocesso, pois não mais garantia o livre e gratuito acesso ao ensino, além de não constar nenhuma seção sobre a educação brasileira. O Art. 34 estabelecia que competia ao Congresso Nacional: “[...] legislar sobre a organização municipal do Distrito Federal, bem como sobre a polícia, o ensino superior e os demais serviços que na Capital forem reservados para o Governo da União”.

Tal fato nos faz constatar que a falta de prioridade no setor educacional do Brasil é um fato histórico coerente com a falta de prioridade trazida naquele momento. Sendo assim, a função social da universidade também não era pensada, tão pouco merecedora de registros em documentos importantes. Não havia sequer um ministério ou departamento para cuidar das questões específicas da educação nacional.

Essa lacuna começa a ser preenchida na CF de 1934, que apresentava dispositivos organizativos da educação nacional, mas também trazia no corpo do seu texto incentivos à educação privada em detrimento da educação pública, quando transfere recursos públicos para essas instituições, isentando-as de impostos como estabelecem os Art. 150 e Art. 154. Entretanto, sua vigência teve vida curta causada pelo golpe de estado de 1937 que implantou a ditadura do Estado Novo (GHIRALDELLI, 2001).

A universidade com claras definições em relação ao seu propósito e função social começa a ser idealizada a partir da década de 1930, especificamente por ser esse período marcado por grandes mudanças no País, tais como: a centralização política e econômica pelo governo federal, a redução da autonomia dos estados, a

criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, as reformas na educação brasileira, como a Reforma Francisco Campos e Capanema, entre outras relevantes para efetivação do ensino superior.

Na década de 1937, com o crescimento das populações nas áreas urbanas, o fortalecimento da identidade nacional e o avanço da industrialização brasileira, o mercado de trabalho tinha necessidade de mão de obra assalariada para execução das atividades industriais, era preciso preparar os trabalhadores para esse panorama socioeconômico de transformações. A educação brasileira precisava atender aos interesses do capital através de um ensino que visasse formar mão de obra para a elite industrial.

Desta forma, atendendo às necessidades emergentes de profissionais, o ensino superior tinha como objetivo formar e atualizar os técnicos especializados, tornando-se crucial para a modernização do Brasil, mesmo ainda tendo seu acesso restrito às camadas privilegiadas. Segundo Souza e Dalla (2018), isso reflete uma educação superior elitizada, fragmentada e de caráter totalmente privado.

A Constituição de 1937 instituiu o Estado Novo, com caráter autoritário, marcado pela violação dos direitos humanos e pela não participação popular. Mesmo diante desse cenário, de 1935 a 1945, a universidade brasileira formou intelectuais e pesquisadores que contribuiriam muito para a educação, a cultura e a ciência nacional e para os avanços nas legislações educacionais futuras. A pesquisa no País, embora de forma muito tímida, começou no ensino superior, cujas atividades eram predominantemente voltadas basicamente para a formação:

[..] a Escola de Ciências da UDF e a Faculdade Nacional de Filosofia não apenas formaram os docentes das ciências exatas, mas prepararam diversos pesquisadores que passaram a integrar os quadros do Instituto Oswaldo Cruz, do Museu Nacional, do Departamento Nacional de Produção Mineral e do Instituto de Tecnologia. O intercâmbio com instituições estrangeiras, a participação em seminários e simpósios começam a fazer parte do trabalho dos cientistas e pesquisadores, já agora de forma institucional (PAIM, 1982, p. 80-81).

Apesar da intensa repressão do governo Vargas, nascem nesse período vários movimentos sociais, um deles foi de extrema importância para a educação, o Manifesto dos Pioneiros em 1932, composto por 26 intelectuais, liderado por Fernando de Azevedo. Era um documento que propunha mudanças no sistema educacional brasileiro como: críticas às práticas pedagógicas tradicionais, integração

do indivíduo à sociedade e ampliação do acesso a todos a educação, também questionava aspectos políticos brasileiros, reivindicando o retorno do voto direto e a reformulação do modelo de universidade vigente na época (GHIRALDELLI, 2006).

Um dos intelectuais que mais se destacou em prol de um ideário de universidade foi Anísio Teixeira que dizia:

A universidade é, pois, na sociedade moderna, uma das instituições características e indispensáveis, sem a qual não chega a existir o povo. Aqueles que não as têm existência autônoma, vivendo somente, como reflexo dos demais. (TEIXEIRA, 1969, p. 32)

Mas essa universidade idealizada por Anísio Teixeira às vezes se mostrava uma utopia, visto o descaso que o Estado tratava o ensino superior no País, tornando-o uma “ilha” em que poucos tinham acesso, sem nenhuma relação com os problemas do País e sem interlocução com a sociedade.

Em um panorama de pós II Guerra Mundial marcada por grandes transformações, Getúlio Vargas foi deposto do poder, e o Brasil elegeu pelo voto direto o presidente Gaspar Dutra. Nesse período, o País passava por um sistema de redemocratização, que refletia um cunho liberal nos enunciados legais na CF de 1946.

Apesar de trazer dispositivos de inspiração liberal⁶, que diferenciavam da CF anterior, na prática, a ampliação do ensino superior para as camadas populares, como forma de mobilidade social ou mesmo para promoção do rompimento do sistema sociopolítico e econômico vigente, não aconteceu como é expresso por Boutin e Silva:

[...] Apesar de visar a renovação no modelo educacional, esta Constituição reforçou apenas os ilusórios benefícios que pareciam melhorar o acesso ao ensino para a classe trabalhadora, mas na prática, assim como todo o período governado por Getúlio Vargas, apenas representou e defendeu os anseios daqueles que imperaram seus domínios durante o contexto histórico. (BOUTIN; SILVA, 2015, p.4495)

Com a aceleração do ritmo de desenvolvimento nacional de 1945 a 1964

⁶ “O Liberalismo consolidou-se com os acontecimentos em 1789, na França, isto é, na Revolução Francesa, que derrubou o Antigo Regime contra as monarquias absolutas por direito divino. Também trazem a existência de uma esfera das relações sociais separadas da vida privada da vida política, a sociedade civil organizada, na qual proprietários privados e trabalhadores criam suas organizações de classe, realizam contratos, disputam interesses e posições sem o Estado intervir, a não ser que uma das partes peça para arbitrar conflitos ou uma das partes aja de modo que pareça perigoso para a manutenção da própria sociedade”. (CHAUÍ, 2003, p. 376)

provocada pela industrialização e pela economia, com grandes investimentos para combater o atraso econômico de décadas, o Brasil passou por um intenso processo de modificações sociais, na política e em relação aos investimentos estrangeiros. (BOUTIN, 2015)

No tocante à educação superior, essas mudanças se refletiram por meio de sua expansão, que na verdade consistia não em democratizar o ensino, mas apenas formar profissionais sem nenhum pensamento crítico. Segundo Teixeira (1969, p. 556), a expansão universitária nesse contexto era a “[...] consolidação do subdesenvolvimento da universidade” devido à ausência de um padrão de qualidade dessas instituições, que na prática não atendiam aos anseios da população brasileira, pela ausência de envolvimento com a ciência e pelo pouco desempenho de sua função social.

A universidade almejada por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro vai se concretizar em 1961 com a criação da Universidade de Brasília (UnB), pelo Decreto 3.998, de 15 de dezembro de 1961, como símbolo de um novo modelo de universidade brasileira. Incorporando propostas inovadoras, torna-se um referencial a ser seguido por outras instituições que elaboram planos de reformulação das suas estruturas organizacionais e juntamente com os movimentos estudantis reivindicam mudanças drásticas na estrutura da universidade vigente no País (FÁVERO, 2006).

Para Anísio Teixeira, declarado um defensor da universidade genuinamente brasileira, gratuita e de qualidade, a missão do ensino superior não era apenas propagar o conhecimento, sua verdadeira missão iria muito além: “era de incumbência da universidade não apenas cultivar o saber, mas transmiti-lo, pesquisá-lo, descobri-lo e redescobri-lo, aumentando, assim, o saber dos homens”. (TEIXEIRA, 1989, p. 125).

Mas todos os planos por mudanças no ensino superior e a modernização da universidade foram adiados por causa do golpe de 1964, quando os militares assumiram o poder e instalaram uma política repressiva no Brasil. Ao assumirem o executivo, implantaram um sistema autoritário, com desprezo total às diretrizes que constavam na CF de 1946.

Em 1967, foi promulgada a Constituição sob o comando dos militares, a educação pública sofreu novamente retrocessos, as disposições legais fortaleceram o ensino privado em todos os níveis, como consta no Art. 176, Capítulo IV - “O Poder Público substituirá, gradativamente, o regime de gratuidade no ensino médio

e no superior pelo sistema de concessão de bolsas de estudo, mediante restituição, que a lei regulará”.

Os militares incentivaram a expansão do ensino superior em sistemas particulares. A função social da universidade ficou cada vez mais distante da sua vocação natural. Enquanto isso, cresceram em todo País os movimentos estudantis que questionavam esse sistema de governo, que eram violentamente reprimidos.

Com os movimentos de redemocratização do Brasil e os acirrados protestos estudantis, ocorreu, na década de 1960, a Reformulação Estrutural da Universidade. Para tanto, foi realizado um estudo coordenado pelo consultor americano Rudolph Atcon, a convite do MEC, que tinha o propósito de implantar nas universidades padrões de eficiência, produtividade e rendimento (FÁVERO, 2006) que incluíam aglutinar as faculdades em universidades para melhor concentrar os recursos financeiros e humanos, os resultados dessa consultoria foram as seguintes propostas:

- a) Reformulação da carga horária dos docentes;
- b) Criação de centros de estudos básicos;
- c) Criação de um conselho de reitores, que não tem relação com o atual;
- d) Implantação do vestibular unificado e classificatório;
- e) Criação de novos cursos de curta duração com ênfase nos aspectos técnicos e administrativos;
- f) Criação do sistema de créditos e disciplinas;
- g) Implantação da carreira do magistério;
- h) Regulamentação da pós-graduação;
- i) Criação do sistema departamental;
- j) Aglutinação das faculdades em universidades para melhor concentrar recursos financeiros e humanos.

Segundo Fávero (2006) com o pretexto de conceber tais reformas, utilizando concepções tais como eficiência, produtividade e rendimento, queriam instalar maior controle, repressão e punição dentro das universidades, tal ideal se concretizou através do Decreto-Lei Institucional nº 5 (AI 5), em 13 de fevereiro de 1968, que definia diversas punições às infrações praticadas por alunos, docentes, funcionários de instituições públicas e privadas.

Foi um momento de intensa repressão aos docentes, funcionários e estudantes universitários, com invasões a universidades, prisões e torturas, o que

acarretou grande contingente de exilados do Brasil, pois não atendiam às imposições da Ditadura Militar na época.

A sociedade, nesse contexto, questionava uma universidade para toda a população e mais próxima dos anseios sociais. É nesse período que a extensão universitária começa a ser pensada com mais intensidade.

A Lei Básica da Reforma Universitária nº 5.540/68, de 28 de novembro de 1968, Art. 40, alínea a, estabeleceu a Extensão Universitária nos seguintes termos:

Art. 40 - As instituições de ensino superior: a) por meio de suas atividades de extensão, proporcionarão aos corpos discentes oportunidades de participação em programas de melhoria das condições de vida da comunidade e no processo geral do desenvolvimento. (BRASIL, 1968, p. 1)

A extensão universitária começou a ser discutida no universo acadêmico, pois a complexidade do fazer da universidade não podia se limitar ao ensino. A academia tinha um compromisso com a sociedade e suas ações deveriam atender aos seus anseios.

1.2 A Constituição de 1988 e os novos olhares para a universidade

O período da ditadura militar perdurou no Brasil de 1964 a 1985 com o acirramento dos movimentos e mobilizações sociais contra o regime autoritário no Brasil, organizados principalmente pelos estudantes universitários através da União Nacional dos Estudantes (UNE). Intelectuais defenderam pautas como: a autonomia universitária, o combate à postura arcaica e elitista, os investimentos em pesquisa, questão até então inexistente nas instituições superiores. Na contramão desse movimento, crescem as faculdades privadas em todo País, tornando-se também alvos de protestos (FÁVERO, 2006).

A abertura da democracia brasileira se efetivou através da CF de 1988, elaborada com a participação popular, que, em seu escopo legal, trazia as garantias dos direitos sociais, como o direito à educação.

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988)

Com o direito à educação garantido em todos os níveis, resultado de muitas lutas sociais, em que estudantes e professores foram presos ou exilados durante a ditadura militar, a universidade, graças a esses movimentos civis organizados, passou a ter um papel de mais relevância para o desenvolvimento econômico, científico e social do País, sendo responsável por transformações expressivas no modo de produzir e difundir os conhecimentos, os saberes, as tecnologias, a cultura e a arte, oportunizando seus espaços para debates e diálogos, ou seja, “a universidade como instituição social diferenciada e autônoma só é possível em um estado republicano e democrático” (CHAUÍ, 2003, p. 5).

A função social da universidade ganha uma importância nesse contexto democrático, onde promover o desenvolvimento nos diferentes aspectos (educacional, científico e tecnológico) torna-se um desafio para o enfrentamento dos problemas nacionais, que vão desde o enfrentamento das questões sociais excludentes, rompendo com ideias intolerantes e preconceituosas, até a construção crítica e política da sociedade contemporânea. Isso resulta no fortalecimento do exercício da cidadania com situações que possibilitem melhorias na vida das pessoas e no meio ambiente através da pesquisa, ensino e extensão.

Em relação à pesquisa desenvolvida no Brasil, a universidade pública nesse contexto democrático, segundo Kunsch, (1992, p. 48), fica com o mérito de ser responsável por 90% da produção científica nacional. Desse total, a Universidade de São Paulo (USP) concentra 20% de toda produção científica no País, o que contribui para o surgimento de novas tecnologias, prevenção e cura de enfermidades e ideias inovadoras provenientes dos trabalhos produzidos através dos cursos de pós-graduação. Para Chauí (2003, p. 14), “a valorização da pesquisa nas universidades públicas exige políticas públicas de financiamento por meio de fundos públicos destinados a esse fim por intermédio de agências nacionais de incentivo à pesquisa”.

A relevância das pesquisas científicas é indiscutível para o crescimento do País, influenciando nas diferentes áreas de atuação humana, desde a cultura, a inovação tecnológica, passando pela criação de novos conhecimentos que também impactarão no crescimento e desenvolvimento social e econômico da nação (SILVA, 2010). Deste modo, podemos concluir que a pesquisa e o ensino refletem diretamente na extensão, cujos resultados devem atender à realidade e às necessidades da população.

A diversidade da atuação da universidade é transmitida através das

atividades extensionistas que levam para as comunidades projetos de saúde, cultura, educação, esporte, sustentabilidade ambiental e tantas outras ações importantes. Isso aproxima o universo acadêmico da população em geral, colocando em prática os saberes produzidos na academia em prol do desenvolvimento das comunidades em seu entorno, melhorando a qualidade de vida das pessoas e, ao mesmo tempo, possibilitando aos seus alunos vivenciarem na prática as teorias estudadas, o que contribui para uma formação profissional mais significativa, relacionando a prática e a teoria.

A universidade contemporânea passa por muitos desafios e também intensas cobranças da sociedade, seu modelo atual ainda não é o ideal, como aquele que fora reivindicado pelos movimentos estudantis da década de 1960 (CHAUÍ, 2003). Ela é o reflexo da nossa sociedade, cheia de contradições, às vezes reproduzindo as mazelas do processo capitalista, mas, por outro lado, ainda indica um caminho para mobilidade social e emancipação das camadas populares. O próprio Estado precisa ter um novo olhar para a universidade e para a educação brasileira, uma vez que

se quisermos tomar a universidade pública por uma nova perspectiva, precisamos começar exigindo, antes de tudo, que o Estado não tome a educação pelo prisma do gasto público e sim do investimento social e político, o que só é possível se a educação for considerada um direito e não um privilégio, nem um serviço. (CHAUÍ, 2003, p. 11)

Mesmo tendo o domínio da produção científica no País, as universidades públicas deveriam receber mais investimentos governamentais, mas ao contrário do que se espera, nos últimos anos, a academia brasileira vem sofrendo constantes cortes orçamentários e a perda de sua autonomia administrativa e financeira, resultado das políticas neoliberais⁷ adotadas no Brasil, que passam a enxergar a educação como mercadoria, uma despesa, com propostas voltadas para a sua privatização, principalmente o ensino superior, contradizendo os dispositivos da CF de 1988, que estabelecem a educação como um direito de todos.

Nesse panorama, a universidade também passou a ser questionada pela sociedade, e enquanto difusora e produtora de conhecimentos, não poderia ficar isolada da camada popular. Nesse contexto de achatamento para interlocução direta com a sociedade, a extensão universitária tem papel fundamental de aproximar os

⁷ “A teoria e a prática neoliberais dizendo que, com elas, dá-se o encolhimento do espaço público dos direitos sociais e alargamento do espaço privado dos interesses de mercado” (CHAUÍ, 2003, p. 403).

conhecimentos acadêmicos dos conhecimentos tradicionais, estabelecendo uma comunicação direta com a sociedade, fazendo se efetivar verdadeiramente a função social da universidade. A extensão, pois,

[...] mesmo sendo um ato político, deve ter caráter educacional como prática social da universidade, por meio de projetos de comunicação de conhecimento, da construção da consciência comum da universidade e da comunidade, em prol de melhores condições de vida para a população, diferenciando-se de empreendimentos governamentais assistencialistas. (SILVA, 2010, p. 289)

A extensão, diante dessa perspectiva de Silva (2010), deve ser diferenciada de qualquer espécie de assistencialismo, é uma ação voltada para a emancipação das pessoas envolvidas que ultrapassa os muros da universidade, proporcionando o acesso à cultura e ao saber produzidos pelo ensino e a pesquisa.

A universidade pública é um espaço de produção de conhecimentos e de desenvolvimento do pensamento crítico. Mas com o fortalecimento e ampliação das políticas neoliberais, as universidades tiveram que se adequar para atender ao mercado de trabalho e à economia nacional e internacional, já que uma característica da globalização é o rompimento das barreiras comerciais; uma das exigências desse sistema é a cobrança por conhecimentos constantes, em que o diploma é mais importante do que a qualidade do ensino.

O neoliberalismo utiliza as escolas como meio de difusão de suas ideias, incentivando a aceitação de seu modelo como o único capaz de coordenar racionalmente os problemas sociais. Em relação ao ensino superior, assistimos à proliferação de universidades particulares e escolas técnicas em detrimento das universidades públicas, que vem acompanhado de um discurso de democratização do ensino, mascarando as reais intenções da política neoliberal, que propõe um intenso processo de privatização dos direitos sociais, dentre eles a própria educação. (CASTRO et al., 2015, p. 185)

A universidade pública mostra, por meio das constituições brasileiras, que sempre foi um espaço de lutas e resistências, mesmo sofrendo com o descaso governamental e com leis de caráter autoritário, com precarização dos seus espaços e serviços, ações que agridem sua autonomia e até mesmo sua existência. Ainda assim, a universidade continua exercendo um papel primordial na sociedade, principalmente através das atividades extensionistas que são a expressão prática da presença da universidade atuando em todas as áreas do saber (CHAUÍ, 2003).

A Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998), especificamente em seu Art.

39, prevê a criação das Escolas de Governo, visando à profissionalização da Administração Pública brasileira, hoje conhecemos esse movimento como Educação Corporativa.

No capítulo seguinte, abordaremos aspectos da EC como a extensão mais atuante e próxima dos servidores, mais do que as próprias Escolas de Governo, até porque sua inserção no aparelho do Estado⁸ tem fortes implicações no debate político em torno de sua missão e finalidades.

⁸ “Em síntese, o Estado é a única organização dotada do poder extroverso, é o aparelho com capacidade de legislar e tributar sobre a população de um determinado território, a elite governamental, a burocracia e a força militar e policial constituem o aparelho do Estado. O Estado, porém, é mais do que seu aparelho, porque inclui todo o sistema constitucional-legal que regula a população existente no território sob sua jurisdição” (BRESSER, 1995, p. 8).

“O homem não é nada além daquilo que a
educação faz dele.”

Immanuel Kant

CAPÍTULO II – EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Este capítulo visa apresentar uma breve trajetória da EC, desde a sua implantação nos Estados Unidos até sua efetivação no Brasil, o que permitiu oportunizar uma nova mentalidade para o ambiente corporativo brasileiro sobre a formação continuada dos funcionários, relacionando desenvolvimento profissional, sucesso da organização e a valorização dessa interação com investimentos cada vez maiores na EC.

Trataremos também neste capítulo sobre a introdução da educação e de uma nova forma de ensinar nos espaços das empresas e órgãos públicos que foram influenciados pelas Universidades Corporativas (UCs), cuja aprendizagem acontece em todos os momentos, lugares e por todos os envolvidos.

2.1 Trajetória, fundamentos e a universidade corporativa

A gestão dos recursos humanos vem evoluindo conforme se desenvolvem as teorias organizacionais e com elas as diversas concepções das políticas de relações de trabalho.

Antes de retratarmos a trajetória e os fundamentos sobre a UC, precisamos entender o seu conceito. O que é a Universidade Corporativa? Também chamada de Universidade Empresarial ou UC, constitui uma vertente do que chamamos de Pedagogia Empresarial – uma grande tendência na gestão de Recursos Humanos. Segundo Eboli (2004, p. 48), a UC “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”, evidenciando-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado centro de T&D.

A EC já era uma realidade nos Estados Unidos desde 1945, quando a General Electric de Crotonville, em New Jersey, fundou o Instituto General Motors, “com o objetivo de oferecer graduação em Engenharia para seus executivos, despontando como referencial em EC, mesmo limitando o acesso aos diretores e empregados da classe A” (TARAPANOFF, 2004, p. 17).

Com o passar dos anos e o cenário mais desafiador devido a um mundo globalizado e tecnológico, as empresas começaram a repensar suas estratégias, seus treinamentos e sua gestão de pessoas. Tornava-se necessário reformular a formação dos colaboradores em todos os níveis, desde a alta cúpula até a linha de

produção, com foco em processos metodológicos mais significativos de aprendizagem que despertassem o sujeito, se refletissem na sua autoformação (contribuindo ativamente nas resoluções de problemas) e fossem capazes de desenvolver competências necessárias e a competitividade empresarial.

Em razão disso, proliferaram as UC nos Estados Unidos e na Europa, com uma proposta de formação que se diferenciava do treinamento tradicional, que tinha como característica a atuação para resolução pontual de uma formação, sem continuidade, sem uma consciência crítica, ofertado pelas áreas de recursos humanos das empresas. A proposta da UC seria algo mais completo, com uma continuidade das atividades voltadas para a integralidade do ser humano, refletindo em mudanças dos envolvidos, assim como é colocado por Banov.

