

Educação Corporativa: uma nova forma de educar no Serviço Público Baiano

Cristina Santos Novaesⁱ

Josefa Sônia Fonsecaⁱⁱ

Resumo

O presente artigo é um recorte de uma pesquisa desenvolvida durante o Mestrado Profissional em Educação, tendo como problema: “Como se dá a contribuição da formação continuada desenvolvida no setor público baiano por meio da Educação Corporativa (EC)? O objetivo geral do estudo foi analisar a influência da EC sobre a modernização das atividades produzidas nos órgãos públicos, com a adoção da Lei de Instrutoria Interna, embasando a fundamentação teórica nos autores Meister (2005), Eboli (2014), Banov (2013), Rebouças (2014), Freire (1996) e em documentos oficiais que regulamentam a EC no Estado. O percurso metodológico caracteriza-se como um trabalho de caráter descritivo e qualitativo, com base na revisão bibliográfica, com o procedimento de um estudo de caso. Os principais resultados foram: apresentação de uma reflexão acerca da gestão de pessoas no Estado da Bahia; conhecimento mais sistemático da Lei de Instrutoria Interna e os teóricos que dão suporte pedagógico a essa proposta; entendimento mais amplo da metodologia utilizada nos cursos de capacitação do Estado.

Palavras-chave: universidade brasileira; educação corporativa; serviço público.

*Corporate Education:
a new way of education in the Public Service in Bahia*

Abstract

This article is an excerpt from research developed during the Professional Master & Degree in Education, with the problem: “How is the contribution of continuing education developed in the Bahian public sector through Corporate Education (CE)? The general objective of the study was to analyze the influence of the EC on the modernization of activities produced in public bodies, with the adoption of the Internal Instruction Law, basing the theoretical foundation on the authors Meister (2005), Eboli (2014), Banov (2013), Rebouças (2014), Freire (1996) and in official documents that regulate CE in the State. The methodological path is characterized as descriptive and qualitative work, based on a bibliographical review, with the procedure of a case study. The main results were: presentation of a reflection on people management in the State of Bahia; more systematic knowledge of the Internal Instruction Law and the theorists who provide pedagogical support to this proposal; broader understanding of the methodology used in State training courses.

Keywords: *brazilian university; corporate education; public service.*

ⁱ Doutoranda em Administração, Analista Universitária da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC/BA). E-mail: cvsnovaes@uesc.br - ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5855-5055>.

ⁱⁱ Doutora em Educação, Professora Titular da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC/BA). E-mail: jspfonseca@uesc.br - ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2654-1887>.

*Educación Corporativa:
una nueva forma de educar en el Servicio Público en Bahía*

Resumen

Este artículo es un extracto de una investigación desarrollada durante la Maestría Profesional en Educación, con el problema: “¿Cómo se desarrolla la contribución de la educación continua en el sector público bahiano a través de la Educación Corporativa (CE)? El objetivo general del estudio fue analizar la influencia de la CE en la modernización de las actividades producidas en los organismos públicos, con la aprobación de la Ley de Instrucción Interna, basando la fundamentación teórica en los autores Meister (2005), Eboli (2014), Banov (2013), Rebouças (2014), Freire (1996) y en documentos oficiales que regulan la EC en el Estado. El camino metodológico se caracteriza por ser un Trabajo descriptivo y cualitativo, basado en una revisión bibliográfica, con el procedimiento de un estudio de caso. Los principales resultados fueron: presentación de una reflexión sobre la gestión de personas en el Estado de Bahía; conocimiento más sistemático de la Ley de Instrucción Interna y de los teóricos que brindan sustento pedagógico a esta propuesta; una comprensión más amplia de la metodología utilizada en los cursos de formación estatales.

Palabras clave: *universidad brasileña; educación corporativa; servicio público.*

1 INTRODUÇÃO

A trajetória da Educação Corporativa (EC), desde sua implantação nos Estados Unidos, meados de 1950, até sua efetivação no Brasil, na década de 1990, permitiu oportunizar uma nova mentalidade para o ambiente corporativo brasileiro sobre a formação continuada de seus funcionários, relacionando desenvolvimento profissional com o sucesso da organização e a valorização dessa interação com investimentos cada vez maiores na EC.

