

Modelando trilhas de aprendizagem na educação corporativa universitária

Modeling learning trails in corporate university education

Larissa Muniz Ferreira Bittencourt¹, Artur Henrique Kronbauer^{2*}

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é apresentar e avaliar a modelagem de uma plataforma para a criação de trilhas de aprendizagem que oportunize ao técnico administrativo construir o seu caminho com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional, alinhado com os anseios institucionais. Com uma abordagem qualitativa, do tipo pesquisa participante, foram utilizados como processo de coleta de dados os seguintes meios: levantamento bibliográfico, revisão e análise de documentos institucionais para fundamentação teórica e conceitual, além da observação participante, entrevistas e questionários para validar a modelagem de uma proposta inicial. O resultado do estudo disponibilizou ao técnico administrativo uma plataforma que oferece diversas formas de aprendizagens, com o intuito de desenvolver as competências que precisam ser aprimoradas. Através das Trilhas de Aprendizagem, o técnico constrói com autonomia um caminho flexível para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, alinhando suas necessidades com os anseios da instituição universitária e com as mudanças exigidas pela Gestão 4.0.

Palavras-chave: Gestão Universitária; Educação Corporativa; Trilhas de Aprendizagem; Educação Profissional;

ABSTRACT

The objective of this research is to present and evaluate the modeling of a platform for the creation of learning paths that allow the administrative technician to build his path with a view to personal and professional development, in line with institutional aspirations. With a qualitative approach, to the participant research type, the following means were used as a data collection process: bibliographic survey, review, and analysis of institutional documents for theoretical and conceptual foundation, in addition to participant observation, interviews, and questionnaires to validate the modeling of an initial proposal. The result of the study provided the administrative technician with a platform that offers different forms of learning, in order to develop the skills that need to be improved. Through the Learning Paths, the technician autonomously builds a flexible path for his personal and professional development, aligning his needs with the aspirations of the university institution and with the changes required by Management 4.0.

Keywords: University Management; Corporate Education; Learning Trails; Professional Education;

¹ Universidade do Estado da Bahia

² Universidade Salvador / Universidade do Estado da Bahia

*arturhk@gmail.com

INTRODUÇÃO

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

Protagonizando essas transformações, as organizações públicas e privadas estão substituindo o sistema tradicional de Administração de Recursos Humanos (ARH) que não oferece respostas adequadas às suas necessidades, uma vez que estão imersos em um cenário cada vez mais complexo. Neste sentido, torna-se necessário repensar formas de especializar e individualizar o atendimento (CARMO; SALDANHA; GOMES, 2018).

Para acompanhar as mudanças e adequar ao novo paradigma, é essencial a participação das áreas de Treinamento e Desenvolvimento. Os processos formativos precisam ser comprometidos com as instituições e seus colaboradores, contemplando formas de ensino e aprendizagem para torná-los aptos a atuarem no novo padrão de sociedade (LEAL, 2018).

Segundo Pinto (2018) as ações de desenvolvimento humano assumem uma posição de destaque, pois preparam as pessoas para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho, a fim de melhorar a instituição por meio do aprendizado contínuo e contextualizado, pois o que era efetivo na era industrial configura-se incabível e devastador na atualidade.

De acordo com Da Rosa Silveira e Castaman (2020) todos os profissionais da educação necessitam de uma formação de qualidade e continuada. Neste contexto, o foco desta pesquisa é analisar formas de construir um Plano de Desenvolvimento de Pessoas que, além de aperfeiçoar o processo de aprendizagem, concilie as necessidades de competências da instituição com as aspirações de seus integrantes, através de um olhar diferenciado para a realidade e funções de cada servidor público.

Nesta seara, utilizamos como lócus de pesquisa a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) que tem como característica a multicampia. Essa particularidade agrega um papel desafiador na elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC) condizente com a realidade dos servidores e com os objetivos institucionais. O aprendizado precisa estar mais conectado com a vida, necessidades e propósitos dos funcionários de qualquer organização.

Buscando desenvolver os técnicos administrativos, este estudo propõem uma modelagem de plataforma para construção de Trilhas de Aprendizagem de modo que os servidores possam selecionar as trilhas que mais correspondam aos seus anseios e necessidades de desenvolvimento.

O técnico administrativo assume assim a responsabilidade pela construção do próprio aprendizado, ao invés de sujeitar-se às orientações da administração ou às ofertas de cursos anuais do PAC. Desta forma, a abordagem proposta neste estudo, permite planejar cursos condizentes com a realidade de cada servidor, em diferentes funções, distintos contextos, variadas realidades e perfis desiguais e, ao mesmo tempo, alinhados com os objetivos institucionais. A proposta traz à tona a necessidade de atender os servidores de forma individualizada, dando a possibilidade de cada um personalizar a melhor forma de se desenvolver, bem como, descobrir quais as competências que precisam aprimorar para desempenhar suas atribuições.

Com a adoção das Trilhas de Aprendizagem, o técnico administrativo terá competências alinhadas com as necessidades da Universidade e seus anseios, além de adquirir carga horária suficiente para progredir na sua carreira profissional. Diante desse contexto surge o questionamento: As Trilhas de Aprendizagem têm potencial para favorecer o desenvolvimento profissional e pessoal dos técnicos administrativos?

Esse questionamento norteou todo o processo de construção desta pesquisa e será respondido com a participação de um grupo focal, responsável em avaliar a eficácia, eficiência e grau de satisfação dos usuários ao analisar a modelagem de uma plataforma para trilhas de aprendizagem.

Para alcançar o objetivo almejado, foram delineadas algumas atividades para consolidar a realização da pesquisa, entre elas podem ser destacadas: (i) analisar o desenvolvimento da carreira do técnico administrativo, alinhado com os objetivos institucionais de uma universidade muticampi e a gestão exponencial; (ii) mapear as formas de aprendizagem que contribuem para desenvolver as competências dos técnicos administrativos; (iii) investigar as ferramentas que possam auxiliar a disponibilizar um modelo de Trilhas de Aprendizagem; e (iv) avaliar a eficácia, eficiência e experiência do usuário na construção do plano de desenvolvimento individual dos técnicos administrativos da UNEB.