A educação corporativa tem como objetivo preparar as pessoas para atenderem as necessidades da empresa. É uma espécie de núcleo de formação e aperfeiçoamento criado em decorrência da velocidade das mudanças e num momento em que a educação formal perde a qualidade e não consegue qualificar os alunos para atender as demandas do mercado. Ela é diferente da educação tradicional, que forma pessoas para o mercado geral (BANOV, 2013, p. 98).

Nessa perspectiva, compreendemos que a aprendizagem se desenvolve em todos os ambientes, seja uma escola ou uma organização governamental, sendo capaz de promover o desenvolvimento de competências e habilidades que ultrapassam o mecanicismo no funcionário, que era a formação que não se preocupava em desenvolver um pensamento reflexivo, autônomo nas pessoas; a EC vem contribuindo para uma nova visão de mundo que possa superar o senso comum.

Para Banov (2013, p. 93), o conhecimento torna-se um grande aliado organizacional, pois “para atender às exigências do mundo atual em que as mudanças são muito rápidas, as empresas se transformam em organizações de aprendizagem”. Elas perceberam que o capital intelectual dos seus funcionários é um fator de diferencial competitivo em um mercado cada vez mais criterioso e exigente.

Com essa compreensão acerca do propósito do processo de ensino e aprendizagem é que a EC desenvolve diversas ações de formação continuada voltadas para o mundo do trabalho, mas considerando a necessidade de ações de qualificação em todos os segmentos e hierarquias da empresa, envolvendo todos os

atores. Diante disso, Eboli argumenta que a

[...] educação é um instrumento necessário a mudanças crescentes e de desenvolvimento do país. Se por um lado é inquestionável sua importância, por outro o investimento na qualificação e educação da força de trabalho é um dos maiores obstáculos encontrados para o progresso (EBOLI, 2014, p. 16).

Nessa perspectiva, a EC através das UCs inova quando ultrapassa o antigo modelo de treinamento e desenvolvimento (T&D) que visava apenas treinar para execução de tarefas, de maneira pontual, sem provocar mudanças nos comportamentos dos envolvidos. A EC vai além quando prioriza o desenvolvimento de pessoas de forma que essa educação produza conhecimentos que ultrapassem os aspectos organizacionais, refletindo-se, no contexto público, positivamente no atendimento e serviços prestados à sociedade.

A implantação das UCs no ambiente organizacional vem contribuir com aspectos importantes na gestão do capital intelectual, uma vez que introduz, por meio de seus princípios e fundamentos, uma forma moderna de promover educação. Essa mudança foi definida por Meister (2005, p. 29) como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Convém ressaltar que, ao contrário dos cursos das UCs voltados para a formação de pessoas para o mundo empresarial, a formação do servidor público precisa ser embasada nos princípios fundamentais da gestão pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Esses princípios tornam a gestão pública peculiar, e a UC deverá estar capacitada para formar seus interessados com foco direcionado na aprendizagem que coadunará com a cultura e o clima da organização pública. Ademais, as UCs possuem liberdade para utilizar metodologias ativas sem estar presas à legislação universitária dos tempos e espaços, podendo servir-se da modalidade de ensino a distância e das metodologias da sala de aula invertida, estudos de caso etc.

Nosso pensamento é corroborado por Meister (2005) que relaciona as diferenças entre as ações de um Departamento de Treinamento e as da Universidade Corporativa, conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1– Compreendendo as diferenças entre T&D e UC

Departamento de Treinamento	➔	Universidade Corporativa
Reativo Fragmentada & Descentralizada	Foco Organização	Proativo Coesa & Centralizada
Tático Pouco/Nenhum	Alcance Endosso/Responsabilidade	Estratégico Administração e Funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com Várias Tecnologias
Diretor de Treinamento	Responsável	Gerente de Unidades de Negócios
Público-alvo Ampla/Produtividade Limitada	Audiência	Currículo Personalizado por Famílias de Cargo
Inscrições Abertas	Inscrições	Aprendizagem no Momento Certo
Aumento das Qualificações Profissionais	Resultados	Aumento no Desempenho no Trabalho

Fonte: Meister (2005, p. 23)

Percebemos na Figura 1 que existem grandes diferenças entre T&D e UC, a começar pelo seu propósito: nas UCs desenvolvem-se atividades estratégicas, visando a aprendizagem de toda a organização de forma permanente, contínua, com investimento em novas tecnologias. Já no T&D, o foco é no desenvolvimento do indivíduo, as capacitações são voltadas para o público interno e geralmente utilizam consultoria externa para sua formação.

Para estruturar essa proposta de trazer a escola para dentro das empresas, são criadas as UCs, inicialmente criadas no exterior e, na década de 1990, implantadas as primeiras no Brasil através das empresas multinacionais. Em 1982, foi fundada a primeira Universidade Corporativa, do Grupo ACCOR⁹, pelo consultor Hugo Nisebaum, proprietário da empresa HN Educação e Performance, com a finalidade de se diferenciar das instituições acadêmicas, pois seu escopo consiste em programas presenciais ou a distância com o intuito de promover educação em variados aspectos e com a ideia diferenciada.

Não se trata de treinamento empresarial ou qualificação da mão de obra. Dentro desse contexto, a educação corporativa está relacionada a uma nova maneira de pensar, trabalhar, estimulando uma visão de aprendizagem

⁹ A Accor é um grupo mundial que atua em diversos segmentos distintos e complementares: hotelaria e serviços às empresas são os dois eixos de negócio. No Brasil, opera com as marcas hoteleiras: Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule. O principal objetivo do Grupo Accor é oferecer um produto de qualidade com preço acessível através de seus 47 hotéis. Disponível em: <https://all.accor.com/help/the-accorhotels-group/what-are-our-two-core-business-activities/index.pt-br.shtml>. Acesso em: 8 ago. 2020

contínua, fixando metas para a organização, agregando valor de negócio (ESTEVEZ; MEIRIÑO, 2015, p. 4).

Dependendo da empresa, essas ações podem ser disponibilizadas também para a comunidade em geral, permitindo promover uma cultura que intensifica a importância do conhecimento como algo contínuo e necessário. Para Freire (1996) transformar a experiência educativa em puro treinamento é amesquinhar o exercício educativo, uma vez que a discussão sobre o ato de aprender é, justamente, um fazer pensar que não tenha limites e padrões impostos.

Nessa mesma direção, Delors (2005) coloca como desafio reconhecer e potencializar a educação informal e formal como formas de combater a exclusão e o insucesso escolar e, conseqüentemente, possibilitar as oportunidades de capacitação que consigam manter as pessoas atualizadas diante da especialização das atividades e das inovações tecnológicas no ambiente, marcas do atual contexto histórico.

Para maior compreensão acerca da dimensão da EC, foram adicionada sua concepção sete princípios para um sentido mais amplo de aprendizagem (EBOLI, 2014, p. 20). São eles:

- a) **Competitividade** – reconhecer a educação como estratégia para desenvolver o capital intelectual dos participantes;
- b) **Perpetuidade** - perceber que a educação é uma importante herança cultural;
- c) **Conectividade** – contribuir para a construção social do conhecimento através das relações internas e externas ao ambiente de trabalho;
- d) **Disponibilidade** – reservar recursos para as ações da aprendizagem, independentemente do espaço, tempo e lugar;
- e) **Cidadania** – incorporação de sentimentos, valores nas capacitações que estimulem a prática da cidadania e o desenvolvimento social.
- f) **Parceria** – educação através de uma estrutura de auxílio e compartilhamento:
 - Parcerias internas: envolvimento de todos com a EC para o desenvolvimento da aprendizagem;
 - Parcerias externas: parcerias com o propósito de troca de aprendizagens e convivências;
- g) **Efetividade** – educação como processo contínuo, permanente e

estratégico.

2.2 A formação continuada no serviço público baiano

Existem diferenças entre a EC desenvolvida nas empresas privadas e a praticada nos órgãos públicos, a começar pelo investimento financeiro que é bastante restrito na esfera pública e fortemente limitado pelos frequentes decretos de¹⁰ contingenciamento de despesas editados pelo Governo do Estado da Bahia, por exemplo. As práticas de EC no contexto público, foco desta pesquisa, têm buscado nas parcerias entre órgãos públicos e na Instrutoria Interna formas cooperativas de educar sem onerar o orçamento. Para Ramos (2009, p. 1), “o Estado tem se defrontado, portanto, com a necessidade premente de responder a esse quadro de complexidade e dinamicidade, em uma situação de recursos cada vez mais escassos”.

O foco da EC no setor público é oferecer à sociedade serviços com qualidade e zelo, respaldados na aprendizagem do servidor, tornando-o cada vez mais preparado profissionalmente para se adaptar às mudanças dentro de um ambiente acadêmico, capaz de proporcionar soluções criativas às novas exigências institucionais influenciadas por políticas nacionais e internacionais (BAHIA, 2014).

Para Rebouças (2014), a formação continuada também é uma forma de valorização do servidor, objetivando reconhecer suas capacidades intelectuais e experiências profissionais, tudo isso somado a um processo pedagógico que tem sua centralidade na integralidade do ser humano. Por isso, as relações interpessoais também se tornam imprescindíveis, contempladas nos programas de formação continuada desenvolvidos pela UESC.

A educação nunca é neutra como é colocado sabiamente por Freire (1996), com a formação não é diferente, pois ela traz uma intencionalidade, um propósito. Sendo assim, o trabalho educativo desenvolvido nas corporações, segundo o guia para mediadores de aprendizagem (REBOUÇAS, 2014, p. 38), deverá se pautar em três estudiosos: Paulo Freire, Jean Piaget, Lev Vygotsky. Eles dão sustentabilidade

¹⁰ Documento que estabelece medidas para a gestão de despesas e controle dos gastos de custeio de pessoal. O contingenciamento teve início em 9 de fevereiro de 2011 através do Decreto nº 12.583/11, sendo editado nos anos de 2013, 2014 e 2015. O atual Decreto é de 16 de novembro de 2015, Decreto nº 16.417/15. Disponível em: http://www2.uesb.br/proreitorias/asplan/wp-content/uploads/Decreto_15924_06Fev2015.pdf. Acesso em: 23 set. 2020.

teórica à proposta da EC em toda rede, que está baseada nos princípios elencados a seguir como fundamento para mediação pedagógica.

- a) **Compromisso**: melhoria da organização institucional e dos serviços na área pública;
- b) **Participação**: a pessoa é o ser responsável por sua própria aprendizagem;
- c) **Cooperação**: no processo de capacitação, todos têm algo para contribuir e compartilhar;
- d) **Ação + reflexão = conhecimento**: repensar sobre a realidade para mudar a experimentação em aprendizagem;
- e) **Instrumentalidade**: a aprendizagem individual deve promover transformação organizacional;
- f) **Processualidade**: é valorizar o conhecimento já construído com experiências anteriormente;
- g) **Criatividade**: mudar para promover melhorias, sem receios, ousar, experimentando novas práticas;
- h) **Totalidade**: perceber a totalidade da capacitação que está inserido;
- i) **Criticidade**: possibilitar a construção do senso crítico dos participantes;
- j) **Flexibilidade**: é reconhecer a possibilidade de mudar sempre.

Pensando em novas formas de ensinar e aprender em um ambiente corporativo, voltado para os espaços de trabalho do poder executivo da Bahia, foi instituída a Lei 10.851 (BAHIA, 2007) – Lei de Instrutoria Interna. A Instrutoria é considerada a docência eventual voltada para o desempenho e qualificação dos servidores públicos no ambiente de trabalho, que tem como base a Constituição Federal, Art. 39. (BRASIL, 1988).

A Instrutoria Interna foi implantada como política pública na área da gestão para compartilhamento do conhecimento. Ela visa fortalecer e profissionalizar os processos destinados à educação continuada dos servidores, tendo como propósito consolidar uma política de EC, tendo em vista:

- a) A estruturação dos planos de capacitação de maneira integrada com toda a rede de EC no serviço público baiano;
- b) A valorização do servidor, reconhecendo seu conhecimento técnico;
- c) A padronização de uma proposta pedagógica e preparação permanente do quadro dos instrutores (BAHIA, 2014, p. 129).

Para se tornar instrutor interno, o servidor terá que passar por um curso de formação e ser certificado pela Universidade Corporativa do Serviço Público do Estado da Bahia (UCS/ Saeb).

[...] processo de formação em sua versão inicial e obrigatoriamente a participação do Curso Básico de Instrutores Internos, deu a formação um caráter de um programa regular e possibilitou o intercâmbio com os instrutores de diversas Secretárias, participantes da formação (RAMOS, 2009, p. 5).

O instrutor interno, com a proposta de uma formação crítica e reflexiva construída por meio do diálogo, troca experiências com os participantes dos cursos e isso permite uma mudança de comportamento através da aprendizagem continuada. Segundo Freire (1996, p. 38), a “prática docente crítica, implicante do pensar certo, envolve o movimento dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer”.

Independente da formação ou nível de escolaridade, a Instrutoria atende às mais variadas necessidades educacionais das organizações, ofertando cursos em diversas áreas do conhecimento, tais como: Língua Portuguesa, Informática, Segurança do Trabalho, Atendimento ao Público, Secretariado, o que permite, aos participantes, adquirir uma gama de possibilidades de conhecimentos. Para ministrar esses e outros cursos, é verificada a experiência do servidor enquanto instrutor interno/colaborador, seus conhecimentos nas temáticas, a formação acadêmica específica, o domínio do tema e exigido o curso Básico de Instrutoria Interna oferecido pela UCS.

Visando à construção de um novo modelo de educação para o mundo do trabalho, mas sem perder o foco da integralidade do ser humano e suas singularidades, a comunicação é uma forte ferramenta nesse processo democrático de educação. Nesse sentido, o feedback é o meio de proporcionar mudanças no indivíduo, grupos ou corporações. Esse modo de comunicação que envolve, sobretudo, saber ouvir antes de responder é adotado nas atividades formativas, envolvendo a Instrutoria, visando uma abordagem clara e direta para resolução de conflitos e para o fortalecimento e pertencimento dos atores. Para Freire (1996, p. 119), “escutar é obviamente algo que vai além da possibilidade auditiva de cada um. [...] significa a disponibilidade permanente por parte do sujeito que escuta para a abertura à fala do outro, ao gesto do outro, às diferenças do outro”.

Muito além da transmissão de conhecimentos ou técnicas para a realização

das tarefas, a EC desejada com a Instrutoria Interna é a baseada no diálogo, nas interações com o objetivo de um aprendizado respaldado na democracia, para que todos possam expressar seus pensamentos e questionamentos sem nenhuma repressão.

A adoção da proposta interacionista implica o envolvimento ativo do aprendiz, o respeito por suas ideias, o reconhecimento do caráter construído do conhecimento, e o reconhecimento do papel da mediação pedagógica entre o que o estudante já conhece e o que desafia sua capacidade de compreensão, que deve ser exercido pelo instrutor por meio da formulação de perguntas geradoras (REBOUÇAS, 2014, p. 27).

O Quadro 1, a seguir, apresenta as contribuições de Freire, Piaget e Vygotsky para a EC do estado da Bahia.

Quadro 1 – Concepções teórico-educativas que embasam a EC no estado da Bahia

Paulo Freire	Jean Piaget	Lev Vygotsky
Capacidade de dialogar em seu sentido profundo. A palavra é instrumento de transformação. Educação dialógica apresenta uma dimensão política, uma opção ideológica, é a construção e intenção emancipatória.	Propõe que a estrutura mental é construída no processo interativo. Não existem estruturas cognitivas inatas, a inteligência só engendra estruturas cognitivas a partir da organização sucessiva sobre os objetos.	A relação do indivíduo com o meio ocorre na interação dentro de uma determinada construção socio-histórica, que possibilita e define objetos e signos com os quais a interação se dará. Cada indivíduo é diferente do outro, mas expressa padrões coletivos decorrentes da cultura. Mediação pedagógica: o conceito de mediação leva à expectativa de uma relação de reciprocidade entre o indivíduo e as possibilidades do conhecer, aprender.

Fonte: Guia para mediadores de aprendizagem (REBOUÇAS, 2014).

Esses estudiosos trazem contribuições para a EC desenvolvida pelo serviço público baiano através de suas teorias acerca do processo de ensino e aprendizagem adotado na prática da Instrutoria Interna.

Paulo Freire, com sua teoria baseada na educação dialógica, visava o aumento da consciência crítica dos homens sobre sua realidade e conseqüentemente sobre sua ação nesta realidade, no caso aqui do servidor. Para

Freire, o despertar dessa consciência só será possível através da problematização da sua vivência e através da investigação da percepção do indivíduo sobre a mesma (REBOUÇAS, 2014).

Dos três teóricos citados no Quadro 1, Paulo Freire tem uma grande relevância na metodologia adotada na formação continuada no serviço público baiano, principalmente na UESC, uma vez que a educação é destinada a adultos e tem como proposta o desenvolvimento da consciência crítica dos envolvidos.

A tarefa do educador, de acordo com a concepção desenvolvida por Freire, é a de problematizar aos participantes os conteúdos trabalhados em sala de aula, que os mediatize e não simplesmente os apresente finalizados simplesmente; dessa forma, a problematização vai acontecer através da comunicação, com situações que envolvam a realidade e experiências do educando, assim [...] “Tudo pode ser problematizado” (FREIRE, 2011, p. 68).

A comunicação torna-se imprescindível para possibilitar uma educação que contribua para a organização de um pensamento correto da realidade do educando, [...] “Todo ato de pensar exige um sujeito que pensa, um objeto pensado, que mediatize o primeiro sujeito do segundo, e a comunicação entre ambos, que se dá através de signos linguísticos” (FREIRE, 2011, p. 86).

Diante do pensamento freiriano é que a Instrutoria Interna é colocada em prática nos órgãos públicos baianos, tendo seus pressupostos como base para as formações continuadas dos servidores.

Nesse mesmo sentido, Jean Piaget deixa sua colaboração quando afirma que a educação pode ser concebida inspirada no modelo biológico de trocas entre organismos e ambiente de modo que o crescimento cognitivo se dá por assimilação e acomodação; nesse aspecto, o indivíduo constrói esquemas de assimilação mental para se apropriar da realidade e por meio das acomodações acontecem novas formas de assimilação. (REBOUÇAS, 2014).

Lev Vygotsky aborda a relação sujeito-objeto do conhecimento, é uma proposta pedagógica que favorece a mediação, que consiste na ideia de que o ser humano se constitui na interação com o outro, ou seja, “a educação acontece quando o processo de aprendizagem é mediado por outra pessoa de forma presencial ou a distância-intervém na relação entre sujeito que aprende e o meio” (REBOUÇAS, 2014, p. 15).

No caso da Instrutoria Interna, o mediador é o instrutor, formado através de

fundamentos interacionistas, o que implica na sua prática em sala de aula e na sua compreensão em relação ao aprendiz. Esse profissional deve ser uma pessoa ativo, de ideias independentes, que estimule os conhecimentos através de desafios.

2.3 A EC da UESC numa perspectiva de formação integral do ser humano

A palavra holismo vem do grego *holon* que significa integral, com esse entendimento de amplitude do ser humano é que a educação deve ser constituída. Uma perspectiva holística desenvolve saberes que atendem às necessidades sociais latentes como ética, cultura, economia, política e sustentabilidade. Tudo isso ganha fundamento em Lino (2007) ao destacar a iminência de uma educação em direitos humanos, em ambientes formais e não formais, de maneira multifuncional e interdisciplinar, onde possam ser discutidos todos os temas e a curiosidade não deva ser limitada ao espaço físico ou sala de aula.

Nesse sentido, educar para o século XXI significa reconhecer a complexidade do ser humano, atento às necessidades desse indivíduo que não é apenas cognitivo ou biológico, mas formado através de aspectos variados, como defende Morin: “O ser humano é ao mesmo tempo singular e múltiplo” (2000, p. 57). E para atender a esse servidor, que tem necessidades muito singulares, a EC da UESC diversifica suas atividades voltadas à formação continuada, indo além de cursos voltados para as atividades profissionais, mas discutindo temas necessários ao ambiente acadêmico como: saúde mental, prevenção ao suicídio, assédio moral e sexual e outros pertinentes para a qualidade de vida dos envolvidos.

Diante da necessidade constante de trabalhar essa visão holística do servidor, o atendimento à formação integral exige um trabalho pedagógico baseado no diálogo, pautado na autonomia e construído através do fortalecimento das relações interpessoais, “[...] se na verdade que o gênero humano, cuja dialógica cérebro/mente não está encerrada, possui recursos criativos e inesgotáveis” (MORIN, 2000, p. 72), por isso é importante pensar em uma EC que vá além dos cursos destinados apenas para melhorar as rotinas do trabalho, mas que priorize também ensinamentos voltados para o desenvolvimento enquanto um ser humano de necessidades complexas e múltiplas.

No próximo capítulo, trataremos do percurso teórico-metodológico para realização do estudo, apresentando o tipo de pesquisa, o lócus, os participantes, os

instrumentos de coleta de dados e como será feita a análise das informações obtidas.

“Não existem métodos fáceis para resolver problemas difíceis.”

René Descartes

CAPÍTULO III METODOLOGIA

A curiosidade é algo inerente à natureza humana, e o fazer pedagógico requer do profissional buscar permanentemente o conhecimento por meio da pesquisa para sua formação crítica, pois

[...] não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses fazeres se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade (FREIRE, 1996, p. 29).

Este estudo tem como problema: Como se dá a contribuição da formação continuada desenvolvida na UESC na atuação/formação profissional dos analistas universitários que ingressaram via concurso público a partir de 2011?

O objetivo geral do estudo é: Analisar a formação continuada dos analistas universitários da UESC que ingressaram na instituição a partir de 2011. São objetivos específicos:

- a) Traçar o perfil dos analistas universitários que atuam na UESC;
- b) Conhecer a metodologia desenvolvida na formação continuada oferecida aos analistas universitários;
- c) Entender os efeitos dos cursos oferecidos pela UESC por meio dos depoimentos dos analistas universitários;
- d) Verificar a prática da Instrutoria Interna na formação continuada da UESC;
- e) Como produto educacional, a realização de um Seminário Interno *on-line* para divulgação dos resultados para os participantes e reitoria da UESC.

Para buscar respostas, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo. Neste capítulo, vamos descrever todo o procedimento teórico- metodológico para sua realização.

3.1 Apresentação teórico-metodológica do estudo

Para buscar atingir o objetivo geral apresentado na pesquisa, foi utilizado o estudo de caso (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; YIN, 2005) que consiste em um tipo de pesquisa pelos seguintes aspectos:

- a) compreensão e tratamento singular que é dado ao objeto pesquisado;

- b) visa à descoberta de novos elementos;
- c) o conhecimento não é algo acabado, mas em constante construção;
- d) leva em consideração o contexto que se situa o objeto;
- e) retrata a realidade de maneira completa;
- f) utiliza variadas fontes de informação;
- g) sua abordagem é de natureza qualitativa.