A introdução da educação e de uma nova forma de ensinar nos espaços das empresas também foi adotada pelos órgãos públicos baianos influenciados pelas Universidades Corporativas (UCs), cuja aprendizagem supre as deficiências do conhecimento específico e peculiares do setor público.

A partir da década de 1980, os órgãos públicos vêm substituindo suas áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) por Universidades Corporativas, com a utilização de uma proposta pedagógica diferenciada da T&D, uma vez que a capacitação em serviço tem maior alcance, é mais abrangente, demonstra mais eficiência e eficácia, utilizando-se de casos reais direcionados e aprendizagem socializada com os aprendentes e diversificadas ferramentas pedagógicas.

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 do governo, tais como: a Diretoria de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas (DDE), o Programa de Instrutoria Interna (PII) e o Comitê de Educação Corporativa (CEC).

Tornou-se muito mais que uma tendência ou modismo nos órgãos públicos baianos, a EC vem se efetivando como uma prática capaz de promover regularmente a formação continuada de qualidade aos trabalhadores, indo além de espaços físicos tradicionais, pois nesse novo modelo educacional a educação acontece em todos os espaços, sendo eles físicos ou virtuais, em diversos formatos (cursos, roda de conversa, *workshops*, palestras, oficinas, minicursos, entre outros) com aspectos práticos e teóricos, uso de diversificadas ferramentas que potencializam a aprendizagem dos envolvidos, acompanhando todos os momentos da vida funcional, possibilitando, assim, ações educativas desde o ingresso na instituição até a preparação para a aposentadoria.

Nesse sentido, Eboli (2014, p. 15) corrobora 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.

A EC, portanto, vem se consolidando como proposta educativa de formação e desenvolvimento organizacional, apresentando uma filosofia de aprendizagem personalizada e alinhada com a missão, a visão e os valores da organização, nesse caso, o serviço público baiano.

Todo o amparo legal e o suporte pedagógico aos programas de capacitação desenvolvidos pelos órgãos públicos no estado buscam o alinhamento das propostas metodológicas que envolvem as teorias de Piaget, Freire e Vygotsky, visando a construção intelectual com uma consciência mais investigativa, reflexiva e criativa nos servidores, contribuindo para novas formas de atuação nos ambientes de trabalho.

A EC apresenta uma proposição de estimular e fortalecer a compreensão da importância de investimento na educação como processo necessário para a elevação 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 e ensinar, sempre valorizando e reconhecendo a EC como um processo de mudança de paradigmas.

2 CAMINHO METODOLÓGICO

Este estudo teve como propósito refletir sobre a seguinte questão de pesquisa: “Como se dá a contribuição da formação continuada desenvolvida no setor público baiano por meio da Educação Corporativa (EC)?”. O objetivo geral do estudo foi analisar a influência da EC sobre a modernização das atividades produzidas nos órgãos públicos estaduais, com a adoção das políticas públicas, sob a ótica da Lei de Instrutoria Interna.

Para buscar responder a questão de pesquisa, procuramos fazer um estudo de cunho descritivo e qualitativo. Segundo Vergara (2000, p. 47), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno estabelecendo correlação entre variáveis e define sua natureza”. E qualitativa, para Merriam (2020, p. 38), ocorre quando:

[...] envolve a obtenção de dados descritivos na perspectiva da investigação crítica ou interpretativa e estuda as relações humanas nos mais diversos ambientes, assim como a complexidade de um determinado fenômeno, a fim de decodificar e traduzir o sentido dos fatos e acontecimentos.

Quanto ao procedimento, a pesquisa foi de caráter bibliográfico, sendo caracterizada por um trabalho de natureza exploratória, que propicia bases teóricas ao pesquisador, auxiliando no exercício reflexivo e crítico sobre o tema.