Este artigo está dividido em mais cinco seções. A próxima seções relata o atual momento da gestão de pessoas. A Seção seguinte destaca os conceitos da temática Trilhas

de Aprendizagem na Educação Corporativa. A quarta seção descreve os procedimentos metodológicos quanto aos materiais e métodos de coleta de dados. A seção de resultados e discussões apresenta a análise dos dados do estudo. Por fim, a seção de considerações finais traz as implicações e contribuições da pesquisa.

O PROCESSO EVOLUTIVO NA GESTÃO DE PESSOAS

Na era da informação merece destaque o cenário da 4ª Revolução Industrial, responsável por uma transformação radical, marcada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas. A Indústria 4.0 funde o mundo físico com o digital, onde a tecnologia biológica permeia todas as esferas, propondo a digitalização do mundo e a ruptura dos modelos no mundo tradicional (SCHWAB, 2016).

Para atender as novas demandas é necessário, além da reestruturação da organização, preparar os profissionais para se reinventarem diante das mudanças nas atividades de trabalho. Neste novo contexto, o responsável pela Gestão de Pessoas deixa o posto de submissão e reage às tarefas maçantes e morosas executadas manualmente, assumindo uma postura mais estratégica, transformando a área de gestão de pessoas em um setor essencial em uma organização. Com a Indústria 4.0, a Inteligência Artificial propicia aos sistemas aprenderem inúmeras habilidades técnicas, entretanto ainda está longe de conseguir desenvolver as habilidades comportamentais (GUEDES; CRUZ, 2017).

Pensando nisso, a maioria das escolas e universidades, que adotavam o modelo linear de ensinar o que pensar, estão agora substituindo o ensino pela aprendizagem e como pensar. Na era digital decorar nomes e fórmulas já não faz mais sentido, as respostas estão prontas na internet (FLORES; RIVAS; 2017).

O aprendizado precisa estar mais conectado com a nossa vida e necessidade, e não pode mais estar dividido entre a escola onde se aprende e o trabalho, onde se aplica os conhecimentos. As pessoas procuraram aprender, de onde estejam, em qualquer momento, por diversas ferramentas, com significado atrelado ao dia a dia e com valor agregado ao seu trabalho, exigindo uma aprendizagem digitalizada e disponível para todos a qualquer tempo (ANDRADE JÚNIOR; SATO, 2019).

Diante dessa realidade, o setor Gestão de Pessoas, receptor desses profissionais, tem um grande desafio de estruturar os objetivos das organizações adaptáveis ao mundo dinâmico que se apresenta alinhado com os interesses individuais de seus funcionários.

Assim, as organizações evoluem do modelo que considerava as pessoas como simples engrenagens do processo e que poderiam ser facilmente substituídas, para um modelo que considera a individualidade de cada pessoa e a reconhece como elemento estratégico da organização.

TRILHAS DE APRENDIZAGEM PARA A ERA EXPONENCIAL

Neste novo ambiente exige-se uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Para desenvolver esse novo perfil as instituições precisarão implantar sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de competências, e não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental. Essas tendências apontam para um comprometimento da instituição com a educação e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Emergindo dessa forma a ideia da Universidade Corporativa como eficaz veículo para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias institucionais (EBOLI, 2010).

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

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

Diferente das grades de treinamento que tem ordem de obrigatoriedade e geralmente está vinculada ao desempenho de um cargo específico, a sistemática das trilhas de aprendizagem propõem conciliar a necessidade da organização com as

aspirações de seus membros (KRIIGER; ANDRADE; LIMA, 2018). As trilhas de aprendizagem alinhadas à gestão por competências irão considerar as expectativas da Instituição em relação ao desempenho dos servidores, obedecendo aos ritmos, estilos de aprendizagens, aspirações e preferências pessoais. “Afim, se o objetivo é desenvolvê-lo, é fundamental que ele consiga visualizar onde ele está e onde deve chegar” (LEME, 2005).

Assim, as trilhas de aprendizagens tornam-se uma proposta relevante para a Aprendizagem 4.0, pois representa uma estratégia de aprimoramento inovadora e eficaz, que propicia ao colaborador o aprendizado contínuo através de múltiplas formas de aperfeiçoamento pessoal e profissional, integrado ao seu planejamento de carreira (KRIIGER; ANDRADE; LIMA, 2018).

O funcionário define uma estratégia de desenvolvimento de competências por meio de alternativas ou caminhos viáveis e flexíveis de aprendizado. De acordo com Tafner, Tomelin e Müller (2012), as trilhas de aprendizagem são caminhos virtuais para o desenvolvimento intelectual que promovem e desenvolvem competências. Como o método confere autonomia às pessoas, cada um concebe sua trilha de aprendizagem a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e objetivo que deseja alcançar. Com isso é possível integrar o planejamento de carreira às expectativas da organização. O grande mote das trilhas de aprendizagem é dar suporte ao profissional, que é o próprio protagonista da sua formação e qualificação (KRIIGER; ANDRADE; LIMA, 2018).

Considerando as definições apresentadas, a proposta da trilha de aprendizagem, apresentada nesta pesquisa, servirá para apoiar cada servidor na construção do seu destino. Caminho individual e personalizado de acordo com o seu propósito e interesse, seguindo o novo enfoque da gestão de pessoas e mudança da estrutura linear para exponencial. Um importante passo no desenvolvimento das pessoas que trabalham na Universidade e tem essa aspiração pelo crescimento e participação.