Segundo Lüdke e André (1986), o estudo de caso como abordagem qualitativa possui ainda estas características:

- a) contato direto e prolongado com o pesquisador, com o ambiente e a situação investigada;
- b) os dados coletados são predominantemente descritivos;
- c) a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;
- d) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é foco de atenção especial pelo pesquisador;
- e) a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo.

Como produto educacional será realizado um Seminário Interno *on-line* através da ferramenta do Google Meet, no mês de fevereiro de 2021, para divulgação dos resultados da pesquisa aos analistas universitários e à administração superior da UESC. Também nesse evento, vamos trazer convidados para abordar sobre a EC desenvolvida na universidade e as políticas públicas que garantem o acesso e permanência dos analistas universitários aos cursos de formação continuada e programas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado).

3.2 Perfil do lócus da pesquisa

O estudo foi realizado na UESC, instituição de ensino superior pública localizada no estado da Bahia, especificamente na região do Litoral Sul (Figura 2). A Bahia possui um sistema de educação superior estadual composto por quatro universidades públicas: UESB, UNEB, UEFS e UESC, distribuídas em várias regiões do estado.

A UESC teve sua origem nas escolas isoladas criadas no eixo Ilhéus/Itabuna, na década de 1960. Em 1972, em decorrência da iniciativa de lideranças regionais e da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC), as escolas isoladas (Faculdade de Direito de Ilhéus, Faculdade de Filosofia de Itabuna e

Faculdade de Ciências Econômicas de Itabuna) fundaram a FESPI, de caráter privado.

A UESC, a partir do ano de 1991, depois de muitas lutas e mobilizações da sociedade regional, passou a ser uma universidade estadual, sendo incorporada às IES baianas a partir da Lei 6.344, de 06/12/1991. Atualmente a universidade atende a 74 municípios da sua área de abrangência, ofertando cursos de graduação presencial e na modalidade a distância (EaD), cursos de graduação por meio de políticas públicas do governo federal – Parfor¹¹ – para professores da rede básica, cursos de pós-graduação – especialização, mestrado e doutorado –, além de outras atividades envolvendo projetos de pesquisa e atividades de extensão.

Figura 2 – Mapa do estado da Bahia com destaque para a região do Litoral Sul, área de influência da UESC



Fonte: Google Mapas.

Os critérios de escolha da UESC para o desenvolvimento da pesquisa foram: a instituição tem conhecimentos práticos, experiência e programas em EC na região, a pesquisadora e os analistas universitários compõem o quadro funcional da IES. Outro aspecto importante que serviu de base foi a identificação e a análise das capacitações nas formações em EC da instituição serem destinadas aos analistas universitários e abrangerem as demais categorias que compõem a comunidade

¹¹ O Programa Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (Parfor) é uma ação da CAPES que visa induzir e fomentar a oferta de educação superior, gratuita e de qualidade, para profissionais do magistério que estejam no exercício da docência na rede pública de educação básica e que não possuem a formação específica na área em que atuam em sala de aula. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35038#:~:text=O%20Parfor%20%C3%A9%20um%20programa,da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional%20\(LDB\)](http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35038#:~:text=O%20Parfor%20%C3%A9%20um%20programa,da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional%20(LDB).). Acesso em: 25 ago. 2020.

acadêmica (técnicos, docentes, comissionados, estagiários, gestores e terceirizados), comunidade externa, além de as atividades contarem com a participação de outras categorias profissionais de outros órgãos do estado.

O locus da pesquisa foi escolhido levando em consideração o funcionamento nos três turnos, de segunda a sábado, situação que facilitou a aplicação da coleta de dados e contato com os participantes da pesquisa.

Outro aspecto que levou à escolha do locus da pesquisa foi a efetivação das atividades acadêmicas através dos cursos, principalmente de graduação, como organizado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Cursos de graduação da UESC

(continua)

Bacharelado Presencial	Administração; Agronomia; Biomedicina; Ciência da Computação; Ciências Biológicas; Ciências Contábeis; Ciências Econômicas; Comunicação Social; Direito; Enfermagem; Engenharia em Produção e Sistemas; Engenharia Civil; Engenharia Elétrica; Engenharia Mecânica; Engenharia Química; Física; Geografia; Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais – LEA; Matemática; Medicina; Medicina Veterinária; e Química.
Licenciatura Presencial	Ciências Biológicas; Ciências Sociais; Educação Física; Filosofia; Física; Geografia; História; Letras; Matemática; Pedagogia; e Química.

Quadro 2 – Cursos de graduação da UESC

(conclusão)

Licenciatura EaD	Pedagogia; Letras Vernáculas; Biologia; Física.
Licenciatura Parfor presencial	Ciências Sociais; Educação Física; Física; Geografia; História; Matemática; Pedagogia; Língua Portuguesa; e Língua Inglesa.

Fonte: PDI/UESC, 2014-2018 pgs. 23 e 24

A UESC tem uma atuação muito relevante em diversos municípios baianos. Através de seus cursos presenciais e na modalidade a distância (EaD), atinge os territórios do Sul ao Extremo Sul da Bahia, cobrindo uma área de 53.931 km², com oferta de 45 cursos de graduação, conforme o Quadro 2, sendo 33 presenciais regulares, entre eles 11 licenciaturas e 22 bacharelados. Além desses cursos, são ofertados também quatro cursos de licenciatura por meio da modalidade a distância (EaD) e oito cursos de licenciatura de oferta especial do Parfor.

3.3 Conhecendo os participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram os servidores do grupo ocupacional técnico específico, na função de analistas universitários, pertencentes ao quadro funcional da UESC. A instituição conta com um total de 51 analistas universitários, mas só participaram da pesquisa aqueles que ingressaram a partir de 2011, via concurso público (provas e títulos), totalizando 36 profissionais de diversas formações de nível superior. Os 15 outros profissionais não fizeram parte da pesquisa devido ao fato de a EC ter se efetivado a partir de 2011 na instituição, antes a formação continuada dos servidores era ministrada através de empresas terceirizadas de consultoria que concorriam por meio de processos de licitação.

Os analistas atuam na instituição dando suporte às atividades administrativas e acadêmicas nos departamentos, coordenações, laboratórios, biblioteca, gerências,

reitoria, pró-reitorias, hospital veterinário e assessorias, unidade de tecnologia, distribuídos nos três turnos de funcionamento. Também auxiliam nos planos e projetos realizados na universidade, propondo a modernização dos processos e ferramentas institucionais, conforme a Lei 11.375, de 5 de fevereiro de 2009 (BAHIA, 2009).

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi necessária a aprovação do projeto no Comitê de Ética¹²; em seguida, foi solicitada ao setor de recursos humanos da universidade a relação com os dados dos analistas universitários: nome completo, *e-mail*, lotação, contatos telefônicos e outros pertinentes à pesquisa. Depois, foi realizada uma reunião com 22 analistas para apresentação da proposta da pesquisa, com explicação sobre a relevância do estudo para a categoria e para a instituição. Foram fornecidas informações das etapas da coleta de dados; nesse momento, foi distribuído o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ANEXO F) para que os analistas fizessem a leitura, tirassem as dúvidas e assinassem o documento. Também foram destacados os possíveis benefícios para os envolvidos e a universidade, quais sejam:

- a) construção do perfil acadêmico e profissional dos analistas universitários;
- b) análise da formação continuada oferecida aos analistas universitários;
- c) informações e dados para possíveis políticas públicas;
- d) reflexão sobre a prática profissional e a formação continuada.

Destaque-se que dos 36 analistas universitários convidados a participar da pesquisa, apenas um se recusou, informando que não teria interesse, e outro estava afastado para conclusão do curso de mestrado, outra licença para tratamento de saúde e outro pediu exoneração. No total, participaram do estudo 32 servidores.

3.4 Instrumentos de coleta utilizados durante a pesquisa

Gil (2009) postula que “encontrar material relevante para a pesquisa é a primeira etapa do processo” (p. 79). Sendo assim, as leituras em livros, nos periódicos da CAPES e Google Acadêmico e nos documentos oficiais proporcionaram mais amadurecimento sobre o tema da EC no âmbito da universidade e apontaram quais os documentos seriam os mais apropriados para

¹² Pesquisa autorizada pelo Comitê de Ética número CAAE 21667719.3.0000.5526.

embasar o desenvolvimento das etapas da pesquisa.

A primeira etapa da pesquisa oportunizou encontrar o material como documentos oficiais da instituição e do governo estadual referentes à EC e aos analistas universitários, também as leituras sobre o tema em livros, no banco de trabalhos acadêmicos da CAPES, que fornecessem indícios para responder ao problema da pesquisa. Por meio desta etapa, foi possível a elaboração de um formulário para organizar o mapeamento dos analistas universitários que trabalham na instituição, embora as informações tivessem sido repassadas pela Gerência de Recursos Humanos da UESC.

1) A análise documental considera as vantagens da utilização dos documentos na pesquisa pelo fato de fundamentarem possíveis evidências encontradas pelo pesquisador, além de serem também uma fonte de baixo custo e poder complementar outras informações (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Assim, o uso dos documentos oficiais tornou-se imprescindível, auxiliando na compreensão acerca do objeto da pesquisa, serviu para verificar como a EC encontra-se organizada em nível governamental e também no âmbito da universidade, garantido o acesso e permanência dos analistas universitários aos programas de formação continuada.

Conhecer os documentos oficiais a seguir deram respaldo ao estudo, eles possibilitaram um maior entendimento sobre a proposta formação continuada dos analistas universitários através da EC da UESC. Os documentos oficiais analisados foram:

- a) Plano de Capacitação Institucional (PAC) ano 2018;
- b) Decretos de Promoção e Progressão na carreira nº 15.143, de 21/05/2014;
- c) Projeto Político Pedagógico-PPP 2014-2018;
- d) Resolução do Conselho Universitário (Consu) nº 1, de 2007;
- e) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de 2014-2018 e 2019-2023;
- f) Lei de Instrutoria Interna nº 10.851, de 10/12/2007;

Em outro momento, para traçar o perfil dos analistas universitários e sua trajetória profissional na instituição, foi enviado, por *e-mail*, um questionário *on-line* (APÊNDICE C) pelo Google *docs* aos participantes.

a) A etapa dos encontros com os grupos focais segundo Gatti (2005, p. 8) é “um bom instrumento de levantamento de dados para as investigações em ciências

sociais e humanas, mas sua escolha tem que ser criteriosa e coerente aos seus propósitos da pesquisa”.

b) Essa etapa estava agendada para os meses de março e abril de 2020, mas por causa da pandemia da Covid-19, ficou inviável a realização dessa atividade. Para não prejudicar o andamento da pesquisa, pois não havia previsão de retorno das atividades presenciais, foram criados três grupos de WhatsApp para os analistas universitários, separando-os por atuação na universidade: analistas que trabalham em áreas acadêmicas, administrativas e áreas específicas como: editora, laboratórios, tecnologias, hospital veterinário.

Depois, também por WhatsApp, foi encaminhado para todos os grupos um vídeo em que eram explicadas novamente as questões gerais do estudo e foi feita uma pergunta geradora para que os participantes elaborassem respostas à questão posta. As respostas dos sujeitos poderiam ser enviadas por escrito, áudio ou vídeo, e assim foram encaminhados os depoimentos: um por vídeo, seis por áudio e dezoitos por escrito, totalizando vinte e cinco. Mesmo com os grupos no WhatsApp, a maioria dos participantes preferiu mandar seus depoimentos no privado, apenas 3 enviaram no grupo.

2) Simultaneamente com outras etapas, foi realizada a observação presencial e *on-line* das formações continuadas ofertadas antes da pandemia e durante o trabalho remoto da universidade, com o intuito de conhecer a metodologia desenvolvida na EC da UESC. Os cursos observados presencialmente pela pesquisadora foram Treinamento de Sistemas de Informação (SEI), no mês de fevereiro; Plataforma Sucupira, em março; um curso *on-line* Oficina do *Google Meet*, em abril. Nesse último, a observação (ANEXOS B, C e D) aconteceu na sala de aula virtual e no grupo do WhatsApp, onde os participantes tiravam as dúvidas com os instrutores.

Para acompanhar o curso virtual, primeiro conversei com os instrutores sobre a observação, que me adicionaram nos dois ambientes virtuais (o Meet e WhatsApp). A observação no curso *on-line* foi algo bastante diferente, pois não dava para visualizar os rostos da maioria dos participantes durante a realização da oficina na plataforma do *Google Meet*, pois deixavam suas câmeras fechadas quase o tempo todo, inclusive os instrutores; segundo eles, isso era necessário para melhorar a conexão da internet.

As pessoas ficavam mais à vontade no grupo do WhatsApp para perguntar

aos instrutores e interagir com os colegas, talvez por ser a ferramenta do *Google Meet* algo ainda novo na rotina dos servidores. A observação assíncrona feita em ambientes virtuais não ocorreu em um dia e nem horário pré-definidos, pois a interação no WhatsApp acontecia o dia todo.

Lüdke e André (1986) e Yin (2005) defendem que a observação como coleta de dados pode contribuir para descobertas de novos aspectos do problema, pois acompanha *in loco* o contexto dos participantes e o contato direto com o objeto pesquisado.

3.5 Métodos de análise e acompanhamento

Foi utilizado o método da análise de conteúdo de Laurence Bardin, que pode ser definido como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Esse procedimento utiliza um conjunto de técnicas para analisar os conteúdos de materiais da pesquisa (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2013). As etapas para o procedimento dos dados, seguindo o método da análise de conteúdo, foram: Pré-análise; Exploração do material e tratamento dos resultados; Inferência e interpretação. Bardin (2011) explica da seguinte forma as três etapas da análise do conteúdo através da técnica da categorização.

A primeira fase é a pré-análise, onde se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, com sistematização das ideias iniciais, e a leitura flutuante dos documentos coletados, ou seja, os primeiros contatos com os materiais da pesquisa a serem analisados.

A segunda fase é a exploração do material, nessa etapa são escolhidas as unidades de codificação, que são as unidades de registro (um recorte), e podem ser agrupadas por características em comum, como um tema, uma palavra, uma frase, formando a unidade de codificação; depois vem a categorização, que pode ter por base a fala dos participantes.

Por último, a fase do tratamento de resultados, que significa ir além dos

resultados brutos, momento em que se realizam inferências, ou seja, investigam-se as causas e são feitas interpretações.

As informações obtidas com a pesquisa serão socializadas com os participantes posteriormente, visando fomentar uma reflexão sobre o papel exercido pelos analistas universitários na UESC.

No próximo capítulo, trataremos sobre a formação continuada desenvolvida pela UESC destinada a seus servidores, nesse caso específico, os analistas universitários, apresentando sua estrutura organizacional e os seus documentos institucionais que legitimam a política destinada a EC.

“O importante da educação não é formar apenas um mercado de trabalho, mas formar também uma nação com gente capaz de pensar.”

Jose Arthur Giannotti

CAPÍTULO IV A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES NA UESC

Produzir e difundir conhecimento científico, reflexivo, dialógico e transformador da realidade social, a partir da indissociabilidade do ensino, da pesquisa, da extensão, do estímulo à inovação, à sustentabilidade e ao empreendedorismo e da garantia da assistência estudantil, levam à responsabilidade social, à dialeticidade entre o local e o global e à complementaridade da ciência e dos conhecimentos tradicionais, com respeito às diversidades, ao pluralismo e ao meio ambiente (UESC, 2015, p. 37).

Neste capítulo, trataremos das mudanças que ocorrem na UESC com relação à forma como ela promove a formação continuada dos seus servidores, implantando uma cultura de aprendizagem colaborativa e regular. Analisaremos sua política de gestão intelectual e valorização do quadro técnico administrativo (técnicos e analistas universitários) e como reconhece e utiliza as competências dos instrutores internos com o objetivo de fortalecer a missão institucional de “formar sujeitos com sentido ético, humanístico e emancipatório na produção e difusão do conhecimento, fomentando a excelência profissional, a cidadania, o desenvolvimento humano, social, econômico cultural e técnico científico” (UESC, 2015, p. 37).

Assim, começaremos por conhecer o percurso e as perspectivas traçadas pela UESC.

4.1 Percurso e perspectivas

Como forma de desenvolver e organizar novas maneiras de proporcionar a formação continuada de seus servidores no ambiente corporativo, foi instituída a Instrutoria Interna pela Lei 10.851, de 10 de dezembro de 2007, tendo como base o Art. 39 da Constituição Federal:

Art. 39, Parágrafo 2º - A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) previa, portanto, que os entes federados buscassem formas de desenvolver um núcleo homogêneo próprio de competências e habilidades na gestão pública como condição *sine qua non* para a eficiência na oferta dos serviços públicos.

Desta forma, seguindo a recomendação constitucional, a Instrutoria Interna dessa universidade foi implantada como uma política pública desde o ano de 2007, mas só começou a ganhar força a partir de 2011 na área da gestão, difusão e compartilhamento do conhecimento no sentido de fortalecer e profissionalizar os processos destinados à formação continuada dos servidores, consolidando uma política de educação corporativa, tendo como base estes princípios:

- a) Estruturação dos planos de capacitação de maneira integrada com toda a rede técnica de educação corporativa do serviço baiano;
- b) Valorização do servidor, reconhecendo seu conhecimento;
- c) Padronização de uma proposta pedagógica e preparação permanente do quadro dos instrutores (REBOUÇAS, 2014, p. 129).

Para que as atividades formativas no âmbito da EC ocorram, os instrutores internos, que são os servidores técnicos administrativos, propõem um plano de formação continuada (ANEXOS B, C, D) em que sejam apresentados o tema da formação, os objetivos, a base teórica, as estratégias metodológicas, os recursos didáticos que serão usados e as referências que fundamentam a proposta.

Segundo Rebouças (2014), a formação continuada tem que propor uma educação crítica e reflexiva, construída por meio do diálogo e da troca de experiências entre os participantes do curso, seguindo as recomendações da Instrutoria Interna adotada na esfera pública baiana.

A Instrutoria, no âmbito da política de EC e tendo em vista seus princípios, atende as mais variadas necessidades educacionais das organizações, envolvendo cursos em diversas áreas como: tecnologia, gestão, inclusão, línguas (inglês, francês, português, espanhol, alemão), segurança e qualidade de vida, sistemas usados no ensino superior (Sagres, Sucupira, Sistema Eletrônico de Informações, RH Bahia) e tantos outros demandados pelos setores, permitindo, aos participantes, a aquisição de uma gama de possibilidades de conhecimentos, habilidades e competências que possibilitam promover mudanças favoráveis para o servidor, para a instituição e para a equipe de trabalho.

O instrutor interno da UESC, desse modo, torna-se parte de uma rede colaborativa de aprendizagem em toda estrutura governamental, de acordo com a Lei de Instrutoria Interna nº 10.851, podendo ministrar formações em toda a esfera pública do estado da Bahia, recebendo um pró-labore por isso, de acordo com sua titulação.

Visando a construção de um novo modelo de educação para o mundo do trabalho, mas sem perder o foco na integralidade do ser humano e suas singularidades, a comunicação e o feedback são uma forte ferramenta nesse processo de aprendizagem.

A palavra comunicação vem do vocábulo latino *communicare*, que quer dizer “partilha”, “participar algo, tornar comum”. De acordo com o Guia de Mediadores (REBOUÇAS, 2014), a comunicação adotada na formação continuada dos servidores é baseada na interação, na mediação de Vygotsky, estimulada pelo diálogo entre os envolvidos, sendo sua grande referência as ideias da dialogicidade do educador brasileiro Paulo Freire.

O feedback é uma das ferramentas essenciais para a construção das relações e o fortalecimento das equipes no meio corporativo, de modo a alinhá-las aos objetivos que a organização espera delas, proporcionando mudanças no indivíduo, nos grupos e nas corporações. Essa visão é corroborada por Senge ao afirmar que:

[...] as organizações que enxergam o futuro em relação ao presente, que têm institucionalizados processos de reflexão-na-ação, que planejam e avaliam sua ação, como uma oportunidade para aprender, aprendem delas mesmas, ao longo de seu desenvolvimento, e, em suma, têm uma meta de aprendizagem: aprender como aprender (SENGE, 2002, p. 76).

A UESC garante uma política de formação continuada para seu quadro técnico administrativo, estabelecendo metas para serem implantadas e alcançadas com o intuito de modernizar as atividades administrativas da instituição, por meio das resoluções internas e outros documentos externos como:

Plano Anual de Capacitação 2018 – PAC; Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2014-2018 e 2019-2023); Projeto Político Pedagógico – PPP; Plano de Promoção e Progressão na Carreira do Analista Universitário, Decreto nº 15.143/2014 e Resolução Consu nº 01, de 2007; Lei nº 10.85/2007, de Instrutoria Interna.

No Quadro 3, podemos visualizar as propostas que foram apontadas pelos servidores durante a construção do PDI no período de 2014 a 2018, que é realizada através da participação de todos os segmentos da UESC (discentes, docentes, analistas universitários e técnicos universitários), as propostas elencadas foram:

- a) um programa para formação continuada do corpo gerencial;
- b) um programa para melhorar as relações interpessoais;

c) um programa para educação financeira.

Verificamos que em relação aos programas citados no documento, foram concretizadas as metas através de atividades como oficinas, cursos e palestras (Quadro 3).

Quadro 3 – Metas voltadas para a formação continuada que foram atingidas pela UESC no PDI de 2014 a 2018

Objetivos	Indicadores	Ações propostas			
Criar uma agenda de palestras, oficinas e outras ações educativas que promovam espaços de reflexão, motivação, diálogo e habilidades interpessoais no trabalho e educação financeira	agenda criada	Intensificar uma agenda			
		Promover palestras, oficinas, ações que visem à reflexão, motivação, diálogo e habilidades interpessoais no trabalho			
		Promover ações de educação financeira para os servidores e estudantes			
Meta da ação	2015	2016	2017	2018	
Treinamento para gestores em prática	X	X	X	X	
Pelo menos 2 por semestre	X	X	X	X	
1 Programa de Educação financeira implementado	X	X	X	X	

Fonte: UESC/PDI (2018, p. 77).

O PDI (2014-2018) da UESC colocava como uma das metas a ampliação da EC para toda a comunidade acadêmica, inclusive através do Programa de Educação Financeira, que é um programa permanente, oferecido pela CDRH, que na época foi composto por diversos eventos durante o ano como: palestras, oficinas, cursos, workshop, com carga horária de 2 a 20 horas, cujas atividades foram ministradas por instrutores internos e parcerias com a Ciajunior, o DCEC, o DCAC e o Sebrae conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Programa de Educação Financeira

Programa de Educação Financeira	
Ementa: Conceitos de finanças e importância da Educação Financeira. Principais perfis de consumidores e investidores. A organização das finanças pessoais. Exemplos de aplicação da Educação Financeira	
Público alvo: Servidores da UESC, estagiários médio e superior, aposentados e aposentáveis, terceirizados, alunos, comunidade em geral e órgãos parceiros.	
Objetivo geral Obter uma visão geral e introdutória sobre Educação Financeira envolvendo o conhecimento dos principais perfis de consumidores e investidores.	Objetivos específicos 1. Entender o conceito de Educação Financeira e definições relacionadas. 2. Descrever sucintamente quais os principais perfis de consumidores e investidores. 3. Utilizar planilhas como instrumento de organização financeira. Compreender a necessidade de estabelecer rotinas.
Conteúdos Educação Financeira: Conceitos e Benefícios; 2. Perfis de consumidores; 3. Planejamento Financeiro; 3.1 Orçamento Financeiro; 4. Investimentos; 4.1 Perfis de Investidores; 5. Crédito.	Procedimentos: Levantamento de conhecimento prévio. - Aula expositiva dialogada. - Aplicação de questionário e de atividades a serem realizadas individualmente e, ou em grupo.
Recursos Sala de aula; - Projetor multimídia; - Notebook;	Avaliação
- Planilhas do Excel; - Quadro branco; - Marcador para quadro branco; - Apagador.	A avaliação será processual contemplando a participação e interesse demonstrado pelo tema. Frequência mínima de 75% do curso.
As atividades serão ministradas por instrutores internos, convidados, docentes da UESC, Sebrae, CiaJunior, envolvimento dos departamentos DCEC, DCAC, DCAA.	
Serão oferecidos vários eventos com atividades e carga horária diferenciada para atender ao perfil dos participantes. Cursos práticos na Agroindústria de doces, iogurtes, PANCs, biomassa de banana verde para incentivar o empreendedorismo da comunidade acadêmica. Organização da Feira do Servidor sempre em: 28 de outubro para incentivar e divulgar o empreendedorismo dos servidores da UESC.	

Fonte: Informações encaminhadas pela CDRH por e-mail.

Essa proposta foi concretizada, bem como a formação para os gestores da

instituição, que também se tornou um programa fixo no PAC, qualificando os profissionais que exercem cargos de chefia na instituição. Isso contribui para a construção dos conhecimentos pertinentes à gestão pública, promovendo os saberes necessários para o desenvolvimento da função administrativa e oportunizando o fortalecimento das relações interpessoais através de atividades diversificadas.

Essa formação continuada, por meio dos cursos de curta duração, também é garantida nos cursos de longa duração, uma vez que a Resolução Consu nº 01 da instituição (UESC, 2007) reserva 10% das vagas dos cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) aos servidores do quadro permanente, assegurando-lhes, inclusive, o direito de redução da carga horária e afastamento, no caso dos cursos de mestrado e doutorado, sem prejuízo dos vencimentos. No caso específico dos analistas universitários, a obtenção dos títulos de especialista, mestre e doutor constitui-se requisito obrigatório para a progressão na carreira, segundo o Decreto 15.143 (BAHIA, 2014).

No PDI também constam propostas voltadas para o Projeto Político Pedagógico (PPP) da universidade para os anos de 2014 a 2018, para a formação continuada dos servidores técnicos administrativos e docentes como uma política a ser efetivada e priorizada na instituição, reconhecendo o papel da EC na promoção da excelência institucional. As 10 metas que constam no PPP (UESC, 2018, p. 38) são:

- a) Ampliar os cursos de graduação e pós-graduação nos próximos 5 anos;
- b) Garantir infraestrutura para ampliação dos cursos;
- c) Consolidar um ensino de excelência, tendo como objetivo maior a transformação social;
- d) Propiciar um aprendizado que tenha como foco a formação integral e a formação de competências;
- e) Intensificar esforços para transformar a realidade local por meio do desenvolvimento socioambiental, cultural e econômico da Região;
- f) Expandir os programas de apoio à comunidade universitária;
- g) Consolidar a política de qualificação do corpo docente e técnico-administrativo;
- h) Consolidar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e inovação;
- i) Promover ações que possibilitem a política de acompanhamento dos

egressos;

- j) Intensificar o diálogo e o acesso à informação na comunidade acadêmica.
- k) Como as universidades estaduais estão subordinadas aos constantes decretos de contingenciamento de despesas, impostos pelo governo estadual, a EC também foi afetada por esses documentos. O Decreto n. 16.417, por exemplo, 2015 determina no Art. 2º: “ficam suspensas as despesas públicas decorrentes de algumas atividades”. O inciso VII, do Art. 2º, veta:

contratação de cursos, seminários, congressos, simpósios e outras formas de capacitação e treinamento de servidores públicos, inclusive instrutoria interna, que demandem o pagamento de inscrição, aquisição de passagem aérea, nacional e internacional, concessão de diárias e verba de deslocamento.

Mesmo com autonomia didático-financeira, a instituição precisa contingenciar seus gastos, adequando-se às exigências governamentais, buscando nas parcerias da Instrutoria Interna e na rede de colaboração meios para manter sem interrupção as atividades formativas. São parceiros nesse processo os próprios instrutores internos da UESC, os docentes da universidade e outros órgãos federais como a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), o Instituto Benjamin Constant (IBC) e órgãos estaduais como o Corpo de Bombeiros de Ilhéus e Itabuna e a própria UCS.

Para dar seguimento às atividades previstas no PAC da universidade e atender às diversas demandas de capacitação devido à complexidade do universo acadêmico, a universidade assinou, junto à UCS, um termo de cooperação técnica, ficando acordado que qualquer curso ministrado em Salvador poderá ser trazido para a instituição sem nenhum ônus. Além disso, ficou também acordado que os instrutores da universidade poderão ministrar formações continuadas via UCS, uma vez que outros órgãos públicos da região de abrangência da UESC sempre demandam atividades de formação continuada, a exemplo do Corpo de Bombeiros, da Secretaria da Fazenda do Estado (Saeb), da Secretaria de Saúde de Ilhéus e outros.

No atual PAC da UESC constam quinze programas destinados ao quadro técnico administrativo (UESC, 2019). Esse documento é elaborado anualmente a partir de um questionário *on-line*, disponibilizado pela CDRH, por *e-mail* e no site, a

ser respondido pelos servidores, indicando os possíveis temas para as formações. Após essa fase, é elaborado um documento e enviado à Diretoria de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas (DDE), em Salvador, para análise e aprovação. Por último, é encaminhado ao Conselho Universitário (CONSU), para discussão, votação, aprovação e publicação como Resolução. Esse trâmite passou a vigorar em razão dos decretos de contingenciamento e como forma de alinhamento procedimental entre os órgãos do estado. Segundo informações fornecidas pelo CDRH, por *e-mail*, o Plano de Capacitação da UESC é composto pelos seguintes programas:

- a) Programa Básico do Serviço Público;
- b) Programa Básico para Secretariado da UESC;
- c) Programa Desenvolvimento Gerencial (Linha Gestão);
- d) Programa de Informática e TI;
- e) Programa para equipe de compras, financeiro, pregão e licitação;
- f) Programa de capacitação para motoristas;
- g) Programa Básico para Técnicos Administrativos;
- h) Programa para Técnicos Acadêmicos;
- i) Programa para Analistas Universitários;
- j) Programa para equipes de laboratórios;
- k) Programa Trabalhe Seguro;
- l) Programa Funcionalidades da Administração Pública;
- m) Programa de Língua Portuguesa;
- n) Programa de Inclusão;
- o) Preparatório para pós-graduação.

Cada programa é composto por diversos eventos: cursos de curta e longa duração, ciclo de palestras, roda de conversa, oficinas, círculo de diálogo, workshop, atividades de segurança no trabalho, qualidade de vida, campanhas educativas, minicursos e outros que forem demandados pelo cotidiano. Geralmente todas as atividades são abertas aos estagiários, discentes, terceirizados e egressos do 1º Emprego¹³ e as vagas são ofertadas a outros órgãos públicos.

Outro aspecto importante na formação continuada presente na universidade é

¹³ “É uma ação social de combate ao desemprego dos jovens promovida pelo Governo do Estado para inserir egressos e estudantes da Educação Profissional no mundo do trabalho, além de estimular uma maior dedicação na sala de aula, justamente por contemplar aqueles com melhores resultados”. Disponível em: <http://estudantes.educacao.ba.gov.br/primeiroemprego>. Acesso em: 5 maio 2020.

reiterado na parceria com os Departamentos. Por meio dos projetos de extensão existentes e da disponibilidade de muitos docentes, sempre é possível levar aos servidores variados serviços e atividades como: prevenção a acidentes com serpentes, curso de Taxidermia e coleta, yoga e meditação, ações na área de saúde e qualidade de vida, saúde dos adolescentes (estagiários e 1º Emprego), musculação, oratória, libras, inglês, espanhol, francês, alemão, elaboração de projetos para seleção de pós-graduação, ações de prevenção ao suicídio, alimentação saudável, entre outras ações que permitem colaborar com um ambiente de aprendizagem permanente, colaborativo, dinâmico e diversificado.

No ano de 2018, foram realizados 78 eventos, contemplando 1.642 pessoas. As ações envolveram docentes, técnicos e analistas universitários, gestores, estagiários, terceirizados, 1º Emprego, estudantes e toda a comunidade, incluindo outros órgãos públicos, conforme Quadro 5

Quadro 5 – Distribuição quantitativa de turmas nos eventos realizados pela CDRH/UESC em 2018. (continua)

EVENTOS	Quantidade de turmas
Curso Plataforma Sucupira	01
Curso de TI aplicado ao serviço público 20h	01
Curso em instalação elétrica	01
Workshop inteligência emocional	01
Funcionalidades do serviço público	01
Postura Profissional	01
Palestra de alopecia	01
Palestra de prevenção ao câncer uterino	01
Revit	02
Minicurso em oratória	01
Oficina Elaboração de Projetos	01
NR35	01
Acessibilidade em TI	01
Brigadista	01
Funcionalidades do Serviço Público	01
Apresentações de pós-graduação	01
Oficina sobre estresse	01
Oficina de biomassa de banana verde	01
Saúde respiratória no ambiente de trabalho	01
Aposentação	01
Saúde e nutrição	01
Marketing pessoal	02
Roda de conversa para estagiários	02

Quadro 5 – Distribuição quantitativa de turmas nos eventos realizados pela CDRH/UESC em 2018.

(conclusão)

EVENTOS	Quantidade de turmas
Felicidade, lazer e qualidade de vida	01
Aditamento no SEI	01
Técnica vocal	01
Artigo científico: das etapas à submissão parte 1	01
Prevenção a acidentes com serpentes	01
Ambientação de servidores	01
Aditamento no SEI	01
Oficinas sobre PANCs	01
UPWARD	01
Artigo científico: das etapas à submissão parte 2	01
Prevenção a acidentes com serpentes	02
Meditação ativa como ferramenta do autoconhecimento	01
Exercício físico, sono e qualidade de vida.	01
Dia do motorista	01
Minicurso em práticas microbiológicas	01
Gestão de contratos na prática	01
Tempo excessivo sentado	01
Doenças alérgicas	01
Oficina SEI	10
Minicurso em Primeiros Socorros	02
Funcionalidades em sistema acadêmico-graduação	01
Curso prático em coleta e taxidermia	02
Encontro dos estagiários	02
Funcionalidades do sistema acadêmico: pós-graduação	01
Curso de Biossegurança	01
Treinamento SEI	15
Orientação profissional	02
Como prevenir o suicídio?	01
Por que falar de suicídio?	01
Oficina qual a cor da sua dor?	01
Encontro do secretariado	01
Meditação coletiva	01
Roda de conversa sobre ergonomia	01
Curso de Comunicação Não Violenta	02
Roda de conversa sobre autismo	01
Autoexame	01
Feira do servidor	01
Guia vidente	02

Fonte: CDRH, dados do relatório anual 2018 - formações continuadas. (informação encaminhada por e-mail).

A organização dos eventos da Quadro 5 demonstra a diversidade da EC na

UESC. As atividades vão além de cursos para as rotinas ou execução das tarefas operacionais. Percebemos que muitas ações estão voltadas para a qualidade de vida dos servidores, a inclusão de pessoas com deficiência, o fortalecimento das relações interpessoais, as resoluções de conflitos e a saúde mental, atendendo às metas traçadas no PDI. Essa proposta converge com iniciativas da instituição que contemplam a política de valorização dos servidores públicos. Mas a UESC também tem como proposta a internacionalização da instituição como veremos a seguir.

4.2 A internacionalização da UESC

O novo PDI da UESC que compreende o período de 2019-2023 traz no seu capítulo 36 aspectos sobre a política de Internacionalização, visando melhorar o ensino, a pesquisa e a extensão através de estratégias que contemplem a incorporação de questões da diversidade cultural e social.

A Assessoria de Relações Internacionais (Arint) é o setor na universidade responsável pela articulação entre a UESC e universidades estrangeiras parceiras. Entre as medidas implementadas para execução das ações de internacionalização, estão a política da inclusão linguística para toda a comunidade acadêmica e a criação de um Comitê Integrador da Internacionalização (UESC-PDI, 2019-2023).

Pensando em preparar o quadro técnico-administrativo para os desafios da internacionalização, são oferecidos, através do Departamento de Letras e Artes (DLA), cursos de idiomas (inglês, francês, espanhol e alemão). No ano de 2020, mesmo com a pandemia do Covid-19, foi divulgado o Edital 043/2020 que ofereceu cursos de línguas estrangeiras em inglês, francês e espanhol para os técnicos e analistas universitários. Os alunos de pós-graduação puderam se inscrever apenas nas turmas de francês. As aulas aconteceram de forma remotapelo Google Meet, com carga horária de 45 horas.

Essa não é a primeira iniciativa destinada para preparar os servidores para a internacionalização da instituição; desde o ano de 2018, são oferecidos editais em língua estrangeira para os servidores da área administrativa, docentes e discentes através dos projetos de extensão do DLA como o UESC English através do Edital nº 25/2018.

4.3 Governança e a política de valorização dos servidores públicos do estado da Bahia: o caso do analista universitário

Os analistas universitários são profissionais que colaboram, segundo a Lei nº 11.375, de 5 de fevereiro de 2009, para:

- a) o suporte aos projetos e planos de ação acadêmica;
- b) a manutenção, o aperfeiçoamento, o fortalecimento das redes de relacionamentos e a modernização das funções acadêmicas e administrativas;
- c) a melhoria de mecanismos de comunicação interna e externa;
- d) o suporte às atividades de pesquisa, ensino e extensão.

Para o cargo de analista universitário, algumas habilidades e competências são exigidas conforme a Lei nº. 11.375 (BAHIA, 2009) como: gestão de conflitos, visão sistêmica, visão crítica, administração do tempo, relacionamento interpessoal, negociação, tomada de decisão, solução de problemas, espírito de equipe, cooperação, aprendizagem entre outras.

A Figura 3 mostra como está configurado o cargo do analista universitário no estado da Bahia.

Figura 3 – Mapa conceitual do Analista Universitário



Fonte: Elaboração da pesquisadora.

Legenda: E (Especialista) EE (dupla Especialização) M (Mestre) D (Doutorado)

A carreira desse profissional é relativamente nova, foi criada através da Lei

8.889, de 1º de dezembro de 2003, e reestruturada pela Lei nº 11.375, de 5 de fevereiro de 2009. O ingresso na universidade ocorre por meio de concurso público de provas e títulos, sendo exigido nível superior:

Art. 6 – Para o ingresso nas carreiras de Analista Universitário será exigido diploma de conclusão de curso superior devidamente registrado no Ministério da Educação e, para a de Técnico Universitário, certificado de conclusão de 2º grau devidamente registrado no Ministério da Educação (BAHIA, 2009, p. 2).

Na UESC existem atualmente 51 analistas universitários que atuam em: Departamentos, Gerência de Laboratórios, Biblioteca, Coordenação e Desenvolvimento em Recursos Humanos, Microscopia Eletrônica, Unidade de Desenvolvimento Organizacional, Gerência Financeira, Núcleo de Biologia Computacional e Gestão de Informações Biotecnológicas, Centro de Pesquisas em Ciências e Tecnologias das Radiações, Reitoria, Pró-reitorias, Gerência de Recursos Humanos, Hospital Veterinário, Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), Editora Universitária, distribuídos nos três turnos de funcionamento, com carga horária de 40h e 30h semanais.

Quadro 6 – Lotação e carga horária dos Analistas Universitários na UESC

(continua)

SETORES	QDE. DE ANALISTA	C/H	
		30h	40h
Departamentos	10		X
Gerência de Laboratórios	02	X	X
Biblioteca	04		X
Coordenação e Desenvolvimento em Recursos Humanos	06		X
Microscopia Eletrônica	01		X
Unidade de Desenvolvimento Organizacional	05		X
Gerência Financeira	02		X
Núcleo de Biologia Computacional e Gestão de Informações Biotecnológicas	01		X
Centro de Pesquisas em Ciências e Tecnologias das Radiações	01		X
Reitoria	01		X
Pró-reitorias	07		X
Gerência de Recursos Humanos	02		X
Hospital Veterinário	01		X
Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)	01		X
SERES	01		X
Núcleo de Acessibilidade e Atendimento Educacional Especializado	01		X

Quadro 6 - Lotação e carga horária dos Analistas Universitários na UESC

(continua)

Setor de Registro Escolares	01		X
Assessoria das Relações Internacionais	01		X
Editora Universitária	03	X	X

Fonte: Dados fornecidos pelo Setor Pessoal da UESC.

Para o desenvolvimento das habilidades e competências exigidas para as funções dos analistas universitários, são oferecidos cursos diversos em línguas estrangeiras, ferramentas digitais, gestão pública, comunicação e gestão de conflitos, através de um programa específico para eles, incluído no PAC. Com isso, espera-se que:

ao final da realização das ações deste Plano, o servidor será capaz de realizar suas atividades profissionais com maior eficiência, menos retrabalho, autonomia e criatividade, de acordo com os processos de trabalho em que estiver inserido, além de tornar-se um multiplicador dos conhecimentos adquiridos nas formações, evitando também o desperdício que gera gasto público e oferecendo à comunidade acadêmica um serviço de maior qualidade e presteza (UESC, 2019, p.1)

Os servidores, objeto da pesquisa, podem também participar de todos os eventos organizados da EC na universidade, como os projetos de extensão, eventos promovidos pelos Departamentos, havendo restrição a atividades que geram custos com taxas de inscrição, diárias e passagens pelas razões já apresentadas em outras seções. Em regra, formações continuadas que geram custos estão suspensas (conforme o Decreto nº 16.417, de 16 de novembro de 2015), mas há situações excepcionais que podem ser autorizadas de acordo com a essencialidade do serviço.

Quando a participação em um evento que gera custo é solicitada com antecedência à CDRH, em média 60 dias antes do evento, torna-se necessária a abertura de um processo via Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sendo obrigatórias: justificativa fundamentada, comprovação de orçamento destinado à formação com parecer da CDRH, PROAD e Reitoria. Além disso, é exigido o parecer técnico da DDE/SAEB e SEFAZ, através de um setor específico chamado Controle do Gasto Público. Só após esse trâmite e tendo todas as autorizações, a despesa é deferida.

“A pesquisa é o desenvolvimento da curiosidade e do conhecimento com propósitos definidos.”

Wigton Gerald

CAPÍTULO V – A INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados o percurso da pesquisa e a aplicação dos instrumentos da coleta de dados, ações iniciadas antes da pandemia da Covid-19 e que contaram com a participação de 32 analistas universitários que assinaram, na ocasião, o TCLE. O projeto de pesquisa foi autorizado pelo Comitê de Ética (nº. 21667719.0000.5526) com início previsto para 3 de janeiro de 2020. Em razão da pandemia que provocou o fechamento da universidade em março, algumas etapas e procedimentos inicialmente planejados tiveram que ser replanejados e realizados remotamente.

Durante os meses de janeiro e fevereiro, foi feita a revisão de literatura e constatada, com grata surpresa, a grande quantidade de pesquisas sobre EC no Google Acadêmico e Portal de Periódicos da CAPES. Inicialmente a revisão começou selecionando a palavra-chave Educação Corporativa, limitando trabalhos entre os anos de 2016 a 2020; com esse recorte, foram identificadas 18.800 publicações. Depois, o filtro foi ajustado para EC no serviço público, sendo selecionadas 23 publicações entre dissertações de mestrados e artigos científicos, que abordavam a EC na esfera pública, principalmente na federal.

Com o intuito de identificar material que se aproximasse mais da pesquisa, selecionamos no buscador apenas trabalhos que fossem um estudo de caso da EC no serviço público estadual da Bahia e encontramos um artigo de 2007, do Corpo de Bombeiros, com o tema: EC e as potencialidades de EaD: uma experiência do Corpo de Bombeiros Militar da Bahia, dos autores Vanessa Souza Santos, Ana Flávia F. de Brito Oliveira e Celeste Maria Pacheco de Andrade.

No entanto, visando encontrar um trabalho mais atualizado, a palavra-chave Universidade Corporativa foi utilizada, procedimento que permitiu encontrar uma dissertação de Patrícia Boff Doit com o tema “Universidade acadêmica e Universidade corporativa: convergências entre trabalho e educação”, do ano de 2018. Essa dissertação tinha como objetivo analisar a concepção formativa da Universidade acadêmica e a Universidade corporativa, apontando suas diferenças e convergências.

Foi verificado que o tema sobre EC é muito pesquisado de maneira genérica nas instituições de ensino superior, através de artigos, monografias, dissertações e teses, apontando a relevância do tema para as organizações públicas e privadas. No

entanto, faz-se necessária uma discussão mais ampla e específica da EC que é desenvolvida pelos órgãos públicos da Bahia, principalmente a EC desenvolvida nas universidades públicas baianas destinada aos seus servidores enquanto uma política pública, pois não foram encontradas pesquisas que abordassem a EC nas Uebas.

Para um maior entendimento sobre a EC, foram realizadas algumas leituras nos documentos estaduais e da universidade, além de outras referências como livros de teóricos que estudam a EC e a UC, que contribuíram para um maior aprofundamento sobre o tema e como a UESC reconhece e garante a formação continuada dos servidores.

Pesquisando as dissertações defendidas no site do PPGE, foi identificado que é a primeira vez que este tema é tratado no Programa, uma vez que as pesquisas têm como foco preponderante o universo da educação básica.