Com essa perspectiva o provérbio chinês: “Entregue ao homem um peixe e alimente por um dia, ensine-o a pescar e alimente-o por toda vida”, faz despontar a proposta desta pesquisa. Oferecer infraestrutura com opções de Trilhas de Aprendizagem como suporte para o desenvolvimento de competências necessárias para o incremento pessoal e profissional do servidor pertencente à Carreira de Analista e Técnico Universitário. Assim, os servidores públicos da UNEB, lócus desta pesquisa, poderão

construir o melhor caminho de acordo com suas expectativas e necessidades, buscando desenvolver suas competências baseadas nos princípios do autodesenvolvimento e autossuficiência para a construção do plano de aprendizagem individual.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico apresenta o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, incluindo, simultaneamente, a teoria (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador, na qual se inclui a sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade (MINAYO, 2009).

Segundo Gil (2008) o objetivo da pesquisa é apresentado conforme a classificação da pesquisa científica, levando-se em consideração dois critérios: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. No Quadro 1 é apresentado de forma resumida os aspectos metodológicos aplicados na pesquisa.

Quadro 1 – Aspectos Metodológicos

Quanto à finalidade	Pesquisa aplicada
Quanto à abordagem	Qualitativa
Quanto aos objetivos	Pesquisa Exploratória e Descritiva
Quanto aos procedimentos técnicos	Pesquisa Participativa
Quanto à coleta de dados	- Pesquisa Bibliográfica e Documental. - Observação Participante. - Questionário com Grupo Focal para avaliar eficiência e eficácia da modelagem proposta

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Seguindo as definições de Gil (2008) com relação ao significado de uma pesquisa aplicada, o esforço de investigação presente neste trabalho subsidiou a construção de um produto capaz de contribuir para a resolução de problemas presentes ou para a potencialização de alternativas, envolvendo o seu objeto de estudo. Com relação aos objetivos, a pesquisa foi definida conforme o Quadro 2.

O Quadro 2 ao classificar os objetivos da pesquisa, proporciona maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilita a delimitação do tema da pesquisa, orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses.

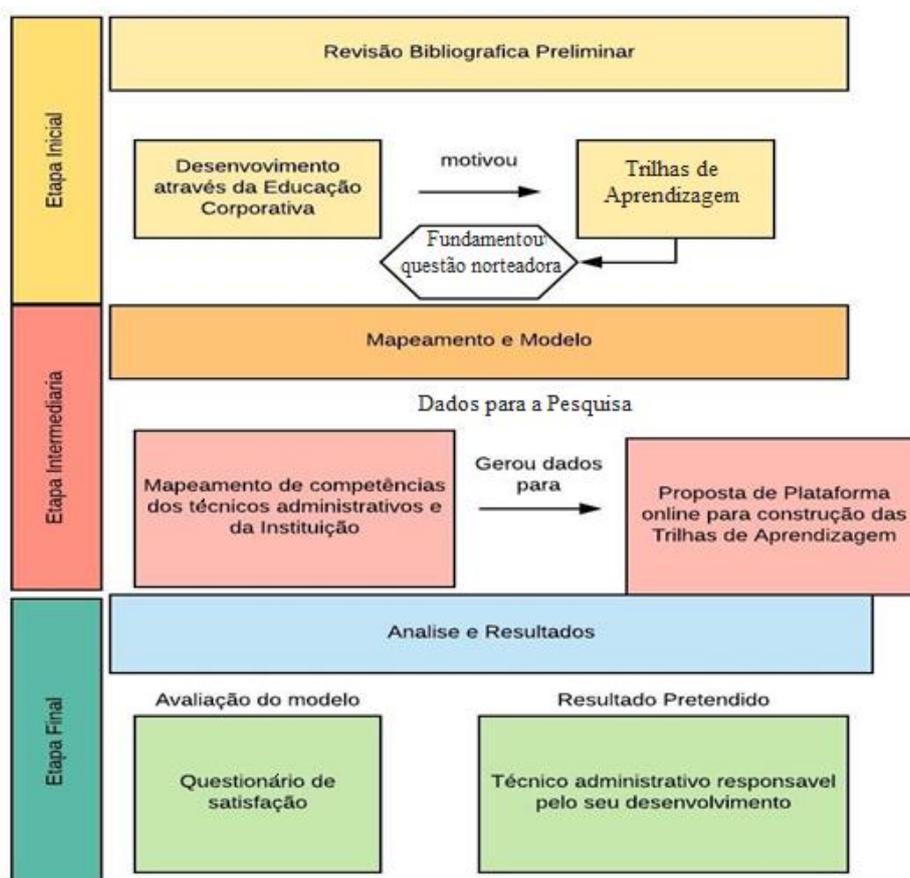
Quadro 2 – Quanto aos objetivos

Exploratória	Descritiva
Proximidade com a gestão da educação corporativa e responsável pelos cursos que são oferecidos na UNEB.	Descrever a carreira de técnicos-administrativos da UNEB e as dificuldades inerentes ao processo de desenvolvimento das competências.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Neste estudo, os dados são obtidos através do recorte metodológico da pesquisa participante, que segundo Faermann (2014), é um processo de pesquisa em que a comunidade participa ativamente de sua própria realidade, com o objetivo de promover uma transformação em benefício dos participantes. Neste caso, um dos autores do artigo é servidor analista universitário e faz parte da coordenação de capacitação dos técnicos administrativos da UNEB estando, desta forma, profundamente envolvido com o processo estudado na pesquisa. Na Figura 1 é possível contemplar as etapas do processo de pesquisa e seus desdobramentos.

Figura 1 – Processo de pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Outro ponto a ser salientado é que esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa, devido a participação voluntária de servidores universitários, tendo seu registro na Plataforma Brasil com o número de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética 22472819.2.0000.0057 e aprovada com o Número de Parecer 3.786.733.