O primeiro passo para iniciar a coleta de dados foi a obtenção das informações pessoais dos analistas universitários junto à instituição. Os dados tiveram como objetivo traçar o perfil desses profissionais. Posteriormente, foi enviado um convite via *e-mail* aos participantes para uma reunião no dia 5 de fevereiro, às 10h, na sala de treinamento da universidade para explicar sobre a proposta do estudo, as etapas da coleta de dados, os benefícios para a categoria/instituição e para explicar sobre uma das propostas da pesquisa: a elaboração de um produto final exigido pelo PPGE que será construído a partir do mapeamento da função dos analistas. Também nesse momento, foram detalhados os procedimentos da coleta de dados, com esclarecimentos sobre os objetivos de cada instrumento, sobre a participação dos analistas e foram dirimidas as dúvidas.

Durante a reunião, foi distribuído o TCLE para leitura e assinatura. Alguns analistas faltaram devido às atividades do setor ou estavam de férias, mas reafirmaram a vontade de participar da pesquisa; para estes, o TCLE foi enviado por *e-mail*.

Os participantes da pesquisa foram 36 analistas universitários, mas só assinaram o TCLE 32, pois um solicitou exoneração, outro estava afastado para conclusão do mestrado, um estava de licença saúde e apenas um se negou a participar.

No dia 10 de fevereiro, foi enviado um questionário pelo Google *docs* para todos os participantes que assinaram o TCLE. Durante 15 dias, aguardamos o retorno do questionário respondido. Nesse período, nos colocamos disponíveis para sanar

dúvidas relacionadas ao preenchimento do instrumento. Concomitantemente a isso foi realizada a observação (Quadro 6) do Curso Plataforma Sucupira e Treinamento SEI para conhecer a metodologia utilizada. Foi averiguado que houve nos dois cursos a participação de servidores de outros órgãos como Polícia Militar, Polícia Civil, Batalhão de Bombeiros, além de outras universidades.

Os cursos observados eram voltados para as atividades do dia a dia dos servidores, com caráter prático. Foram utilizados recursos variados para tornar o aprendizado mais significativo com dinâmicas, games e estudo de caso. Ambas as formações continuadas foram ministradas em laboratórios de informática, e o que chamou a atenção foi a precariedade dos equipamentos, pois muitos estavam quebrados, o que compromete a qualidade da atividade desenvolvida. Tal situação apresenta-se como algo negativo, uma vez que esse espaço é destinado prioritariamente para as aulas dos estudantes da graduação e cedido à CDRH para que as formações continuadas sejam ministradas aos servidores.

Outro fato interessante é que as formações continuadas foram ministradas por instrutores internos da universidade, inclusive o Curso da Plataforma Sucupira contou com duas instrutoras, sendo uma analista universitária e a outra técnica universitária, que se revezaram nas aulas e no atendimento aos participantes: docentes de pós-graduação, coordenadores e vices de cursos de mestrado e doutorado.

No Quadro 7, são apresentados apontamentos que foram feitos durante as duas capacitações.

Quadro 7 – Observações das formações continuadas Plataforma Sucupira e SEI
(continua)

Curso Plataforma Sucupira	Sistema Eletrônico de Informações
A carga horária: 16 horas	A carga horária: 8 horas
Conteúdos: Introdução à Plataforma Sucupira; Sucupira módulo a módulo; estudos de casos	Conteúdos: O que é SEI. Funcionalidades, Funções básicas do SEI, Ícones, Navegação, Tramitação de Processos
Observação do grupo Todos no grupo trabalham em colegiados de pós-graduação, são técnicos universitários, secretariado e docentes.	Observação do grupo É um grupo bastante diversificado, tem pessoas que usam o SEI e alguns não têm acesso ainda, mas todos necessitam conhecer sobre a utilização da ferramenta para a realização das suas atividades.

Quadro 7 – Observações das formações continuadas PlataformaSucupira e SEI

(continuação)

<p>Instrutoria Interna da UESC 2 instrutoras Uma analista universitária bacharel em Administração, uma técnica universitária, mestre em Letras</p>	<p>Instrutoria Interna da UESC 1 instrutor Técnico universitário, especialista em Metodologias Ativas e TI</p>
<p>Descrição do local Realizado em um laboratório de informática do DCET, algumas máquinas com defeitos, e o espaço não era adaptado para deficientes</p>	<p>Descrição do local Realizado em um laboratório de informática do DCET, alguns computadores com problemas, sem nenhuma adaptação</p>
<p>Atividades realizadas Jogos, dinâmicas, estudos de caso, problematização das situações trazidas</p>	<p>Atividades realizadas As atividades e desafios realizados durante o curso simulavam situações reais de trabalho no âmbito do SEI (Sistema Eletrônico de Informações), abordando as melhores práticas com o objetivo de analisar a importância do SEI na tramitação dos processos administrativos e na melhoria de suas rotinas de trabalho</p>
<p>Metodologia utilizada Aulas expositivas com metodologias ativas de aprendizagem, exercícios práticos on-line e solução de casos (trazidos pelos participantes)</p>	<p>Metodologia utilizada O instrutor usa bastante as metodologias ativas, usa muitos jogos, games e estudos de casos, o diálogo é a base de todas as atividades, onde as situações são problematizadas.</p>
<p>Comportamento do instrutor As duas instrutoras tinham muita experiência com a Plataforma Sucupira, procuravam tirar as dúvidas dos participantes, as duas se revezavam nas atividades, havia uma boa sintonia entre as duas e o grupo</p>	<p>Comportamento do instrutor O instrutor já ministrou mais de 10 cursos do SEI, manteve um bom relacionamento com o grupo, resolveu algumas dificuldades que os participantes apresentaram</p>
<p>Objetivo do curso: Instruir sobre o preenchimento de cada módulo</p>	<p>Objetivo do curso: Conhecer o SEI e suas funcionalidades</p>
<p>Recursos pedagógicos Computadores Datashow</p>	<p>Recursos pedagógicos Computadores Datashow</p>
<p>Caráter teórico-prático</p>	<p>Caráter teórico-prático</p>
<p>Público-alvo: Coordenadores de pós-graduação <i>stricto sensu</i> e demais interessados em atuar na pós-graduação</p>	<p>Público-alvo: Todos os servidores</p>
<p>Sistema Capes</p>	<p>Sistema adotado pelo estado da Bahia</p>

Quadro 7 – Observações das formações continuadas PlataformaSucupira e SEI

(conclusão)

Avaliação: oral e formulário <i>on-line</i>	Avaliação: oral e formulário <i>on-line</i>
Curiosidades Algumas pessoas que se inscreveram não tinham senha e login de acesso à Plataforma Sucupira. Teve evasão Participação de outras universidades	Curiosidades As vagas para o curso foram preenchidas em menos de 3h. Teve evasão Participação de outros órgãos públicos: Bombeiros, Polícia Civil e Militar

Fonte: Elaboração da pesquisadora

Nos meses de março e abril, foram oferecidos cursos *on-line* aos servidores em razão do distanciamento social imposto pela pandemia do Covid-

19. Nesse período, foi observada a Oficina do Google Meet, na turma 2, uma ferramenta do Google bastante utilizada para o trabalho remoto, as reuniões e as aulas através de videoconferência na universidade. A descrição da Oficina do Google encontra-se no Quadro 6.

No dia 24 de abril, das 8h às 12h, foi realizada a formação continuada ministrada por 2 instrutores internos, com 15 participantes (técnicos, analistas e docentes). No dia anterior ao curso, foi enviado um vídeo explicativo sobre o objetivo da formação com dois links de acesso: um para o grupo do WhatsApp, criado para tirar as dúvidas; outro para participação da aula, em tempo real, através da ferramenta Google Meet.

Foram utilizadas aulas expositivas e os conteúdos foram trabalhados por meio das metodologias ativas e tecnológicas¹⁴, como games, jogos, sala invertida e problematização, definidas por Morán (2015) como estratégias de aprendizagem que partem de problemas e situações reais. Esse tipo de metodologia colabora muito para uma aprendizagem mais significativa dos envolvidos nas formações continuadas, aproximando o conhecimento da realidade.

Os docentes participantes do curso ficaram interessados na ferramenta como uma nova opção pedagógica a ser utilizada nas aulas da graduação e pós-graduação da UESC. Diante disso, os instrutores internos orientaram os docentes sobre como fazer a gravação das aulas e disponibilizar os materiais, slides, para as reuniões,

¹⁴ As metodologias ativas são pontos de partida para avançar para processos mais avançados de reflexão, de integração cognitiva, de generalização, de reelaboração de novas práticas (MORÁN, 2015, p. 18).

aulas, eventos, e como cadastrar uma reunião na agenda do Google e enviar convites, além de outros procedimentos para diminuir o consumo da internet através dos ícones da plataforma do *Google Meet*.

No turno oposto, pelo grupo do WhatsApp, os participantes esclareceram as dúvidas, pois tinham como desafio explorar a ferramenta, utilizando todas as orientações dos instrutores internos. Esse momento foi destinado à prática dos conteúdos trabalhados no curso. Mesmo encerrando a oficina, o grupo do WhatsApp permaneceu ativo durante três dias para que a turma tirasse dúvidas ainda existentes.

As questões que foram observadas durante as formações continuadas constam no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Observações realizadas na Oficina do Google Meet

(continua)

OFICINA DO GOOGLE MEET
Carga horária: 4h de forma remota pela ferramenta do Google Meet 4h de forma on-line (pelo WhatsApp)
Conteúdos: Iniciar a participação de videochamada, participar de uma videochamada, adicionar pessoas em uma reunião, colaborar na videochamada, personalizar videochamadas, compartilhar recursos em uma videochamada, transmitir videochamadas para um grupo grande.
Observação do grupo: Os participantes não tinham intimidade com a ferramenta do Meet, é algo novo na UESC, muitos tiveram dificuldade de acessar o curso, alguns estavam com a internet ruim e saíam muito do ambiente da sala de aula.
Instrutoria Interna da UESC: 1 técnico universitário, especialista em TI e Metodologias Ativas 1 técnica universitária especialista em Gestão Pública e TI.
Descrição do local: Os servidores acessavam de forma remota a sala de aula, o local do curso foi o ambiente do Google Meet
Atividades realizadas O passo a passo para agendar uma reunião Gravar a reunião Mostrando slides e outros materiais Autorização e exclusão de participantes no Meet
Metodologia: Aulas expositivas e aplicação do conhecimento por meio de metodologias ativas e tecnologias digitais aplicadas à educação
Comportamento dos instrutores: Um instrutor explicava sobre a ferramenta e mostrava a utilização do ambiente, outro também interagiu e acompanhava as perguntas do chat.
Objetivo do curso: Conhecer e utilizar o Google Meet como ferramenta para videoconferências entre alunos, servidores administrativos e docentes UESC.

Quadro 8 – Observações realizadas na Oficina do Google Meet

(conclusão)

Recursos pedagógicos Microcomputadores com acesso à internet; Tablets e/ou Smartphones; Fone de ouvido e webcam; Conta de <u>e-mail</u> institucional e Aplicativos do G Suite.
Caráter teórico-prático
Público-alvo: Técnicos, analistas e docentes da UESC
Ferramenta do Google Meet foi adotada pela UESC para as aulas e serviços administrativos de forma remota no período da pandemia, faz parte do pacote G Suite da UESC
Avaliação: oral e formulário <i>on-line</i>
Curiosidades: Foi ministrado de maneira remota. O pagamento da Instrutoria Interna foi suspenso por causa da pandemia, eles ministraram como voluntários.

Fonte: Elaboração da pesquisadora.

No Anexo E constam os planos de cursos e os *cards* usados para a divulgação das formações no site da UESC, *e-mails* institucionais dos servidores e nas redes sociais da CDRH dos cursos observados.

Saindo das observações e indo para a próxima etapa de coleta de dados, o mês de fevereiro foi reservado também para fazer a divisão dos analistas universitários para os encontros dos grupos focais previstos para todo o mês de abril. O critério utilizado para divisão foi agrupar os que trabalham na área administrativa, acadêmica, laboratórios e setores específicos. Para isso, foram convidados dois colegas da UESC para auxiliar durante os encontros: um iria gravar as falas e o outro descrever e anotar as reações dos participantes durante a dinâmica.

Com o recebimento dos questionários *on-line*, foi enviado um *e-mail* aos analistas dos Departamentos para participarem do grupo focal do dia 3 de abril, mas devido à pandemia, foi preciso buscar novas formas de coletar os dados para não comprometer o desenvolvimento da pesquisa. Com a inviabilidade da realização dos grupos focais, surgiu a ideia de utilizar a tecnologia através da gravação de um vídeo para ser enviado aos participantes através dos grupos no WhatsApp, para obter os depoimentos dos analistas universitários.

No próximo capítulo, apresentaremos os resultados obtidos através dos instrumentos de coleta e a realização da análise de dados.

“Só é útil o conhecimento que nos torna melhores.”

Sócrates

CAPÍTULO VI – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Chegando à reta final da coleta de dados, são apresentados neste capítulo a interpretação, a análise dos instrumentos e o tratamento dos dados, que foram agrupados de maneira a facilitar a compreensão dos resultados do estudo. Lüdke e André (2007, p. 49) mostram que a “categorização, por si mesma, não esgota a análise. É preciso que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo à discussão já existentesobre o assunto focalizado”.

6.1 Conhecendo o perfil dos analistas universitários

A realização da pesquisa trouxe informações bastante ricas sobre o perfil profissional e acadêmico dos 32 analistas universitários que responderam ao questionário do Google docs. (Quadro 9)

A escolaridade dos analistas demonstrou que entre eles há especialistas, mestres e doutores titulados, outros estão cursando mestrado e doutorado. Isso sinaliza que os profissionais da universidade são qualificados, o que indica os reflexos das políticas internas garantidas na Resolução Consu nº 01 de 2007 de incentivo à continuação dos estudos através das pós-graduações.

Quadro 9 – Perfil dos analistas universitários da UESC através do questionário *on-line*

Idade	Sexo		Titulação				
	F	M	G	PGL	M	D	
31 a 52 anos	53%	46,9%	100%	40,6%	34,4%	18,8%	
Estado Civil		Cidade/Moradia		Tempo de universidade			
S	C	IOS	ITAB	+ 10 anos	- 10 anos	- 5 anos	
37,5%	0,6%	43,8%	56,3%	34,4%	53,1%	12,5%	
Lotação dos analistas universitários na Universidade				Experiências profissionais antes da Universidade			
AC	AD	L	OS	AS	C	I	AE
21,9%	50%	9,4%	9,4%	18,8%	15,6%	15,6%	9,4%

Fonte: Elaboração da pesquisadora

Legenda Sexo: Feminino (F); Masculino (M).

Legenda Titulação: Graduação (G); Pós-graduação *Lato Sensu* (PGL); Mestrado (M); Doutorado (D).

Legenda Estado civil: Solteiro (S); Casado (C)

Legenda Cidade/Moradia: Ilhéus (IOS); Itabuna (ITAB).

Legenda da Lotação: Área Acadêmica (AC); Área Administrativa (AD); Laboratórios (L); Outros Setores.

Alguns analistas já trabalhavam na universidade antes do concurso de 2011 como técnicos universitários, cargos comissionados ou com contratos sob Regime Especial de Direito Administrativo; 34,4% já possuem mais de dez anos na instituição, mas a grande maioria (53,1%) tem mais de cinco anos, além dos 12,5% pertencentes ao grupo que ingressou no último concurso de 2018.

6.2 Os analistas universitários e a sua formação continuada na UESC

Dos 32 analistas que responderam ao questionário *on-line*, 84,4% participam das formações continuadas oferecidas na universidade; 43,8% participam com frequência dos cursos ofertados e alguns cursos foram lembrados por eles: Elaboração de projetos para pós-graduação; Gestão de conflitos; Instrutoria Interna; Treinamento de Sistema de Informações; cursos na área de Informática, Língua Portuguesa, Comunicação não Violenta, Justiça Restaurativa.

Entre os analistas universitários que não participam com frequência das formações continuadas, 37,8% argumentaram que as atividades do setor impossibilitam seu envolvimento com a EC e 6,3% argumentaram falta de interesse pelas ações.

No questionário *on-line*, foi solicitado aos participantes que definissem em três palavras a formação continuada da UESC e as mais citadas foram: **conhecimento, capacitação, desenvolvimento, qualificação, aprendizagem, formação, modernização, oportunidade, atualização.**

Essas palavras indicam que os servidores percebem bem a proposta da EC, pois em nenhum momento foram registradas as palavras **treinamento, reciclagem** ou algo que remeta a uma mecanização das atividades educativas. O termo conhecimento foi o mais expressado, talvez seja por isso que 59,4% reconhecem plenamente e 31,3% também concordam que a EC é essencial para seu desenvolvimento profissional.

6.3 Sobre a metodologia adotada na formação continuada do analista universitário da UESC

Para conhecer a metodologia adotada na formação continuada oferecida aos analistas universitários da UESC, foram necessárias a apropriação de leituras sobre

as políticas públicas estaduais sobre a gestão de pessoas e a aprendizagem dos princípios que norteiam a formação continuada dos servidores estaduais na Bahia.

A universidade, mesmo sendo uma autarquia, faz a adoção pela proposta pedagógica da UCS, visando uma aprendizagem colaborativa¹⁵, dinâmica, reflexiva e de caráter prático, isso porque “saber ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para sua própria produção ou sua construção” (FREIRE, 1996, p. 47), e são nessas possibilidades/trocas de conhecimentos que a EC é efetivada na universidade.

A UESC conta com dois representantes que fazem parte do Comitê de Educação Corporativa do Estado (CEC) e possui um Termo de Cooperação Técnica com a UCS. Embora haja diretrizes metodológicas estabelecidas no Termo, foi observado durante os cursos de formações continuadas que os instrutores buscam adaptar os cursos à realidade da instituição, introduzindo recursos tecnológicos como games, jogos, dinâmicas para tornar as atividades educativas mais leves, interessantes, suprimindo algumas deficiências relacionadas aos recursos físicos, causadas pela falta ou precariedade de equipamentos (notebooks, computadores, sem equipamentos adaptados para pessoas com deficiência, ar condicionado com defeitos), falta de laboratórios de informática e limitação de recursos financeiros, que impedem a aquisição de novas máquinas e investimento em um laboratório específico para as formações continuadas dos servidores.

Dos cursos observados, podemos perceber que instrutores internos estimulavam a interação dos participantes, ficando clara a metodologia freiriana baseada na dialogicidade da ação e reflexão. Segundo Freire (1996, p. 123), “escutar a leitura de mundo do educando significa tomá-la como ponto de partida para a compreensão do papel da curiosidade, de modo geral, e da humana, de modo especial, como um dos impulsos fundantes da produção do conhecimento”.

Também é claro o uso das Metodologias Ativas pelos instrutores internos da UESC. Nos planos dos cursos das formações observadas, eles já indicam essas metodologias por meio do uso da sala invertida, dos desafios, da gamificação, dos múltiplos recursos e utilização das TICs. De acordo com Morán (2015, p. 18), “Desafios e atividades podem ser dosados, planejados e acompanhados e avaliados

¹⁵A aprendizagem colaborativa pode ser definida como uma metodologia de aprendizagem na qual, por meio do trabalho em grupo e pela troca entre os pares, as pessoas envolvidas no processo aprendem juntas (TORRES, 2007, p. 2).

com apoio de tecnologias”.

Outra questão a ser destacada nesses cursos de formação continuada é a ausência de material impresso, a começar pelas inscrições que são realizadas através de links na Plataforma do Doity¹⁶. Os tutoriais *on-line*, consultas às plataformas, a frequência e as avaliações seguem o mesmo padrão.

6.4 O que pensam e falam os analistas universitários sobre a EC da UESC

Era preciso escutar o que pensam e sentem os analistas universitários em relação a EC desenvolvida pela UESC. Para isso foi feito um vídeo com uma pergunta geradora: “*Como a EC desenvolvida pela UESC contribui para sua atuação/formação continuada*”? que foi enviado por WhatsApp aos participantes, que retornaram por escrito, áudio e vídeo.

Para analisar as falas dos participantes, começamos a fazer a organização do material recebido, transcrevendo os áudios para iniciarmos a leitura flutuante. Verificamos a estrutura dos textos para fazer a codificação; foi grifada a palavra cursos como unidade de registro; depois começamos a observar o contexto em que se encontrava a palavra cursos. Em seguida, foram realizadas mais leituras do material de maneira exaustiva para compreender o que estava sendo colocado por meio das falas, então dividimos a análise dos conteúdos dos depoimentos em três categorias.

6.5 A EC realizada na UESC através dos cursos de formação continuada

Os depoimentos dos participantes indicam que eles reconhecem a importância dos cursos de formação continuada que são desenvolvidos pela EC da UESC como uma forma de promover uma educação que contribui para o seu desenvolvimento, tanto em nível profissional como pessoal, possibilitando outras oportunidades de conhecimentos também de atuação, como é o caso do curso de Instrutoria Interna, que prepara o servidor para ministrar cursos no âmbito governamental. Meister (2005, p.13) destaca que [...] “esses funcionários precisam saber aplicar o

¹⁶ É uma plataforma digital de eventos de forma gratuita para gerenciar divulgação, acompanhar as inscrições em tempo real, gerar frequências e todos os itens necessários às atividades de formação continuada. Disponível em: www.doity.com.br.

conhecimento existente a novas situações [...] incorporar esse aprendizado a suas vidas”. Desta forma, as falas dos analistas universitários indicam que eles compreendem a importância dos cursos de formação continuada para modernização das suas atividades e aprimoramento de novas habilidades e competências.

6.6 A EC realizada através dos cursos de pós-graduação

Outro ponto muito citado pelos analistas universitários é a formação continuada através dos cursos de pós-graduação, especificamente o mestrado e o doutorado, que segundo eles, trabalhar em um ambiente acadêmico estimula a vontade de estudar e a formação acadêmica em pós-graduação. Para os afastamentos em geral para essa finalidade, inclusive trazendo as atribuições da CPPTA para acompanhamento dos servidores durante todo o processo.

Além de ser uma determinação para a progressão na carreira através do Decreto 15.143, de 21/05/2014, a pós-graduação vem como uma grande expectativa e é incentivada pela instituição, inclusive com um programa permanente no PAC que prepara os analistas universitários para as seleções dos programas de mestrado e doutorado, ensinando desde a elaboração de projetos, línguas estrangeiras, submissão de artigos científicos até a promoção de reuniões com o Pró-reitor de Pós-graduação para esclarecimentos sobre vagas institucionais e outras dúvidas sobre essa temática.

6.7 O que falta na EC da UESC na opinião dos analistas universitários

Mesmo os analistas universitários reconhecendo a importância da formação continuada desenvolvida por meio da EC da UESC, eles trazem nos seus depoimentos pontos essenciais que podem contribuir para melhorar os cursos e a política de pós-graduação na instituição.