MODELAGEM DA TRILHA DE APRENDIZAGEM

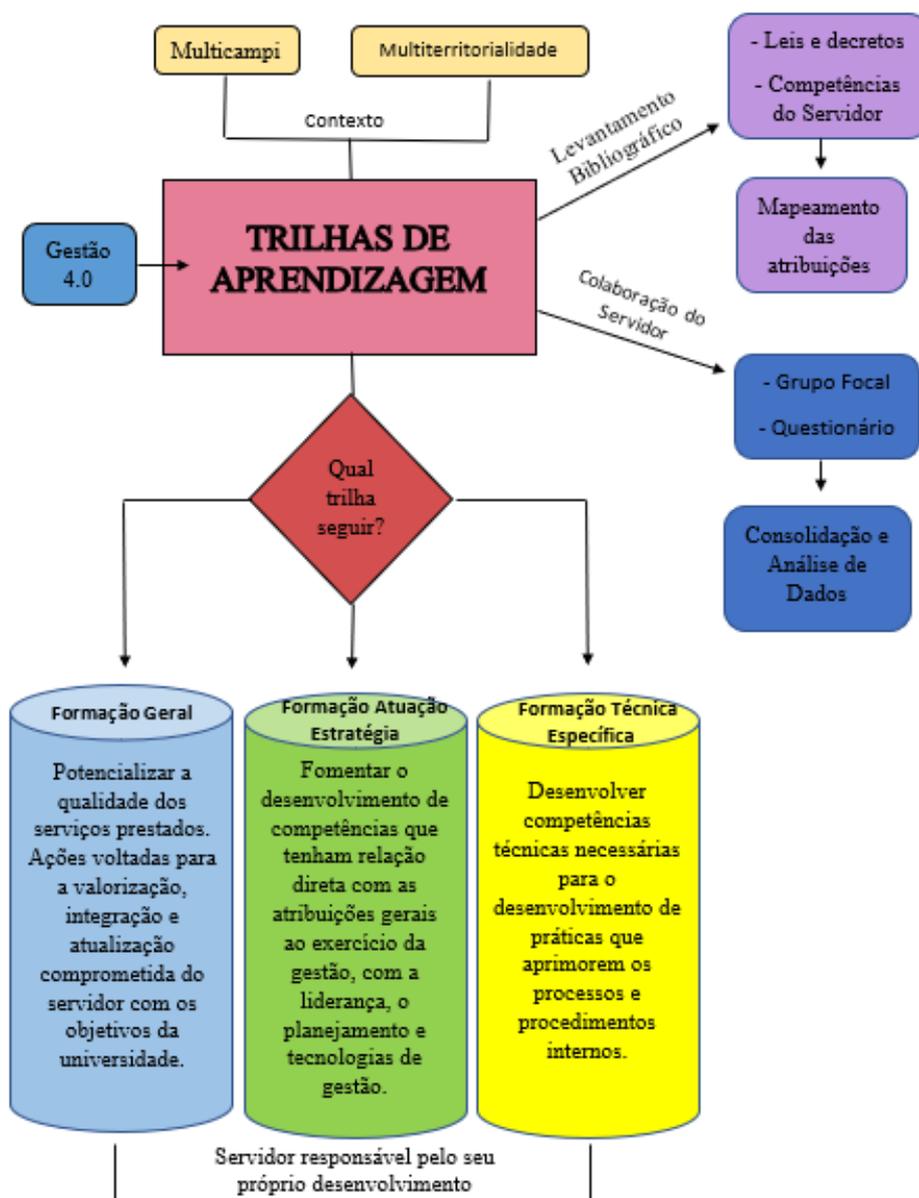
Para a construção da modelagem da Trilhas de Aprendizagem foi importante todo o percurso metodológico e os conceitos apresentados na Seção Trilhas de Aprendizagem para a era exponencial. Com esses insumos foi possível pensar nos eixos formativos, nas trilhas para compor estes eixos, nas competências de cada trilha e nos atributos para as competências, conforme detalhado no mapa conceitual, apresentado na Figura 2.

O processo iniciou com uma revisão bibliográfica preliminar sobre o desenvolvimento através da educação corporativa que motivou a pesquisa sobre o tema Trilhas de Aprendizagem, com o intuito de construir a base conceitual necessária para a formalização de uma pesquisa mais aprofundada. Estes estudos formaram o alicerce para mapear as competências do servidor e da instituição. O resultado deste mapeamento serviu como fundamentação teórica para a proposta de uma plataforma online que atendesse as necessidades do servidor e da Instituição.

Os eixos formativos foram criados com o objetivo de conciliar as competências da instituição com as aspirações de seu corpo funcional. Foram contemplados 3 (três) eixos: (i) Formação Geral com o objetivo de desenvolver competências básicas e estratégicas a todos os servidores técnico-administrativos; (ii) Formação de atuação estratégica como requisito obrigatório para todos os gestores de equipes ou que porventura pretendam assumir cargos de liderança; e (iii) Formação Específica para que os servidores se qualifiquem a exercer suas atividades em áreas específicas de atuação, ou ainda, em áreas que anseiem atuar.

Inicialmente foram definidas as competências para compor cada eixo formativo. O mapeamento de competência é o primeiro passo para a construção de um catálogo de ações de treinamento (SANTOS; ROCHA; ZORZO, 2014). Obtendo-se as competências necessárias e descrevendo aquelas que se quer desenvolver, é possível formatar uma trilha de aprendizagem, sempre buscando equilibrar as necessidades do servidor com as necessidades da instituição (LEME, 2005).

Figura 2 – Mapa Conceitual do produto da Pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Para compor o quadro de competências e de conteúdos foram realizados levantamentos bibliográficos, análises documentais e estudos de leis, estatutos e decretos que regimentam as carreiras de analistas e técnicos universitários. Além disso, foram mapeadas as competências para descrição dos cargos disponibilizados pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP).

Após análise minuciosa de todo material fornecido pela PGDP foi necessário diminuir o escopo desse trabalho. Mais especificamente do eixo Formação Técnica, pois não seria possível, no curto tempo desta pesquisa, fazer com qualidade uma trilha que atendessem a todos os setores da UNEB.

Considerando que a planilha mais detalhada foi elaborada pela Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), esse setor foi escolhido para a construção da trilha técnica. Para os demais eixos formativos foi aproveitado a análise dos relatórios de mapeamento de competências e os Programas Anuais de Capacitação de 2017 a 2019 fornecidos pela PGDP.