Existem lacunas que precisam ser contempladas como cursos voltados para áreas específicas dos analistas universitários, como nas áreas de laboratórios, tecnologias e editoria universitária. Falta também investimento em formações continuadas na modalidade EaD, assim como um Mestrado em Gestão Pública, que é uma grande demanda sugerida pelos participantes.

Chamam a atenção para a necessidade de dedicação exclusiva no caso do

mestrado e doutorado, pois inicialmente só têm a redução de carga horária para estudar, o afastamento apenas é deferido quando estudam em outras instituições ou para conclusão do curso.

Trazem nas falas também a necessidade de a UESC estabelecer uma forma de mensurar a formação continuada dos analistas universitários e a necessidade de elaborar um mapeamento das competências e habilidades. Para Eboli (2014, p. 23) [...] “o mapeamento de competências [é necessário] para que se atinja seus objetivos estratégicos, em consonância com a missão, visão e valores da organização.”, isso elevaria a qualidade da EC na universidade e também serviria para conhecer o capital intelectual dos analistas universitários.

Quadro 10 – Os depoimentos dos Analistas Universitários da UESC

(continua)

Categorias	Verbalizações dos depoimentos
EC realizada pelos cursos de formação continuada	<p>M1 Os cursos de capacitação feita pela CDRH tem melhorado muito.</p> <p>N1 A meu ver o curso de Instrutoria Interna, a meu ver, foi um passo fundamental para meu reconhecimento enquanto servidora, além de abrir portas para minha evolução na docência.</p> <p>O1 A EC na Uesc tem contribuído de forma efetiva para o desenvolvimento de competência técnicas dos Servidores.</p> <p>P1 A EC é fundamental para o servidor na instituição, com ela, o servidor desenvolve habilidades, fazendo que o serviço público tenha mais qualidade.</p> <p>R1 Tenho observado que estamos bem estruturado em relação a EC, (planejamento, oferta de cursos, divulgação, estímulo)</p> <p>S1 As atividades desenvolvidas pela CDRH contribuem muito para nossos estudos, nosso crescimento, com as tarefas do setor.</p> <p>T1 A capacitação que é oferecida ao servidor é muito útil, dar uma formação holística.</p> <p>U1 A EC me possibilitou desenvolver e aperfeiçoar habilidades</p> <p>V1 Todo alicerce para que eu pudesse desempenhar funções</p> <p>D1 A EC é fundamental numa instituição que se propõe ter um capital intelectual. E1 Hoje percebo que sedimentou bastante as viagens para cursos.</p> <p>F1 Logo aprendi o que se fazia na Uesc não era treinamento e sim capacitação, oportunizar alargamentos de fronteiras.</p>

Quadro 10 – Os depoimentos dos Analistas Universitários da UESC

(continuação)

	<p>G1 Todos os cursos oferecidos foram úteis e relevantes</p> <p>H1 EC tem tudo a ver com a modernização e inovações da universidade e são oferecidas pela CDRH, alarga nossos horizontes</p> <p>I1 Em tese a formação continuada é importante em quase todos os setores profissionais.</p> <p>L1 Na minha concepção a EC da Uesc tem contribuído para o desenvolvimento dos técnicos e analistas.</p> <p>A1 Todo processo da EC proporciona ao analista aperfeiçoamento profissional</p> <p>B1 Volto a salientar que os requisitos de qualificação formal que devem estar alinhados com a proposta de crescimento da Uesc.</p> <p>C1 A CDRH com a formação continuada ajuda, auxilia, eu fiz a Instrutoria em Salvador, tem outros cursos interessantes</p> <p>E1 Bastante as viagens para curso, antes tinha que justificar para ter acesso ao evento, hoje percebo que sedimentou tudo.</p>
EC realizada através da Pós- graduação	<p>N1 Uma vez com o título de mestre permitiu progredir para a referência M</p> <p>O1 Existe a possibilidade, através da EC da Uesc uma parceria com a Enap para o Mestrado EAD em Gestão Pública</p> <p>R1 Já é possível participar de processos seletivos nas pós-graduações, tendo vagas asseguradas nas resoluções, me sinto beneficiada por isso.</p> <p>T1 Aos cursos de pós-graduação é um alento na nossa área.</p> <p>W1 Contribuiu para que eu fizesse meu mestrado, uma vez que disponibiliza vagas a servidores e redução de carga horária e afastamento, sendo o mesmo para o doutorado.</p> <p>E1 O mestrado e doutorado faz que sai com a cabeça diferente, você se torna um pesquisador.</p> <p>F1 Hoje somos mestres e doutores, mestrandos e doutorandos, graças ao papel da EC na Uesc.</p> <p>G1 Uma demanda de um mestrado para servidores administrativos.</p> <p>A1 A EC prepara os analistas também para o ingresso pós-graduação</p>
O que falta na EC da UESC na opinião dos analistas universitários	<p>J1 Mas se olharmos funções mais específicas, tipos a minha, não teremos capacitações sendo feitas.</p> <p>C1 A área de Tecnologia tem um <i>guel</i>, um atraso, precisa de formação específica. E1 O servidor deveria se dedicar totalmente ao mestrado e doutorado e parcerias para cursos on-line</p> <p>A1 Oferta semestral dos cursos mais procurados dentro</p>

Quadro 10 – Os depoimentos dos Analistas Universitários da UESC

(conclusão)

	<p>do plano de capacitação da CDRH</p> <p>B1 Em primeiro lugar, eu gostaria de dizer que inicialmente é preciso fazer um mapa de competências exigidas por setor.</p> <p>V1 Considerando meu perfil de aluna, sugiro mais investimento em educação à distância, acredito que alcançaria uma parcela de servidores que não conseguem desvencilhar do dia-dia do trabalho.</p> <p>U1 Sugiro que o plano de capacitação contemple não apenas o curso de aperfeiçoamento, mas oferte, também, cursos voltados a desenvolver novas habilidades e competências, para atuar além da rotina.</p> <p>T1 Cursos voltados para qualidade de vida, trabalhamos em um ambiente de muito desgaste emocional, a UESC precisa antever situações que preservem vidas.</p> <p>S1 O grande ponto a melhorar, o de que precisa ser melhorado e falo também como instrutora interna é mais investimentos no local para os cursos, tem a sala de aula da CDRH que precisa de melhores equipamentos e estrutura. Outro ponto a ser melhorado é o preenchimento das vagas, muitos se inscrevem e na hora do curso não comparecem.</p> <p>R1 Cursos preparatórios em EaD, seria interessante poder aprender a operar sistemas ou trabalhar com processos diferentes do, por dia-dia, importante para possível troca de setor.</p> <p>P1 Se fosse possível, acredito que seria interessante que houvesse cursos preparatórios, EaD para as demandas do setor, tenho interesse em mudar de setor, havendo uma oportunidade de precisaria usar programas específicos, facilitando a mobilidade do servidor.</p> <p>O1 Existe a possibilidade, através da Educação Corporativa da UESC, um acordo com a Enap por exemplo para um mestrado EaD em Gestão Pública?</p> <p>N1 Existe uma lacuna em relação a capacitação na minha específica, de laboratórios.</p> <p>M1 Acredito que a educação corporativa desenvolvida pela UESC não é suficiente, o que é oferecido ainda é muito incipiente, um treinamento raso para o trabalho que é executado.</p> <p>G1 Seria interessante um curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública.</p> <p>I1 A oferta de formações sem mecanismos de mensuração de seus efeitos é contra – metodológico.</p>
--	--

Fonte: Elaboração nossa a partir das respostas dos analistas.

para a importância da EC.

Verificamos, pois, que a EC é uma política ativa na UESC. Isso tem permitido que os analistas universitários tenham acesso a cursos de curta e longa duração, além de estarem buscando a pós-graduação. Alguns deles estão cursando mestrado e doutorado, outros já são mestres e doutores. A obtenção da titulação entre os servidores do quadro técnico se reflete positivamente na qualidade do serviço prestado, uma vez que esses recursos humanos ficam à disposição da instituição, podendo oferecer suporte e propor soluções técnicas mais embasadas para os problemas cotidianos que a universidade trata no âmbito da sua atividade meio: o trabalho administrativo.

6.8 A Instrutoria Interna enquanto uma política pública de formação continuada na UESC

Foi perguntado no questionário *on-line* sobre o grau de satisfação dos analistas universitários em relação à EC desenvolvida pela universidade e o conhecimento acerca do PAC e do Programa de Instrutoria Interna, sobre isso: 46,9% estão satisfeitos, 15,6% totalmente realizados, outros 18,8% ficam neutros diante da questão; 50% consideram de qualidade os cursos oferecidos pela instituição e 34,4% fazem parte do quadro de instrutores internos; 53,1% indicam o desejo de também tornarem-se instrutores; 53,1% conhecem o Plano Anual de Capacitação da universidade e 81,3% conhecem o Programa de Instrutoria Interna do governo do estado.

A UESC conta atualmente com um quadro de 49 instrutores internos com as diversas formações acadêmicas: Direito, Enfermagem, Biomedicina, Pedagogia, Matemática, Administração, Economia, Letras, História, Filosofia, Agronomia, Ciências da Computação, Redes de Computadores, WEB, Psicologia, Biblioteconomia, Geografia, Línguas Aplicadas às Negociações Internacionais, Jornalismo, Segurança do Trabalho, Comunicação Social, Processamento de Dados, Sistemas de Computadores.

A relação dos instrutores internos, os cursos ministrados por cada um, a legislação da Instrutoria Interna e as orientações para se tornar instrutor estão disponíveis na página da CDRH no site da UESC.

Em 2018, dos 78 cursos oferecidos aos servidores, 23 foram realizados por

instrutoria interna da instituição, o restante envolveu parceiros, como o Corpo de Bombeiros de Ilhéus e Itabuna, o Instituto Benjamin Constant, a UCS, além de outros colaboradores/parceiros que, na maioria das vezes, são docentes da universidade com projetos de extensão.

Na página a seguir, apresentaremos as conclusões acerca desse estudo de caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando à etapa final do estudo de caso, destinamos esta seção para trazermos as discussões baseadas nas análises dos dados coletados com os resultados compilados através dos seguintes instrumentos: análise de documentos que legitimam a EC no estado e na UESC, observações das formações continuadas, questionário *on-line* no *Google Docs* e os depoimentos dos analistas universitários.

Esse estudo de caso foi realizado em meio a um contexto mundial de pandemia do Covid-19 que interferiu completamente no planejamento da pesquisa, uma vez que tivemos que criar novas maneiras de aplicar os instrumentos de coleta de dados, pois a UESC suspendeu no mês de março as suas atividades presenciais, então decidimos criar grupos dos analistas universitários no WhatsApp e divulgar um vídeo com a pergunta geradora para conseguir respostas para o problema da pesquisa que era: **Investigar como se dá a contribuição da formação continuada desenvolvida na UESC na atuação/formação profissional dos analistas universitários que ingressaram a partir do ano de 2011 via concurso público.**

A formação continuada realizada mediante a EC e destinada aos analistas universitários da UESC tem respaldo legal em documentos tanto no âmbito governamental como internamente, além de contar com a CPPTA, que é uma comissão permanente que acompanha, assessora e instrui todos os processos de formação continuada do quadro administrativo da UESC, desde cursos do PAC até cursos de pós-graduação.

O estudo revelou que a UESC dispõe de uma estrutura organizacional destinada a formação continuada do quadro administrativo por meio da Coordenação de Desenvolvimento em Recursos Humanos (CDRH), que é a responsável pela elaboração do Plano Anual de Capacitação com a participação dos servidores, realizando os cursos, fazendo a gestão dos instrutores internos da universidade, buscando parceiros e colaboradores para fortalecer a rede de aprendizagem colaborativa, tudo isso faz parte da política interna da EC da instituição.

Mas os constantes decretos de contingenciamento de despesas editados pelo governo do estado têm prejudicado a EC desenvolvida na universidade, mesmo a instituição sendo uma autarquia, fica impossibilitada inclusive de renovar os equipamentos da sala de treinamento e laboratórios de informática usados na

formação continuada, enviar servidores para cursos ou eventos fora da cidade/estado ou contratar empresas de consultoria para atender as áreas de atuação específicas como tecnologia, laboratório, editora, hospital veterinário, biblioteca.

Os analistas universitários que participaram da pesquisa têm plena consciência da importância da formação continuada para seu desenvolvimento profissional, e sua contribuição na atuação das rotinas, mas percebem que os estudos por meio do mestrado e doutorado são também oportunidades de conhecimento e crescimento pessoal, além de ser uma exigência para progressão na carreira. Eles percebem que a EC da UESC é constituída por essas duas políticas, através dos cursos de formação continuada e o estímulo aos estudos acadêmicos nos programas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado).

Mesmo os analistas universitários citando a importância da EC para sua formação continuada, expressaram no estudo algumas fragilidades, lacunas ou indicaram pontos de melhorias como: investimento em cursos EaD, carência de cursos específicos para os analistas que desenvolvem atividades singulares, sensibilização da reitoria e chefias imediatas para essa finalidade e cobraram a implantação de um Mestrado em Gestão Público destinado aos servidores, uma vez que não existem pós *Stricto sensu* nessa área na instituição e um curso assim iria possibilitar uma formação mais completa acerca da administração pública.

A pesquisa também possibilitou traçar o perfil acadêmico e profissional dos analistas universitários que ingressaram em 2011 na instituição, que demonstrou que muitos já são especialistas, mestres e doutores, mestrandos e doutorando, resultado da política interna de incentivo a continuação dos estudos através da formação acadêmica.

Podemos com a pesquisa verificar a frequência e o envolvimento dos analistas universitários com os cursos de formação continuada, tanto como aprendizes e como instrutores internos.

A instrutoria interna é uma política em esfera governamental; a UESC conta atualmente com 49 instrutores internos no seu quadro, que são servidores administrativos (analistas e técnicos universitários) que ministram cursos de formação continuada em diversas áreas do conhecimento e atuação no universo acadêmico, além de contar também com colaboradores e parceiros na sua proposta

de EC, articulando uma rede de aprendizagem colaborativa, inclusive aberta a toda a comunidade.

Pudemos também no decorrer do estudo identificar a metodologia adotada na formação continuada da UESC; ela busca a sintonia com a proposta pedagógica da UCS; os instrutores internos utilizam como base teórica a mediação pedagógica de Vygotsky, a dialogicidade, a problematização de Freire, o interacionismo de Piaget e usam as metodologias ativas para dinamizar a aprendizagem baseados em Morán.

O estudo é relevante, pois serviu para compreender a contribuição da EC na vida profissional e pessoal dos analistas universitários da UESC e identificar o perfil acadêmico dos participantes. Além disso, verificou-se como a instrutoria interna acontece na instituição, principalmente a metodologia adotada nos cursos, trazendo os reflexos, anseios, necessidades e sugestões dos participantes, que tiveram a oportunidade de externalizar suas opiniões através dos depoimentos, dizendo o que pensam sobre a formação continuada. Por essa razão, os dados da pesquisa serão disponibilizados à administração superior da universidade, que poderá desenvolver políticas públicas internas que melhorem a EC existente.

O estudo também se mostra inédito, pois é a primeira vez que esse tema é abordado no Mestrado Profissional em Educação da UESC, uma vez que as pesquisas eram destinadas à Educação Básica, e isso possibilitará outras pesquisas voltadas ao ensino superior.

A pesquisa se limitou apenas a analisar a formação continuada dos analistas universitários da UESC que ingressaram na instituição a partir de 2011, mas pode ser ampliada em futuros estudos para todos os analistas universitários, ou o quadro dos servidores administrativos, também poderá ser voltada para conhecer a política da Instrutoria Interna nas universidades baianas, ou analisar os reflexos dos decretos de contingência na política da EC na gestão pública baiana.

Existem muitos aspectos a serem estudados sobre a EC desenvolvida na esfera pública baiana, nas Uebas e principalmente a desenvolvida pela UESC.

Concluindo essa pesquisa, trazemos algumas considerações que foram percebidas no decorrer do estudo de caso:

- a) A formação continuada através da EC da UESC vem demonstrando resultados positivos apesar das limitações orçamentárias, tanto em nível dos cursos de curta duração quanto através das pós-graduação com os mestrados e doutorados;

- b) Há necessidade de mais investimentos para modernizar sua estrutura física e organizacional para atender às demandas constantes do universo acadêmico, implantando novos equipamentos tecnológicos, melhoria da sala de treinamento;
- c) Existe demanda para criação de programas de cursos na modalidade EaD;
- d) É necessária a revisão da Resolução Consu nº 01 de 2007 para se adequar à realidade do quadro técnico da instituição em relação à dedicação exclusiva para cursar mestrado e doutorado, a atual apenas prever a redução de carga horária e afastamento ao final do curso;
- e) O envolvimento direto da Reitoria e das chefias imediatas na formação continuada dos servidores precisa ser mais efetivo, tornando-se uma das prioridades da gestão, principalmente em relação à liberação para participação dos servidores nos cursos.

Enfim, a EC realizada na UESC, através da formação continuada dos analistas universitários, mostra-se relevante e necessária para atender às demandas da gestão pública e modernização da universidade e já mostra os bons resultados pelo que percebemos nos depoimentos e no perfil acadêmico dos participantes, mas como é algo dinâmico e desafiador, necessita sempre de grandes investimentos e comprometimento de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. A. de. **Teoria das finanças públicas**. Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis/UFSC: CAPES: UAB, 2015. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401400/1/PNAP-Bacharelado-Teoria_das_Financas_Publicas-GRAFICA.pdf. Acesso em: 23 set. 2020.

ALGAYER, L. T; BERNARDES, W. S; SILVA, J. S; BRUM, W. M. A importância da pesquisa como ferramenta de ensino aprendizagem na atualidade. **10º Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão – SIEPE**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Pampa, 2018. Disponível em: https://guri.unipampa.edu.br/uploads/evt/arq_trabalhos/17370/seer_17370.pdf. Acesso em: 15 jan. 2020.

BAHIA. **Lei nº 10.851 de dezembro de 2007**. Institui a atividade da Instrutoria Interna no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo. Salvador: CasaCivil, 2007.

BAHIA. **Lei n. 11.375, de 05 de fevereiro de 2009**. Reestrutura as carreiras dos analistas universitários e técnicos universitários, substituindo a Lei n. 8.889, de 1º de dezembro de 2003. Salvador, 2009. Disponível em: <https://governoba.jusbrasil.com.br/legislacao/231148/lei-11375-09>. Acesso em: 15 abr. 2020.

BAHIA. **Decreto n.º 15.143, de 21 de maio de 2014**. Regulamenta a progressão e a promoção da carreira de analista universitário, integrante do grupo ocupacional técnico-específico. Salvador, Bahia. Quinta-feira 22 de maio de 2014 Ano XCVIII, n.º 21.430. Disponível em: <https://portal.uneb.br/pgdp/wp-content/uploads/sites/57/2017/10/Decreto-15143-Analista-Universit%C3%A1rio1.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

BAHIA. **Decreto n. 16.055, de 29 de abril de 2015**. Altera e regulamenta a Lei 10.851 de 10 de dezembro de 2007 que institui a atividade de instrutoria interna. Salvador, 2015. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-16055-de-29-de-abril-de-2015>. Acesso em: 20 maio 2020.

BAHIA. **Decreto n. 16.761, de 07 de junho de 2016**. Regulamenta a Lei n. 13.459, de 10 de dezembro de 2015, que instituiu o Projeto Estadual de Incentivo à Concessão de Estágio e Primeira Experiência Profissional a estudantes e egressos da Rede Estadual de Educação Profissional e a jovens e adolescentes qualificados por programas governamentais executados pelo Estado da Bahia. Salvador, 2016. Disponível em: <http://institucional.educacao.ba.gov.br/system/files/private/midiateca/documentos/2016/lei-primeiro-estagio-primeiro-emprego.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2020.

BAHIA. **Decreto 16.417, de 16 de novembro de 2016**. Estabelece o contingenciamento das despesas de manutenção e de projetos e atividades finalísticas com recursos do Tesouro Estadual, no âmbito da Administração Direta e

Indireta do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Salvador, 2016.

Disponível em:

https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/pdf_saf/decreto_16593_2016.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BANOV, M. R. **Mudanças organizacionais: perfil da empresa e do colaborador**. São Paulo: Atlas, 2013.

BATISTA, M. G. A.; PALHANO, T. R. **Pragmatismo e marxismo: o trabalho como princípio educativo**. João Pessoa (PB): UFPB, 2013.

BOUTIN, A. C. B. D.; SILVA, R. da. As reformas educacionais na era Vargas e a distinção entre o trabalho manual e intelectual. **XII Congresso Nacional de Educação**. Paraná: PUCPR, 2015. Disponível em:

https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/18721_9811.pdf. Acesso em: 24 mar. 2020.

BRASIL. Constituição (1891). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao91.htm. Acesso em: 21 maio 2020.

BRASIL. Constituição (1934). **Constituição da República dos Unidos do Brasil**.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao34.htm. Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. Constituição (1937). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm. Acesso em: 20 maio.

BRASIL. Constituição (1946). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm. Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. Constituição (1967). **Constituição da República Federativa do Brasil**.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm. Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escolamédia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1968. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm. Acesso em: 24 maio 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**:

promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998.

BRASIL. **Lei n. 8140, de 28 de dezembro de 1990**. Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público-Funcep e dá outras providências. Brasília: Palácio do Planalto: 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8140.htm. Acesso em: 10 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília (DF): Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime jurídico e dispõe sobre os princípios da Administração Pública. Brasília: Palácio do Planalto: 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 10 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 6563, de 11 de setembro de 2008**. Criação da Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: Palácio do Planalto: 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato2007.2010/2008/decreto/D6563htm>. Acesso em: 10 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>. Acesso em 25 nov. 2020.

BRASIL. **Sinopse de Educação Superior**. MEC/INEP, 2017.

BRASIL. Ministério da Justiça. Arquivo Nacional – Memória da Administração Pública Brasileira. **Constituição de 1891**. Brasília (DF): Arquivo Nacional, 2016. Disponível em: <http://mapa.an.gov.br/index.php/menu-de-categorias-2/305-constituicao-de-1824>. Acesso em: 20 maio 2020.

BRESSER, P. L. C. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília: ENAP, 1995. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/papers/1995/95-Estado_aparelho_do_estado_sociedade_civil-TD-ENAP.pdf. Acesso em: 22 out. 2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Financiamento da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas**. Relator Alex Canzini. Consultores legislativos Ricardo Chaves de Rezende Matins, Aldenise Ferreira dos Santos [et al]. Brasília: Edições Câmara, 2018. (Série Estudos Estratégicos). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/altosestudios/pdf/financiamento-da-educacao-superior-no-brasil-impasses-e-perspectivas>. Acesso em. 15 jan. 2020.

CASTRO, A. F. L.; FIGUEIREDO, A. F.; GONÇALVES, L.; SILVA, R. R. A Universidade Brasileira: da colonização aos dias atuais. **Serviço Social & Realidade**, França, v. 24, n. 2, 2015. Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/viewFile/2503/2209>. Acesso em: 18 jan. 2020.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. 13. Ed. São Paulo (SP): Editora Ática, 2003.

CHAUÍ, M. A Universidade Pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, set./out./nov./dez. 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 26 ago. 2019.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed Barueri (SP): Manole, 2009. (Série Recursos Humanos)

COSTA. A. S. C; SANTANA. L. C.; TRIGO. A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica** – RIC Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun. 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf. Acesso em: 22 out. 2020.

CRESWELL. J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURY. R. J. A. Desoficialização do ensino no Brasil: a Reforma Rivadávia. **Educ.Soc**, Campinas , v. 30, n. 108, out. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302009000300005&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 22 out. 2020.

DELORS, J. **A educação para o século XXI**: questões e perspectivas. Porto Alegre: Artmed, 2005.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M. (Org.). **Educação Corporativa**: múltiplos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

ESTEVES, L. P.; MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: **Congresso Nacional de Excelência e Gestão**. 2015. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf. Acesso em: 12 mar. 2020.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**, Paraná, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

FIALHO, N. H (Org.). **Universidades estaduais e financiamento da educação superior da Bahia**. Salvador: EDUNEB, 2016.

FLORES, S. R. A democratização do ensino superior no Brasil, uma breve história: da colônia à república. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 401-416, maio-ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650611>. Acesso em: 18 jan. 2020.

- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. 14. ed., rev. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?** 15. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências e humanas**. Brasília: Liber livro Editora, 2005.
- GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- JANOTTI, A. **Origens das universidades**: singularidade do caso português. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1992.
- GHIRALDELLI, J. P. **História da educação brasileira**. São Paulo: Cortez, 2006.
- GHIRALDELLI, P. J. **Introdução à educação escolar brasileira**: História, Política e Filosofia da Educação. São Paulo: Cortez, 2001.
- KUNSCH, K. M. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.
- LINO, N. **Um olhar além das fronteiras**: educação e relações raciais. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.
- LISE, F.; SOUZA, B. M.; SCHWARTZ, E.; GARCIA, F. R. M. **Etapas da construção científica**: da curiosidade acadêmica à publicação dos resultados. Pelotas: UFPEL, 2018. Disponível em: <http://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/4171>. Acesso em: 3 out. 2019.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2007.
- LÜDKE, M. (Coord.). **O professor e a pesquisa**. 7. ed. Campinas (SP): Papyrus, 2014.
- MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- MORÁN, J. Mudando a educação com Metodologias Ativas. In: SOUZA, C. A. de.;

MORALES, O. E. T. (Orgs.). **Coleção Mídias Contemporâneas, Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**. Vol. II. Paraná: PROEX/UEPG, 2015. Disponível em: <https://www.uces.br/site/midia/arquivos/bibliografia-PGCIMA-canela.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

MORIN, E. **Sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília (DF): UNESCO, 2000.

MOROSINI, M. (Org.). **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

MOSÉ, V. (Org.). **A escola e os desafios contemporâneos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

OCDE. **Comprender l'impact social de l' éducation**. 2007. Disponível em: http://www.oecd.org/document/44/0,3343,fr_2649_35845581_39439340_1_1_1_1,_1,00.html. Acesso em: 7 jan. 2008.

PAIM, A. A busca de um modelo universitário. In: SCHWARTZMAN, S. (Org.). **Universidade e Instituições Científicas no Rio de Janeiro**. Brasília: CNPq, 1982. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>. Acesso em: 28 maio 2020.

PANIZZI, W. M. **Universidade: um lugar fora do poder**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

PEREIRA, T. I.; SILVA, L. F. S. C. da. **As políticas públicas do ensino superior no governo Lula: expansão ou democratização**. Revista Debates, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 10-31, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/debates/article/view/16316>. Acesso em: 18 jan. 2020.

PERRENOUD, P. **Construir Competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

RAMOS, M. T. S. Sistema Universidade Corporativa do serviço público: formação de redes, desenvolvimento de competências. **CONGRESO INTERNACIONAL DEL CIAD SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**. Salvador, 2009. Disponível em: <https://cladista.clad.org/handle/12345678/6078>. Acesso em: 25 jul. 2019.

RAMOS, M. T. S. Formação de Instrutores Internos como Estratégia de Sustentabilidade e Continuidade dos Programas de Desenvolvimento de Competências no Serviço Público. **VI Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília, 2013.

REBOUÇAS, E. A. **Guia para mediadores de aprendizagem em processos de instrutoria interna no serviço público**. Salvador: SAEB/SRH/DDE/CAO, 2014.

SENGE, M. P. A. **A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, R. P. **A gestão do conhecimento em instituições de ensino superior tecnológico**: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. Salvador, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30449?mode=full>. Acesso em: 25 jul. 2020.

SILVA, M. R. **História organizacional da Enap**: uma análise de papéis desempenhados e competências desenvolvidas. 2017. 210 f. Tese (doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30449>. Acesso em: 17 set. 2020.

SOUZA, A. P. C.; DALLA, C. B. História do Ensino Superior no Brasil. **Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 195-206, out./dez.2018. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/809/746>. Acesso em: 17 jan. 2020.

TARAPANOFF, K. Panorama da educação corporativa no contexto internacional. In: **Educação corporativa**: contribuição para a competitividade. Brasília: Petróleo Brasileiro: CNI, 2004. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/14496>. Acesso em: 5 jun. 2019.

TEIXEIRA, A. **O ensino superior no Brasil**: análise e interpretação de sua evolução até 1969. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1969.

TEIXEIRA, A. **Ensino Superior no Brasil**: análises e interpretações de sua evolução até 1969. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1989.

TORRES. P. L. Laboratório *on-line* de aprendizagem: uma experiência de aprendizagem colaborativa por meio do ambiente virtual de aprendizagem. **Eurek@Kids Cad. CEDES**, Campinas, v. 27, n. 73, set./dez. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622007000300006. Acesso em: 22 out. 2020

ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA
CARTA DE ANUÊNCIA

Ao
Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Estadual de Santa Cruz

Senhor(a) Coordenador(a) do CEP-UESC

Eu, Alessandro Fernandes de Santana, CPF n.º 602.222.635-04, cadastro n.º 73.449715-5, responsável legal da Universidade Estadual de Santa Cruz, conheço o Protocolo de Pesquisa intitulado “Educação Corporativa na Universidade Estadual de Santa Cruz: possibilidades de aprendizagens colaborativas”, desenvolvida pela pesquisadora Cristina Verônica Santos Novaes, e concordo com sua realização após a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido devidamente preenchido e assinado pelas partes.

O início da pesquisa neste Serviço só poderá ocorrer a partir da apresentação da carta de aprovação do sistema CEP-CONEP e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido devidamente preenchido e assinado pelas partes.

Atenciosamente,

Alessandro Fernandes de Santana
Reitor



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC

Campus Prof. Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, KM. 16
Tel.: Reitoria (073) 3680-5311 - FAX: (073) 3 689-1126
CEP: 45662-900 - Ilhéus-Bahia-Brasil
e-mail: reitoria@uesc.br

ANEXO B – PLANO DO CURSO SEI

 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC		PLANO DE AULA	
CURSO		PÚBLICO ALVO	PRÉ-REQUISITO
Curso Sistema Eletrônico de Informações-SEI		Servidores públicos	Ter conhecimentos básicos de informática, tais como navegar na internet. Ter conta de <i>e-mail</i> institucional. Senha do SEI
CARGA HORÁRIA	PROFESSOR	ANO	PERÍODO
08 horas	Ramon Santos Costa	2020	13 e 14 de fevereiro
EMENTA:			
Possibilitar aos participantes conhecimentos sobre a plataforma do SEI, utilizando com segurança seus ícones na elaboração e trâmites dos processos administrativos.			
OBJETIVOS:			
Conhecer o SEI e suas funcionalidades			
ATIVIDADES			
As atividades e desafios realizados durante o curso, simulavam situações reais de trabalho no âmbito do SEI (Sistema Eletrônico de Informações), abordando as melhores práticas com o objetivo de analisar a importância do SEI na tramitação dos processos administrativos e na melhoria de suas rotinas de trabalho			
CONTEÚDOS:			
O que é SEI. Funcionalidades, Funções básicas do SEI, Ícones, Navegação, Tramitação de Processos			
PROCEDIMENTOS:			
- Aulas expositivas com metodologias ativas de aprendizagem, exercícios práticos <i>online</i> e solução de casos (trazidos pelos participantes)			
RECURSOS:			
Microcomputadores com acesso à internet; Conta de <i>e-mail</i> institucional Senha do SEI			

AVALIAÇÃO:

Presença e participação nas atividades

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

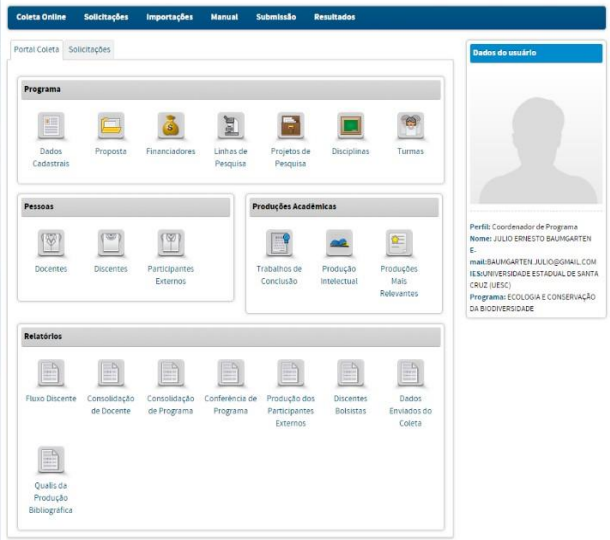
MORAN, José M., **A Educação que desejamos**: Novos desafios e como chegar lá. Campinas, SP. Papirus, 2007.

BACICH, L.; TANZI NETO, A.e TREVISANI, F. de M. **Ensino Híbrido: personalização e**

tecnologia na educação. Porto Alegre: Penso, 2015.

BACICH, Lilian. MORAN, José (Orgs.). **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2018. e-PUB.

ANEXO C – PLANO DO CURSO SUCUPIRA

Plano do Curso Plataforma Sucupira UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ Plano Resumido de Curso	
<p>1. IDENTIFICAÇÃO</p> <p>Curso: Plataforma Sucupira – Como preencher?</p> <p>Período: 16 e 17 de março de 2020</p> <p>Horário: 08h às 12h / 13:30/17:30</p> <p>Carga Horária: 16 horas</p> <p>Número de vagas: 20 participantes (ver capacidade do LABIN)</p> <p>Instrutoras: Fabrícia Silva Santos¹⁷ e Iky Anne Dias¹⁸</p>	
<p>2. APRESENTAÇÃO</p> <p>A Plataforma Sucupira é o ambiente em que cada programa obrigatoriamente precisa informar à CAPES tudo o que o programa desenvolveu ao longo do ano. Seu correto preenchimento contribuirá significativamente para a avaliação do Curso pela CAPES, o que repercutirá no conceito do mesmo trazendo grandes benefícios para o curso e no reconhecimento da própria universidade.</p>	
<p>3. PÚBLICO-ALVO</p> <p>Coordenadores de pós-graduação <i>strictu sensu</i> e demais interessados em atuar na pós-graduação.</p>	 <p>The screenshot shows the Sucupira platform interface. At the top, there is a navigation bar with tabs: Coleta Online, Solicitações, Importações, Manual, Submissão, and Resultados. Below this, there are several sections: 'Programa' with icons for Dados Cadastrais, Proposta, Financiadores, Linhas de Pesquisa, Projetos de Pesquisa, Disciplinas, and Turmas; 'Pessoas' with icons for Docentes, Discentes, and Participantes Externos; 'Produções Acadêmicas' with icons for Trabalhos de Conclusão, Produção Intelectual, and Produções Mais Relevantes; and 'Relatórios' with icons for Fluxo Docente, Consolidação de Docente, Consolidação de Programa, Conferência de Programa, Produção dos Participantes Externos, Discentes Boletins, and Dados Enviados do Coleta. On the right side, there is a 'Dados do usuário' section with a profile picture and contact information for the program coordinator, Julio Ernesto Baumgarten.</p>
<p>4. EMENTA</p> <ul style="list-style-type: none"> – Introdução à Plataforma Sucupira. – Sucupira módulo a módulo – Estudo de casos 	
<p>5. OBJETIVO GERAL</p> <p>Demonstrar a relevância do correto preenchimento da Plataforma Sucupira; instruir sobre o preenchimento de cada módulo; sanar dúvidas quanto ao preenchimento.</p>	
<p>6. METODOLOGIA</p> <p>Aulas expositivas com participação, exercícios práticos em laboratório e solução de casos (trazidos pelos participantes).</p>	


¹⁷ Analista Universitária na UESC, Bel.a em Administração – UESC.

¹⁸ Técnica Universitária na UESC, MSc. em Letras – Linguagens e Representações, Bel.a em Comunicação Social – UESC. Instrutora interna – UCS.

7. MATERIAL DIDÁTICO

- Computadores com acesso cabeado à internet para participantes e mais 1 computador com projetor de slides
- 20 lápis com borracha
- 20 canetas esferográficas de cor azul ou preta
- 20 blocos de anotações
- Papeis ofícios coloridos
- Saco de balas diversas
- 1 pacote de bexigas

ANEXO D – PLANO DA OFICINA GOOGLE MEET

 UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC		PLANO DE AULA	
CURSO		PÚBLICO ALVO	PRÉ-REQUISITO
Oficina Google Meet para Professores		Professores em Geral	Ter conhecimentos básicos de informática, tais como navegar na internet.
CARGA HORÁRIA	PROFESSOR	ANO	PERÍODO
04 horas	Ramon Santos Costa / Silvia S. A. Honda	2020	A definir
EMENTA:			
<p>O uso da ferramenta Google Meet entre alunos, funcionários e docentes da Universidade Estadual de Santa Cruz. A ferramenta possibilita realizar reuniões de vídeo em qualquer lugar, aulas de treinamento virtual em todo o mundo, entrevistas remotas e muito mais, sem necessidade de instalação de aplicativos, segurança de conexão criptografada, com performance garantida para os participantes sem limite de tempo, e com simplicidade visual para não deixar seus usuários confusos.</p>			
OBJETIVOS:			
<p>Conhecer e utilizar o Google Meet como ferramenta para videoconferências entre alunos, funcionários e docentes UESC.</p>			
CONTEÚDOS:			
<p>1.0 Iniciar e participar de videochamadas 1.1 Iniciar uma videochamada 1.2 Participar de uma videochamada 1.3 Adicionar pessoas a uma reunião</p> <p>2.0 Colaborar nas videochamadas 2.1 Personalizar videochamadas 2.2 Compartilhar recursos em uma videochamada 2.3 Transmitir videochamadas para um grupo grande</p> <p>3.0 Aprender dicas de produtividade para o Meet</p>			
PROCEDIMENTOS:			
Aulas expositivas e aplicação do conhecimento por meio de metodologias ativas e			

tecnologias digitais aplicadas à educação.

RECURSOS:

Microcomputadores com acesso à internet
Tablets e/ou Smartphones*

AVALIAÇÃO:

Frequência de 75% no Curso

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

GOOGLE, **Google Meet**, <<https://gsuite.google.com.br/intl/pt-BR/products/meet/>>
Acessado em 13 de abril de 2020.

GOOGLE, **Google For Education**, <https://edu.google.com/intl/pt-BR/?modal_active=none> Acessado em 07 de fevereiro de 2020.

ALMEIDA, Maria Elizabeth B.; VALENTE, José A. **Tecnologias e Currículo: trajetórias convergentes ou divergentes?** São Paulo: Paulus, 2011.

BACICH, Lilian. MORAN, José (Orgs.). **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2018. e-PUB.

ANEXO E – DIVULGAÇÃO DOS CURSOS OBSERVADOS

CARDS de divulgação dos cursos observados

Universidade Estadual de Santa Cruz | Proad **MARÇO 2020** CDRH - Programa de Capacitação

Coleta Online Solicitações Importações

Portal Coleta - Solicitações

Curso:  **PLATAFORMA Sucupira**
Como preencher?

Curso:                               

PERÍODO e HORÁRIO
16 e 17 de MARÇO
segunda e terça-feira
Das 08h às 16h

PÚBLICO-ALVO
COORDENADORES DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO
stricto sensu
e demais interessados em atuar na pós-graduação.

C/H e VAGAS
Carga Horária: 16 horas
Número de vagas: 20 participantes

INSTRUTORAS
Fabricia Silva Santos
Iky Anne Dias

LOCAL
LABIN 19C 2º ANDAR
DCET



Informações na **Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CDRH) - 3680.5255 | 5348**

Universidade Estadual de Santa Cruz | Proad **ABRIL 2020** CDRH - Programa de Capacitação

Oficina do GOOGLE MEET

Para servidores da UESC

Instrutores
RAMON SANTOS COSTA
SILVIA S. A. HONDA

CARGA HORÁRIA
04 HORAS

Dia 24.04.2020
Das 08h às 12h

15 vagas

Informações na **Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CDRH) - 3680.5255 | 5348**

Universidade Estadual de Santa Cruz | Proad **FEVEREIRO 2020** CDRH - Programa de Capacitação

sei!
Curso de Introdução ao Sistema Eletrônico de Informações para Processos Administrativos

13 e 14 de fev. 2020
TURMA 1

TURMA 1

Matutino
13 e 14 de fevereiro de 2020
Horário: 08h00 às 12h00
Tutor: Ramon Santos Costa
Local: Laboratório 4B | Pavilhão de Ciências Exatas 1º andar.



Informações na **Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CDRH) - 3680.5255 | 5348**

ANEXO F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) Senhor (a)

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa “Educação Corporativa na Universidade Estadual de Santa Cruz: possibilidades de aprendizagens colaborativas, a ser desenvolvida pela pesquisadora Cristina Verônica Santos Novaes, do Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual de Santa Cruz, orientada pela professora Dr^a Josefa Sônia Pereira da Fonseca , e se o senhor () aceitar o convite se tornará participante da pesquisa. O objetivo geral da pesquisa: Analisar as contribuições da formação continuada desenvolvida na universidade para atuação e formação profissional dos analistas universitários. Com mais quatro objetivos específicos: 1) Traçar o perfil profissional dos analistas universitários que atuam na universidade, que ingressaram a partir de 2011 via concurso público. 2) Conhecer a metodologia aplicada na formação continuada oferecidas aos analistas universitários. 3) Identificar os princípios da Educação Corporativa na formação dos analistas universitários. 4) Realizar um seminário interno sobre Educação Corporativa na universidade e divulgação dos resultados da pesquisa. Este estudo tem como base uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, e terá como coleta de dados: análise documental, questionário elaborado no Google docs, grupo focal e observação das formações. O local da pesquisa será uma universidade pública, serão participantes da pesquisa 36 analistas universitários que ingressaram na instituição via concurso público a partir de 2011, os 15 analistas restantes não entrarão na pesquisa, devido a Educação Corporativa ter se efetivado de fato a partir de 2011. A pesquisa trará como benefícios: a possibilidade de traçar um perfil profissional dos analistas universitários, mas é válido esclarecer que esses serão minimizados através de acordos pautados no respeito, inclusive com agendamentos prévios para a realização dos encontros. O material produzido na pesquisa será tratado de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado os nomes em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação sua privacidade será assegurada, uma vez que será identificado com nome fictício. Os dados coletados serão utilizados apenas na pesquisa e os resultados publicados e divulgados em eventos, revistas científicas ou livros. Sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento o senhor (a) poderá recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua participação não trará prejuízos em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição que forneceu seus dados. Sua participação consistirá em responder a um questionário e a participação no grupo focal, só para os que desejarem fazer parte dos encontros que serão previamente agendados, onde as narrativas serão gravadas em áudio para posterior transcrição, sendo guardadas por cinco anos e incineradas após esse prazo, o senhor (a) não terá nenhum custo ou qualquer compensação financeira, mas é garantido o direito de ser ressarcido se tiver qualquer gasto decorrente da pesquisa. Assim como é garantido o direito a indenização se tiver qualquer dano decorrente da pesquisa. Esse termo foi impresso em duas vias, o senhor (a) receberá uma via, onde constam contatos das pesquisadoras, podendo tirar suas dúvidas sobre a pesquisa e sua participação.

*Termo de Consentimento Livre Esclarecido apresentado, conforme normas da Resolução 466/2012 de 12 de dezembro de 2012.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ: possibilidades de aprendizagens colaborativas

Pesquisador responsável: Cristina Verônica Santos Novaes
(73 99101 3661) cvsnovaes@hotmail.com

Josefa Sônia Fonseca da Pereira- soniafonseca@uesc.br
Equipe do projeto/UESC)

Eu, _____ (Nome por extenso do Analista Universitário), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar voluntariamente da pesquisa acima.

Data: _____

Assinatura: _____

*Termo de Consentimento Livre Esclarecido apresentado, conforme normas da Resolução 466/2012 de 12 de dezembro de 2012.

“Esta pesquisa teve os aspectos relativos à Ética da Pesquisa envolvendo Seres Humanos analisados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Santa Cruz. Em caso de dúvidas sobre a ética desta pesquisa ou denúncias de abuso, procure o CEP, que fica no Campus Soane Nazaré de Andrade, Rodovia Jorge Amado, KM16, Bairro Salobrinho, Torre Administrativa, 3º andar CEP45552-900, Ilhéus, Bahia. Fone (73) 3680-5319. Email: cep_uesc@uesc.br. Horário de funcionamento: segunda a quinta-feira, de 8h às 12h e de 13h30 às 16h

ANEXO G – ROTEIRO DAS OBSERVAÇÕES DAS FORMAÇÕES CONTINUADAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO – PPGE
FORMAÇÃO DE PROFESSORES DA EDUCAÇÃO
BÁSICA

**ROTEIRO DAS OBSERVAÇÕES DAS FORMAÇÕES CONTINUADAS**

Data	Anotações
Curso:	
Carga horária:	
Conteúdos	
Público alvo:	
Questões observadas no grupo.	
Instrutoria Interna	
Descrição do local	
Atividades realizadas	
Metodologia	
Comportamento do instrutor	
Objetivo do curso	
Recursos pedagógicos	
Reconstrução dos diálogos	
Caráter do curso	
Avaliação	

ANEXO H – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ON-LINE DO GOOGLE DOCS



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
 MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO – PPGE
 FORMAÇÃO DE PROFESSORES DA EDUCAÇÃO
 BÁSICA



Questionário de pesquisa *on-line* do *Google docs*

Prezado (A) Analista Universitário

Encaminhamos a todos os analistas universitários a presente pesquisa com o intuito de traçar o perfil da categoria bem como diagnosticar se a educação corporativa, desenvolvida na universidade, vem contribuindo, ou não, para melhora do seu desempenho.