Na conferência dos cursos mais solicitados verificou-se uma preocupação com o social, com a qualidade de vida e com a gestão das emoções. Assim, foram acrescentadas as competências amplas e transversais ao eixo Formação Geral.

Para definir as competências das Trilhas Atuação Estratégica e Formação Técnica foram utilizados relatórios da PGDP construídos com a participação dos chefes de setores de cada departamento da instituição.

Para a construção das Trilhas de Aprendizagem foi escolhida a plataforma Moodle, por ser gratuita, utilizada amplamente na instituição e ter suporte técnico adequado para a efetivação da pesquisa.

O funcionamento da plataforma tem início com o servidor acessando a página do Moodle com seu registro funcional (matrícula) e senha. Após o acesso à plataforma, o servidor encontrará os eixos formativos, podendo escolher as competências de cada eixo que pretende desenvolver durante o ano. Conforme exemplo apresentado na Figura 3, o servidor escolheu duas competências do Eixo Formação Geral, indicadas pela associação de uma estrela ao lado da competência.

Figura 3 – Exemplo de competências



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Após a seleção, o servidor será encaminhado ao percurso que é composto de conhecimentos e habilidades a serem executadas, conforme exemplificado na Figura 4.

Figura 4 – Exemplo de conteúdo para a Competência Comunicação



Fonte: Desenvolvido pelos autores

A Figura 5 apresenta algumas das atividades disponibilizadas para a habilidade Consciência e Controle da Linguagem Corporal. A ordem de execução das atividades fica a critério da escolha do servidor.

Figura 5 – Exemplo de atividades disponibilizadas para a habilidade Consciência e controle da linguagem corporal

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Os três eixos de formação disponibilizados na Trilha de Aprendizagem seguem o mesmo modelo de escolha apresentado como exemplo nas Figuras 3, 4 e 5. As formas de avaliações são definidas conforme as características e necessidades de cada atividade proposta. Entretanto, devem ser priorizadas avaliações formativas contínuas, voltadas para o aprimoramento dos saberes, apoiada na própria consciência do aluno em relação ao processo de aprendizagem em curso, de tal maneira que os alunos percebam o que já aprenderam, quais são seus déficits e quais ações formativas devem realizar para supri-los (PIMENTEL; CARVALHO, 2020).

Todas as escolhas realizadas por um servidor serão incorporadas em um item denominado de “Minha Trilha” (Figura 6), facilitando o acesso do percurso a qualquer tempo. Esse percurso, conhecido como Plano de Aprendizagem Individual registra as necessidades e objetivos traçados. Neste item, também será possível acompanhar o progresso do desenvolvimento geral do servidor.

Figura 6 – Exemplo do item Minha Trilha



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na exemplificação apresentada na Figura 6 foram registradas duas competências do Eixo Formação Geral, uma do eixo Atuação Estratégica e uma da Formação Técnica para serem aprimoradas no decurso de um ano. Após cada atividade concluída é adicionado o percentual correspondente na Minha Trilha, possibilitando ao servidor identificar quanto falta para alcançar o seu objetivo.

Outra funcionalidade que foi idealizada para agregar conhecimentos e habilidades aos servidores complementando as Trilhas de Aprendizagem é a *Árvore do Conhecimento*, apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Sistematização da Proposta *Árvore do Conhecimento*



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Dessa forma, este item visa completar o processo de aprendizagem informando novidades como, por exemplo, um novo artigo, um curso, uma palestra ou um livro oferecendo conteúdos sobre temas que não foram contemplados em nenhum dos eixos formativos. Os temas são propostos e o servidor poderá marcar os que mais lhe interessa, sendo possível informá-lo de novidades sobre cada assunto. Esses itens são incluídos em uma nova Trilha, denominada Trilha de Aprendizagem Pessoal onde estarão todos os assuntos que o servidor tem interesse em conhecer.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção explana os resultados obtidos na coleta de dados ao mensurar o nível de satisfação dos servidores com a modelagem para a construção da plataforma Trilhas de Aprendizagem. A pesquisa analisou o perfil dos servidores que compôs o grupo focal e os resultados da experiência destes usuários na análise da modelagem.

O grupo focal foi formado por servidores técnicos-administrativos, comprometidos com os objetivos da instituição e com o desenvolvimento dos servidores.

Para ter uma amostragem mais fidedigna, foram selecionados servidores de diversas localidades da estrutura multicampi, sendo 55% da capital e 45% do interior, bem como, diferentes faixas etárias de idade que variaram de 31 a 59 anos e tempo de serviço entre 05 e 20 anos.

A modelagem foi apresentada ao grupo focal através de um endereço WEB disponibilizado por doze dias para os participantes conhecerem as funcionalidades da modelagem, analisar a proposta da plataforma Trilha de Aprendizagem e avaliar a adequação ao desenvolvimento do técnico administrativo universitário.

A avaliação foi realizada através de questionário para mensurar a eficácia e eficiência da proposta da Plataforma, bem como a opinião dos participantes com relação a determinados aspectos da metodologia. As respostas do questionário foram formatadas em uma escala Likert, possibilitando avaliar o grau de concordância ou discordância dos entrevistados com relação aos aspectos que estão sendo medidos.

Pela análise do questionário foi possível mensurar o nível de satisfação dos servidores, utilizando uma técnica chamada de AttrakDiff (LAUGWITZ; HELD; SCHREPP, 2008). Essa técnica utiliza quatro dimensões, apresentadas no Quadro 3, e possui 28 pares de palavras, relacionadas com as dimensões contempladas na técnica. Os pares de palavras são elementos opostos em cada extremidade contemplada.

Quadro 3 – Dimensões do questionário AttakDiff

Dimensão	Descrição
Qualidade pragmática	Esta dimensão descreve a qualidade de um produto e indica o grau de sucesso dos usuários para alcançar seus objetivos utilizando o produto.
Qualidade hedônica – estímulo	Esta dimensão indica até que ponto o produto pode apoiar as necessidades de desenvolver e avançar o produto em termos de originalidade, interesse e estímulo.
Qualidade hedônica – identidade	Esta dimensão indica até que ponto o produto permite ao usuário se identificar com ele.
Atratividade	Esta dimensão indica o valor global do produto, baseado na percepção da qualidade do seu usuário.