Para a realização da pesquisa sobre as contribuições da educação corporativa desenvolvida na universidade, estamos apresentando esse questionário com o propósito de traçar um perfil profissional dos analistas universitários.

Sua resposta é importante para nossa pesquisa.

Descrição opcional

Data :(Mês/Dia/Ano)

Identificação (opcional)

Idade*

(Texto resposta curta)

Gênero*

M

F

Outros

Estado civil*

solteiro

casado

divorciado

outros

Residência*

Ilhéus

Itabuna

outros

Lotação*

1.Área Acadêmica (Departamentos e Colegiados)

2.Área Administrativa

3. Área de Tecnologia

4. Biblioteca

5.Outros

Escolaridade*

1. Graduação
2. Especialização
3. Mestrado
4. Doutorado

Quantos anos na instituição? *

- de 5 anos
- + de 5 anos
- + de 10 anos

Já trabalhou em outra instituição?

- comércio
- indústria
- serviços
- trabalho informal
- escola
- outros

Já participou de cursos de capacitação na instituição? *

- sim
- não
- outros

Se sim, quais as capacitações? *

(Texto de resposta curta)

Se participa, qual a sua*

- muito grande
- grande
- média
- pequena
- nenhuma

Se não participa, quais os motivos? (Marque todos que se aplicam) *

- não tenho interesse
- não tenho acesso as informações
- devido as atividades do setor
- não tenho autorização da chefia
- não se aplica

Como você avalia os cursos de capacitação oferecidos pela instituição para seu desempenho profissional? *

- muito satisfeito
- insatisfeito
- neutro
- satisfeito
- muito satisfeito

Como os princípios da educação corporativa ajudam na organização do trabalho na instituição? *

- nada confiante
- um pouco confiante
- confiante
- muito confiante
- completamente confiante
- prefiro não responder

Como você avalia os conhecimentos adquiridos através das formações continuadas no desempenho das atividades profissionais? *

- nada confiante
- um pouco confiante
- confiante
- muito confiante
- completamente confiante
- prefiro não responder

Como você avalia os conhecimentos adquiridos através das formações continuadas no desempenho nas atividades profissionais? *

- nada confiante
- muito confiante
- completamente confiante
- prefiro não responder

Qual é seu grau de satisfação em relação a quantidade dos cursos oferecidos pela universidade? *

- nada satisfeito
- um pouco satisfeito
- satisfeito
- completamente satisfeito

Como o programa de formação continuada contribui para sua atuação na universidade? Defina em 3 palavras: (texto resposta longa) *

Você conhece o programa de Instrutoria Interna?

- sim não

Você conhece o Programa de Instrutoria Interna? *

- sim não já sou instrutor

Você reconhece que a formação continuada é essencial para seu desenvolvimento profissional?

- discordo plenamente
- discordo
- nem concordo nem discordo
- concordo
- concordo plenamente

Você teria interesse em participar dos encontros com os grupos focais para discussões acerca da formação continuada dos analistas universitários? *

sim não

Que sugestões você daria para melhorar a formação continuada dos analistas universitários?

*(texto resposta longa)

ANEXO I – QUESTIONÁRIO PARA CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA APLICADO AOS ANALISTAS UNIVERSITÁRIOS

1. Você acha que as atividades da Educação Corporativa desenvolvida pela universidade contribuem para sua atuação e desenvolvimento profissional:

- a) **Geral** – ajuda muito ajuda o suficiente ajuda médio ajuda pouco não ajuda
 b) **Prático** – ajuda muito ajuda o suficiente ajuda médio ajuda pouco não ajuda
 c) **Teórico** – ajuda muito ajuda o suficiente ajuda médio ajuda pouco não ajuda

a) Caso você tenha marcado em algum dos itens acima uma das 3 primeiras colunas, cite pelo menos um (e no máximo 3) conhecimentos que tenham lhe ajudado:

Geral: _____ Prático: _____ Teórico: _____

2. Você considera que os Cursos da Educação Corporativa lhe ajudaram no desenvolvimento da sua Atitude:

- a) **Pessoal** – ajuda muito ajuda o suficiente ajuda médio ajuda pouco não ajuda
 b) **Profissional** – ajuda muito ajuda o suficiente ajuda médio ajuda pouco não ajuda
 c) **Intelectual** – ajuda muito ajuda o suficiente ajuda médio ajuda pouco não ajuda

a) Caso você tenha marcado em algum dos itens acima uma das 3 primeiras colunas, cite pelo menos uma (e no máximo 3) atitudes que tenham lhe ajudado:

Pessoal: _____ Profissional: _____ Intelectual: _____

3. Depois que você ingressou na universidade já fez o seguinte curso para sua formação acadêmica?
 Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado ()

4. Olhando para seu cargo de analista universitário, quais eram suas expectativas em relação ao futuro?

5. Olhando para o presente, aponte qual(is) expectativas foram atingidas e quais não foram:

Expectativas atingidas	Expectativas NÃO atingidas
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO – PPGE
FORMAÇÃO DE PROFESSORES DA EDUCAÇÃO
BÁSICA



APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL

SEMINÁRIO INTERNO *ON-LINE*: formação continuada para analistas universitários da UESC



SEMINÁRIO INTERNO

FORMAÇÃO CONTINUADA PARA
ANALISTAS UNIVERSITÁRIOS DA
UESC



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO - PPGE

CRISTINA VERÔNICA SANTOS NOVAES
JOSEFA SÔNIA P. DA FONSECA

SEMINÁRIO INTERNO *ON-LINE*: formação continuada para analistas universitários
da UESC

ILHÉUS – BAHIA
2021

CRISTINA VERÔNICA SANTOS NOVAES

JOSEFA SÔNIA P. DA FONSECA

SEMINÁRIO INTERNO *ON-LINE*: formação continuada para analistas universitários
da UESC

Produto Educacional da pesquisa
**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO
ENSINO SUPERIOR**: possibilidades de
aprendizagens colaborativas, apresentado
ao Programa de Pós-Graduação Mestrado
Profissional em Educação – PPGE, da
Universidade Estadual de Santa Cruz,
como parte das exigências para
obtenção do título de Mestre em
Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas Educacionais
e Gestão Escolar.

**ILHÉUS – BAHIA
2021**

FICHA CATALOGRÁFICA

“Ensinarás a voar... Mas não voarão o teu voo. Ensinarás a sonhar... Mas não sonharão o teu sonho. Ensinarás a viver... Mas não viverão sua vida. Ensinarás a cantar... Mas não cantarão sua canção. Ensinarás a pensar... Mas não pensarão como tú. Porém, saberás que cada vez que voem, sonhem, vivam, cantem e pensem... Estará a semente do caminho ensinado e aprendido!”

Madre Teresa de Calcutá

AGRADECIMENTOS

Agradecer sempre é bom, ser grata por tantas dádivas recebidas pela vida, pelas pessoas que encontramos na nossa caminhada e que tornam tudo mais leve, mais fácil, mais suave.

Quero agradecer a DEUS por ter concedido essa vitória, a minha família pelo apoio em todos os momentos.

Agradecer aos meus colegas da turma VI pela parceria e amizade durante esses dois anos de mestrado, vocês estarão sempre no meu coração.

Aos professores e coordenação do PPGE, gratidão por tantos ensinamentos.

Meu super OBRIGADA a minha orientadora Sônia, que não foi só orientação, mas uma grande parceria.

A todos os colegas da UESC que direta ou indiretamente participaram da realização da pesquisa, a minha família pelo amor e incentivo nessa caminhada.

Gratidão a UESC por me proporcionar condições para cursar e concluir meu mestrado.

Que venham novos desafios!!!!

SIGLAS

AFUSC	Associação dos Funcionários da UESC
ARINT	Assessoria de Relações Internacionais
CPQ	Centro de Pesquisas em Ciências e Tecnologias das Radiações
CDRH	Coordenação de Desenvolvimento em Recursos Humanos
CME	Centro de Microscopia Eletrônica
DCAA	Departamento de Ciências Agrárias e Ambientais
DCAC	Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis
DCB	Departamento de Ciências Biológicas
DCEC	Departamento de Ciências Econômicas
DCET	Departamento de Ciências Exatas e Tecnológicas
DCIE	Departamento Ciências da Educação
DCJUR	Departamento de Ciências Jurídicas
DCS	Departamento de Ciências da Saúde
DFCH	Departamento de Filosofia e Ciências Humanas
DLA	Departamento de Letras e Artes
EDITUS	Editora Universitária
GEFIN	Gerência Financeira
GERLAB	Gerência de Laboratórios
HOPVET	Hospital Veterinário
NAAEE	Núcleo de Acessibilidade e Atendimento Educacional Especializado
NIT	Núcleo de Inovação tecnológica
NBCGIB	Núcleo de Biologia Computacional e Gestão das informações Biotecnológicas
PROAD	Pró-reitoria de Administração
PROEX	Pró-reitoria de Extensão

PROJUR	Procuradoria Jurídica
PROPP	Pró-reitoria de Pós-graduação
SEPES	Setor de Pessoal
SECREGE	Secretaria Geral de Cursos
UDO	Unidade de Desenvolvimento Organizacional

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
ALGUMAS OBSERVAÇÕES SOBRE O CARGO DE ANALISTA	
UNIVERSITÁRIO	10
1 MISSÃO.....	10
2 RAIOS DE AÇÃO	10
3 LEGISLAÇÃO DO CARGO.....	11
4 COMPETÊNCIAS DO CARGO	11
4.1 Matriz Conceitual do cargo de Analista Universitário	12
5 MAPA CONCEITUAL DO CARGO DE ANALISTA UNIVERSITÁRIO	13
6 LOCAIS ONDE ATUAM OS ANALISTAS UNIVERSITÁRIOS NA	
UNIVERSIDADE.....	13
REFERÊNCIAS	16

APRESENTAÇÃO

Este produto educacional é decorrente da pesquisa de mestrado intitulada **EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ**: possibilidades de aprendizagens colaborativas, realizada através do Programa de Mestrado Profissional – PPGE, na Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, em Ilhéus-BA.

O estudo, inicialmente, tinha como objetivo geral **analisar a formação continuada dos analistas universitários da UESC que ingressaram na instituição a partir de 2011**. No decorrer da pesquisa foram acrescentados mais quatro, que foram:

- a) Traçar o perfil dos analistas universitários que atuam na UESC;
- b) Conhecer a metodologia desenvolvida na formação continuada oferecida aos analistas universitários;
- c) Entender os impactos dos cursos oferecidos pela UESC analisando os depoimentos dos analistas universitários;
- d) Apresentar a prática da Instrutoria Interna na formação continuada da UESC.

A pesquisa analisou a formação continuada dos Analistas Universitários da UESC, verificando sua aplicação como uma política pública no âmbito do governo do estado da Bahia e da universidade.

Para coletar os dados do estudo, foram aplicados os seguintes instrumentos: análise de documentos, questionário *on-line* elaborado no Google docs, análise dos cursos de formações continuadas e os depoimentos dos analistas via WhatsApp.

Como forma de socializar os resultados da pesquisa e torná-la útil aos órgãos desta Universidade, elaboramos, como “**Produto**”, um seminário *on-line* com os objetivos de:

- a) Despertar nos Analistas Universitários a necessidade da Formação Continuada no exercício das atividades laborais potencializando a cultura da aprendizagem como ferramenta da eficácia organizacional;
- b) Fortalecer a estruturação da Universidade Corporativa.

Público-alvo: O evento será destinado aos Analistas Universitários da UESC, participantes da pesquisa.

Convidados: Serão convidados para participar do Seminário Interno a

Reitoria, os Instrutores Internos da UESC, a CDRH e a AFUSC.

Como não podia ser diferente, o seminário tratará da: **EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ:** possibilidades de aprendizagens colaborativas.

PROGRAMA

Hora	Ação	Convidado
8h	Abertura	Prof. Dr. Alessandro Fernandes de Santana - Reitor
8h30 às 9h30	A Educação Corporativa na Universidade Pública	Profa. Dra. Josefa Sônia Fonseca
9h30 às 10h30	A Pós-graduação e as vagas institucionais	Prof. Dr. Alexandre Shiavetti
10h30 às 11h	Apresentação dos Resultados da Pesquisa (Dissertação)	Cristina Verônica Santos Novaes
	Encerramento	

ALGUMAS OBSERVAÇÕES SOBRE O CARGO DE ANALISTA UNIVERSITÁRIO

1 MISSÃO:

A missão do cargo de Analista Universitário é a de contribuir para a modernização, o aperfeiçoamento e a excelência dos serviços/processos desenvolvidos na universidade pública baiana, através de uma postura ética e comprometimento baseados nos princípios da gestão pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e razoabilidade.

2 RAIOS DE AÇÃO

Os Analistas Universitários são profissionais que colaboram para:

- a) Suporte aos projetos e planos de ação acadêmica;
- b) Manutenção, aperfeiçoamento, fortalecimento das redes de relacionamentos;
- c) Modernização das funções acadêmicas e administrativas;
- d) Melhoria de mecanismos de comunicação interna e externa;
- e) Suporte às atividades de pesquisa, ensino e extensão.

3 LEGISLAÇÃO DO CARGO

O cargo de Analista Universitário é relativamente novo nas universidades públicas baianas, foi criado em 1º de dezembro de 2003, pela Lei n. 8.889, fazendo parte do Grupo Ocupacional Técnico-Específico (SEÇÃO XII, Arts. 82 e 83). Posteriormente foi reestruturado através da Lei n. 11.375, de 05 de fevereiro de 2009, que especificou as atividades a serem desenvolvidas por meio dos seguintes Artigos:

Art. 2º – Os cargos das carreiras de que trata esta Lei terão as seguintes atribuições:

I – Analista Universitário: atividades de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais (Uebas).

Art. 82 – São funções inerentes ao Grupo Ocupacional Técnico-Específico a execução de atividades de suporte técnico nos projetos e ações, manutenção de processos administrativos, acompanhamento dos processos de automação de rotinas, atendimento aos usuários, elaboração de relatórios e pareceres e suporte aos sistemas de controle e de informações direcionados aos diversos órgãos ou entidades a que pertença cada um dos cargos.

Art. 83 – Compõem o Grupo Ocupacional Técnico-Específico as carreiras:

I – Técnico-Universitário e Analista Universitário, do Plano de Carreiras e Vencimento dos Servidores Técnico-Administrativos das Universidades Estaduais.

4 COMPETÊNCIAS DO CARGO

O Cargo de Analista Universitário, nas universidades públicas do estado da Bahia, requer uma gama variada de competências que possibilitam ajudar no desenvolvimento dos processos, programas e projetos que são executados no universo acadêmico. Podemos distinguir algumas competências de:

- a) Atuar em atividades relacionadas com o planejamento;
- b) Organizar e acompanhar os sistemas;
- c) Propor Planos, programas e projetos nas áreas de Ensino,
- d) Pesquisa e Extensão;
- e) Atividades laboratoriais;
- f) Tecnologia de informação;

- g) Gerenciar informação;
- h) Administrar recursos humanos;
- i) Noções sobre orçamento público;
- j) Execução orçamentária;
- k) Licitação;
- l) Contrato administrativo e convênios;
- m) Desempenho de outras atividades correlatas.

4.1 Matriz Conceitual do cargo de Analista Universitário

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidades	Saber Fazer	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio de ferramentas tecnológicas. - Conhecimento e domínio de sistemas adotados pela universidade e governo da Bahia utilizados nos processos. - Comunicação escrita e verbal. - Resolução de problemas. - Visão sistêmica. - Planejamento. - Organização. - Tomada de decisões. - Gestão de pessoas e processos. - Conhecimento dos dispositivos legais da instituição e da esfera estadual.
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental <ul style="list-style-type: none"> - Inteligência emocional. - Resolução de Conflitos. - Ético. - Trabalho em equipe. - Criatividade. - Formação continuada. - Motivação. - Comunicação. - Adaptação. - Liderança. - Proativo.

Fonte: Pesquisadora: Cristina Verônica Santos Novaes Orientadora: Prof.^a Dr.^a Josefa Sônia Pereira da Fonseca

5 MAPA CONCEITUAL DO CARGO DE ANALISTA UNIVERSITÁRIO

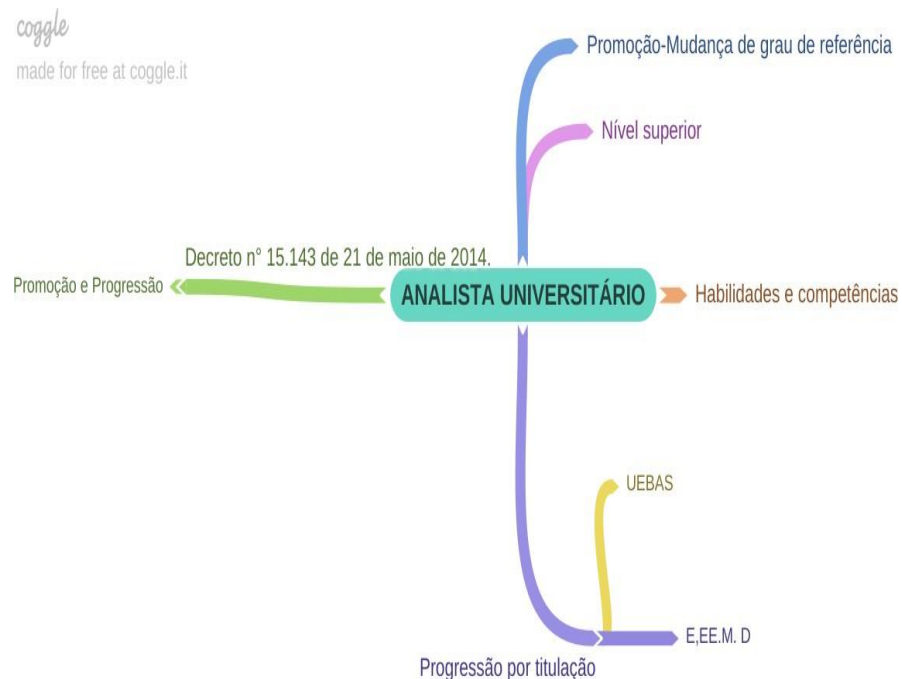
Através do mapa conceitual do cargo do Analista Universitário, podemos descrever as características que envolvem a carreira, as habilidades e competências que se tornam importantes para o seu desempenho nas atividades dentro das quatro universidades estaduais do estado da Bahia, as Uebas:

Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC

Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB

Universidade do Estado da Bahia – UNEB

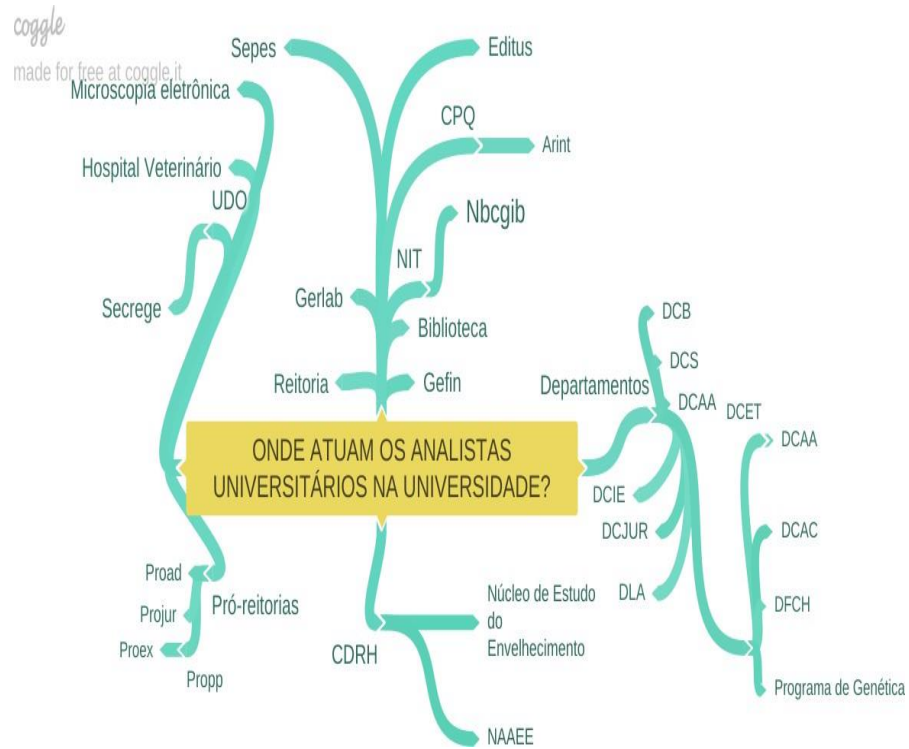


Fonte: Elaboração da pesquisadora.

Legenda: (E) Especialização; (EE) Dupla Especialização; (M) Mestrado; (D) Doutorado.

6 LOCAIS ONDE ATUAM OS ANALISTAS UNIVERSITÁRIOS NA UNIVERSIDADE

A atuação dos profissionais no cargo de Analista Universitário na universidade pública baiana abrange vários setores. Esses profissionais são lotados nos departamentos acadêmicos, no hospital veterinário, nos laboratórios, em setores de tecnologia e setores administrativos.



Fonte: Elaboração da pesquisadora.

Convite

PROGRAMAÇÃO
DO SEMINÁRIO
INTERNO ON-LINE


**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
SANTA CRUZ: possibilidades de
aprendizagens colaborativas.**

8h30 às 9h30
A Educação corporativa na universidade pública
(Professora, Dr^a, Josefa Sônia P. da Fonseca)

9h30 às 10h30
Pós-graduação e as vagas institucionais.
(Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Dr^o Alexandre Shiavetti)

10h30 às 11h
Apresentação dos resultados da pesquisa de dissertação.
Encerramento

**VERÔNICA NOVAES
(A PESQUISADORA)**



UESC

REFERÊNCIAS

BAHIA. **Lei n. 11.375, de 05 de fevereiro de 2009.** Reestrutura as carreiras dos analistas universitários e técnicos universitários, substituindo a Lei n. 8.889, de 1º de dezembro de 2003. Salvador, 2009. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/231148/lei-11375-09>. Acesso em: 15 abr. 2020.

BAHIA. **Decreto n.º 15.143, de 21 de maio de 2014.** Regulamenta a progressão e a promoção da carreira de analista universitário, integrante do grupo ocupacional técnico-específico. Salvador, Bahia. Quinta-feira 22 de maio de 2014 Ano XCVIII, n.º 21.430. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-15143-de-21-de-maio-de-2014>. Acesso em: 20 maio 2020.