Fonte: (LAUGWITZ; HELD; SCHREPP, 2008)

Os resultados obtidos com a técnica AttakDiff demonstram uma aceitação de grande parte dos aspectos medidos na avaliação da modelagem da plataforma proposta, conforme apresentado no Quadro 4.

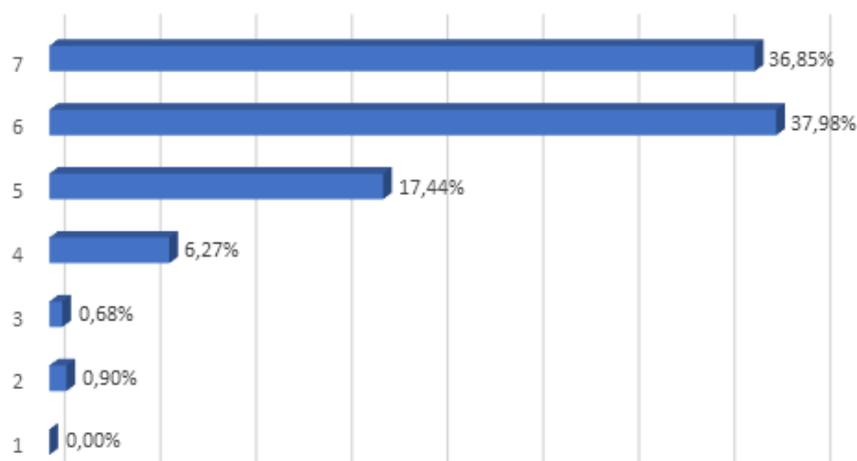
Quadro 4 – A Técnica AttrakDiff e os resultados da avaliação

Qualidade Pragmática								
Técnico	0,0%	0,0%	6,2%	12,5%	31,3%	25,0%	25,0%	Humanizado
Complicado	0,0%	0,0%	6,2%	12,5%	31,3%	50,0%	0,0%	Simple
Não prático	0,0%	12,4	0,0%	0,0%	31,3%	18,8%	37,5%	Prático
Embaraçoso	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	25,0%	56,3%	12,5%	Claro
Não apresentável	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	68,7%	31,3%	Apresentável
Confuso	0,0%	6,1%	0,0%	12,5%	6,3%	56,3%	18,8%	Estruturado
Desorganizado	0,0%	0,0%	0,0%	12,4%	6,3%	62,5%	18,8%	Gerenciável
Qualidade hedônica – Identidade								
Isolador	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	31,2%	43,8%	Conectivo
Não profissional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	31,2%	56,3%	Profissional
Desalinhado	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	18,8%	43,8%	31,3%	Elegante
Inferior	0,0%	0,0%	0,0%	18,7%	12,5%	43,8%	25,0%	Superior
Alienador	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,4%	31,3%	56,3%	Integrador
Me afasta	0,0%	0,0%	6,1%	6,3%	6,3%	31,3%	50,0%	Me aproxima
Não apresentável	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	Apresentável
Qualidade hedônica – Estímulo								
Convencional	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,7%	43,8%	37,5%	Inventivo
Sem imaginação	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	12,5%	25%	56,3%	Criativo
Cauteloso	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	25,0%	18,8%	50,0%	Ousado
Conservador	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,2%	18,8%	50,0%	Inovador
Entediante	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	25,0%	31,3%	37,5%	Cativante
Pouco exigente	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	12,5%	37,5%	43,8%	Desafiador
Comum	0,0%	0,0%	0,0%	18,6%	18,8%	31,3%	31,3%	Único
Atratividade								
Desagradável	0,0%	0,0%	0,0%	12,4%	18,8%	31,3%	37,5%	Agradável
Feio	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	12,5%	43,8%	37,5%	Atraente
Não amigável	0,0%	6,2%	0,0%	0,0%	18,8%	37,5%	37,5%	Amigável
Rejeitador	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,7%	37,5%	43,8%	Convidativo
Mau	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	18,8%	18,8%	56,3%	Bom
Repulsivo	0,0%	0,0%	0,0%	18,6%	18,8%	43,8%	18,8%	Sedutor
Desencorajador	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,7%	31,3%	50,0%	Motivador

Fonte: Desenvolvido pelos autores

De modo geral os resultados foram positivos, com uma tendência clara por parte dos participantes do grupo focal em escolher as opções do lado direito da técnica AttrakDiff. Entretanto, 25,29% das respostas foram entre as opções 2 e 5 da escala de sete pontos, o que nos permite inferir a necessidade de explicar para o grupo focal, preferencialmente em um encontro presencial, mais detalhes da proposta. A Figura 8 apresenta a média aritmética das respostas distribuídas na escala da técnica AttrakDiff, facilitando a visualização da consolidação dos dados apresentados no Quadro 4.

Figura 8 – Gráfico Percentual da Escala AttakDiff



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Além da avaliação por meio da técnica AttakDiff, foram transcritos pontos positivos e negativos discutidos durante a realização do Grupo Focal. No Quadro 5 são apresentados os principais pontos positivos e no Quadro 6 os pontos negativos da proposta.

Durante as discussões do grupo focal e da análise de UX, foi possível comprovar uma boa aceitação da proposta por parte dos servidores que participaram da análise da plataforma Trilhas de Aprendizagem. Desta forma, foi evidenciado que o produto apresentado é uma alternativa viável para o desenvolvimento dos servidores na perspectiva do mundo exponencial.

Quadro 5 – Pontos positivos destacados nas discussões do Grupo Focal

“Com a Trilha os servidores poderão ser capacitados conforme a necessidade individual de cada um e de cada setor. Muitas vezes os cursos oferecidos não atingem a capacidade máxima, o que gera custos e pouco aproveitamento”.
“Uma proposta inovadora, ousada e que vai ajudar a instituição a desenvolver o pessoal com uma base fundamentada e estruturada, tendo em vista a gestão por competências e o desenvolvimento de competências”.
“A multicampia dificulta a participação dos servidores nas formações, principalmente porque elas acontecem, na maioria das vezes, na capital e com a falta de recursos da Universidade, fica difícil a participação nesses processos formativos. A proposta das Trilhas de Aprendizagem possibilita a realização dos cursos no seu local de trabalho, o que é um grande passo para que a Universidade se torne realmente uma excelência na formação continuada dos seus servidores”.
“As Trilhas de Aprendizagem possibilitam o desenvolvimento na carreira de forma continuada e efetiva, permitindo ampliar as competências técnicas a partir da lógica dos cursos pertencentes à trilha escolhida”.

“Parabéns pelo trabalho. Cada servidor se sentirá mais responsável e autônomo para trilhar o seu caminho de formação continuada e desenvolvimento de competências”.
“O status de acompanhamento da trilha servirá também para os servidores técnicos terem uma noção da carga horária de certificados, quando estiver no período de compor os processos de progressão funcional”.
“Praticidade e objetividade no processo de capacitação e desenvolvimento de competências”.
“Inovação e avanço tecnológico”.
“Possibilidade de o próprio servidor indicar/escolher as trilhas e a forma de aprendizagem”.

Fonte: Relatos extraídos do grupo focal

Quadro 6 – Pontos negativos destacados nas discussões do Grupo Focal

“Os pontos que trazem desconforto é não saber com clareza a meta da carreira e não poder estudar apenas no ambiente de trabalho cotidiano”.
“Não vejo nenhum ponto da proposta de forma negativa. Acredito que deve se pensar primeiramente na sensibilização da gestão universitária e dos servidores para que possam entender a ideia proposta, estruturada e fundamentada”.
“Às vezes muitas leituras se tornam cansativo. Neste sentido, seria importante acrescentar vídeos, trabalhar os conteúdos de forma lúdica para que a qualificação se torne mais prazerosa e não algo que a gente faça por obrigação”.
“Montar a trilha em desconformidade com os objetivos institucionais”.
“O deslocamento de servidores do interior para os cursos presenciais”.
“Não sei se seria um ponto negativo. Mas, para maior adesão dos colegas, penso que será necessário realizar um trabalho intenso de sensibilização e conceituação das trilhas de aprendizagem e gestão da capacitação por competências”.

Fonte: Relatos extraídos do grupo focal

CONCLUSÕES

Este artigo apresentou a modelagem de uma plataforma para a construção de trilhas de aprendizagem, que permite aos técnicos administrativos, de uma universidade multicampi, construir caminhos para o desenvolvimento pessoal e profissional, alinhados com os anseios institucional e ao mundo exponencial.

Para materializar a proposta, foi construído um protótipo da Trilha de Aprendizagem no ambiente Moodle, possibilitando que alguns servidores participassem de um grupo focal para avaliar e contribuir com sugestões para a criação de uma primeira versão da plataforma.

Embora a avaliação e feedback do grupo focal exponham a real validade da iniciativa apresentada neste artigo e encorajem o seu desenvolvimento para torná-la uma ferramenta instrucional, é importante considerar os diversos desafios do setor público.

Um item que merece destaque é a cultura organizacional que demonstra comportamentos enraizados em posturas passivas, que esperam por ações da gestão e se observa a nítida acomodação pessoal. Neste sentido, a proposta de uma plataforma para a construção de trilhas de aprendizagem estimula a autonomia e a busca da participação atuante do servidor na construção do seu desenvolvimento. Afinal, ninguém conhece melhor o servidor do que ele próprio. Sendo assim, o produto desta pesquisa propicia que o próprio servidor selecione quais competências precisará aprimorar para compor sua trilha.

A pesquisa documental trouxe uma base considerável da realidade da carreira de técnico administrativo universitário. Os relatórios das comissões de avaliação de desempenho funcional e da coordenação de desenvolvimento de pessoas contribuíram com uma proposta mais adequada, uma vez que retratam a participação de diversos servidores, inspirando a formação das competências para compor as trilhas.

A revisão bibliográfica forneceu evidências significativas sobre educação corporativa e trilhas de aprendizagens, servindo de fundamentação para a proposta e mostrando a relevância da pesquisa.

A pesquisa participante, adotada como metodologia, foi apropriada a proposta do estudo, pois proporcionou a utilização da visão e experiência de um dos autores da pesquisa, que desempenha a função de técnico administrativo na instituição que serviu de locus de pesquisa, além de atuar como representante da coordenação de desenvolvimento de pessoas.

Esse papel, facilitou a observação participante, o acesso aos documentos institucionais, o apoio da PGDP, a concretização da plataforma e a participação integral, efetiva e eficaz do grupo focal. Por outro lado, distanciar-se do grau de pertencimento do processo foi uma tarefa difícil, uma vez que o interesse era duplo, tanto pela carreira, quanto pela responsabilidade de estar à frente da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e querer deixar como legado algo concreto que contribua e auxilie o servidor a alcançar seus objetivos. Dessa forma, cada objetivo concretizado, era motivo de realização pessoal e profissional na busca pelo produto, a modelagem para construção da Plataforma Trilhas de Aprendizagem.

O modelo foi validado por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva que comprovou, através da análise qualitativa, sua relevância e seu grande potencial como modelagem para construção da plataforma. No que diz respeito à bibliografia científica,

conclui-se que as referências analisadas, contribuíram para os resultados obtidos por este trabalho na construção de uma modelagem mais adequada à realidade dos técnicos administrativos universitários, atendendo assim sua finalidade.

A soma de todos esses itens possibilitou sugerir uma nova forma de desenvolver pessoas em uma universidade multicampi. Desde a criação da PGDP, a subgerência de capacitação ficou responsável pela proposta de cursos. Iniciou trabalhando por demanda, atendendo solicitações. Depois com a obrigação do PAC anual, os cursos passaram a ser planejados. A cada ano era proposta uma nova forma de elaboração do PAC, visando alcançar o maior número de servidores, mas nenhuma com total êxito.

Muitos cursos não tinham público suficiente nas cidades do interior ou não havia recurso suficiente para o instrutor se deslocar. Todas as alternativas do PAC, eram elaboradas pela gestão da PGDP, deixando os servidores em uma postura passiva de aceitação do que era imposto.

O produto deste trabalho altera o protagonismo da construção de aprendizagem, além de propor novos formatos de pensar o desenvolvimento de pessoas. Desta forma, os servidores não ficam restritos aos cursos presenciais pré-formatados, que não atendem as necessidades individuais do público-alvo e passa para um modelo diversificado, que disponibiliza diferentes formas de acesso à informação e diversificadas práticas pedagógicas.

No desfecho deste estudo, entende-se que este trabalho cumpriu o seu papel, realizando todas as etapas necessárias para alcançar o seu objetivo, que foi propor a modelagem de uma plataforma para trilhas de aprendizagem, que oportunize a cada técnico administrativo construir o seu caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional, alinhado com os anseios da instituição e ao mundo exponencial.

O protagonismo do servidor na construção das Trilhas de Aprendizagens condizente com sua necessidade, oportuniza o desenvolvimento pessoal e profissional adequado à realidade de cada técnico administrativo universitário.

As limitações da pesquisa são decorrentes: (i) do número de participantes (35) que fizeram parte do grupo focal; (ii) da possível tendência, mesmo que intuitiva, de ter um viés positivos em relação a Plataforma Trilhas de Aprendizagens; (iii) do pouco tempo de contato com o protótipo apresentado; e (iv) das dificuldades decorrentes do distanciamento social imposto pela pandemia da Covid-19.

Como trabalhos futuros se almeja: (i) desenvolver novos estudos para aprimorar as competências em cada eixo de formação; (ii) capacitar docentes para trabalhar especificamente com conteúdo e cursos voltados para o desenvolvimento de técnicos administrativos; (iii) construir um vasto número de trilhas com temas variados para atingir a diversidade do público-alvo; (iv) trabalhar com práticas pedagógicas baseadas em metodologias ativas de ensino/aprendizagem para permitir o protagonismo dos estudantes; e (v) diversificar as metodologias pedagógicas para trabalhar nos modelos de ensino presencial, semipresencial, remoto e a distância.

Esta proposta de trabalho não tem a pretensão de ser a solução para o desenvolvimento dos servidores, nem tampouco de ser a única alternativa, mas apresenta-se como um modelo para sugerir novos formatos de pensar o desenvolvimento de pessoas. Neste sentido, destaca-se a importância de oferecer um produto que possa auxiliar os técnicos-administrativos a aprimorar as competências de forma individualizada e personalizada.

REFERÊNCIAS

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista Servidor Público Brasília**, n. 69 v. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018.

SILVEIRA, Flávia da Rosa; CASTAMAN, Ana Sara. Formação continuada de profissionais da educação: problematizações na educação profissional e tecnológica. **Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, v. 6, p. 1-15, e093420, 2020.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, V. 16, n. 1, p. 9-24, jan./jul. 2019.

SANTOS, Renata Ferreira Castaldelli Dos; ROCHA, Silvia Lucia; ZORZO, Adalberto. Educação Corporativa. **Revista Científica da FHO|UNIARARAS**, v. 2, n. 1, p. 50-57, 2014.

EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAIS, Fábio Cássio Costa; MORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FAERMANN, Lindamar Alves. A pesquisa participante: suas contribuições no âmbito das ciências sociais. **Revista Ciências Humanas**, v. 7, n. 1, p. 41-56, jan./jun. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, Elieti Cadamuro; CRUZ, Julio Cesar Tomasi. Educação corporativa e inclusão digital no cenário da administração pública. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, v. 21, n. esp. 3, p. 1736-1748, dez. 2017.

ANDRADE JÚNIOR, Daniel Luiz Igrejas; SATO, Camila Yano. Influência da Educação Empreendedora na Identificação de Oportunidades de Negócios. **RAIMED: Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 2, p.3-24, jul./dez. 2019.

LAUGWITZ, Bettina; HELD, Theo; SCHREPP, Martin. Construction and evaluation of a user experience questionnaire. In: **Symposium of the Austrian HCI and usability engineering group**. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 63-76, 2008.

LEAL, Raniere Rodrigues. **O desenvolvimento de gestores universitários líderes por meio da metodologia do coaching: possibilidade para a implementar gestão por competências na Uneb, campus I, Salvador- BA**. 2018. 215 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) – Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2018.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PIMENTEL, Mariano; CARVALHO, Felipe da Silva Ponte. Princípios da Educação Online: para sua aula não ficar massiva nem maçante. **SBC Horizontes**, v. 23, maio, 2020.

PINTO, Kleber Monteiro. **Capacitação, participação e reconhecimento social: um estudo de caso sobre o planejamento da capacitação do técnico administrativo da Universidade do Estado da Bahia**. 2018. 195 f. Dissertação. (Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) – Departamento de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2018.

FLORES, Paula Quadros; RIVAS, Manuela Raposo. A inclusão de tecnologias digitais na educação:(re) construção da identidade profissional docente na prática. **Revista Prácticum**, v. 2, n. 2, p. 3-16, jul./dez. 2017.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2019.

TAFNER, Elisabeth Penzlien; TOMELIN, Janes Fidelis; MÜLLER, Rosimar Bizello. Trilhas de aprendizagem: uma nova concepção nos ambientes virtuais de aprendizagem–AVA. **Anais do 18º Congresso Internacional de Educação a Distância**, São Luiz, 2012, p. 1-11.

KRIIGER, Célia Cristina Pecini von; ANDRADE, Emmanuel Paiva de; LIMA, Simone Teixeira Poubel. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, jul./set. 2018.

Recebido em: 12/03/2022

Aprovado em: 23/04/2022

Publicado em: 28/04/2022