Como estratégia foi escolhido o estudo de caso que, segundo Yin (2005, p. 32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Assim, servimo-nos de livros, artigos científicos encontrados em periódicos científicos como Plataforma Scielo e o Google Acadêmico, além de buscar maiores informações nos

documentos oficiais e, principalmente, nas legislações, por exemplo, a Lei de Instrutoria Interna 10.851/2007 que rege e executa a EC na Bahia.

3 TRAJETÓRIA E FUNDAMENTOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A gestão dos recursos humanos vem evoluindo conforme o desenvolvimento das teorias organizacionais e com elas as diversas concepções das políticas de relações entre trabalhadores no mundo do trabalho.

Antes de tratarmos sobre a trajetória e os fundamentos da Universidade Corporativa (UC), precisamos entender seu conceito. O que é a Universidade Corporativa ou Universidade Empresarial? Ela constitui uma vertente do que denominamos 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 UC 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 nesse modelo de aprendizagem, 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 em razão de um mundo globalizado e tecnológico, as empresas começaram a repensar suas estratégias, seus treinamentos e sua gestão de pessoas. Tornava-se necessário reestruturar 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 os participantes, de modo a refletir em sua autoformação (contribuindo ativamente com as resoluções de problemas), e fossem capazes de desenvolver competências necessárias à competitividade empresarial.

Por essa razão, as UCs nos Estados Unidos e na Europa proliferaram como uma proposta de formação que se diferenciava do treinamento tradicional, tendo como característica a atuação para resolução pontual de uma formação sem, necessariamente, continuidade nem preocupação com a formação de consciência crítica, ofertado pelas áreas de Recursos Humanos das

empresas. Tal proposta seria algo mais completo, com uma continuidade das atividades voltadas para a integralidade do ser humano, refletindo em mudanças dos envolvidos, assim como abordado por Banov (2013, p. 98):

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.

Nessa perspectiva, compreendemos que a aprendizagem se dá em qualquer ambiente, seja formal, seja informal, sendo capaz de promover o desenvolvimento de competências e habilidades dos participantes de modo a desconstruir nos aprendizes o modelo mental mecanicista, tão fortemente presente no funcionário público, além de reconhecer ao mesmo tempo seu capital intelectual. A EC vem com o objetivo de repensar a formação que não se ocupava em desenvolver o pensamento reflexivo e autônomo nas pessoas e contribuir para uma nova visão de mundo no servidor, tornando-o mais autoconfiante, preparado para solucionar problemas cotidianos e trabalhar em equipe com atitudes flexíveis e adaptabilidade.

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”. Desse modo, as habilidades e as competências citadas anteriormente são, inevitavelmente, requeridas no cotidiano das organizações. Elas percebem que o capital intelectual de seus funcionários é um fator de diferencial competitivo que agrega valor para um mercado cada vez mais criterioso, exigente e dinâmico.

Com essa compreensão acerca do propósito do processo de ensino-aprendizagem a EC desenvolve diversas ações de formação continuada voltadas para o mundo do trabalho, considerando a necessidade de ações de qualificação em todos os segmentos e hierarquias de qualquer empresa, envolvendo todos os atores. Assim, Eboli (2014, p. 16) 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.

Nessa perspectiva, a EC, por meio 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, no contexto público, positivamente no atendimento e serviços prestados à sociedade.

A implantação das UCs no ambiente organizacional contribui 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 para a aprendizagem que coadunará com a cultura e o clima da organização pública. Ademais, as UCs possuem liberdade para utilizar metodologias ativas sem estarem 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.

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada & Descentralizada	Organização	Coesa & Centralizada
Tática	Alcance	Estratégico
Pouco/nenhum	Endosso/Responsabilidade	Administração e funcionários
Instrutor	Apresentação	Experiência com várias tecnologias
Diretor e treinamento	Responsável	Gerente de Unidades de Negócio
Público-alvo	Audiência	Currículo personalizado por famílias de cargo
Ampla/Profundidade Limitada		
Inscrições abertas	Inscrições	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento no desempenho no trabalho

Figura 1 – Compreendendo as diferenças entre T&D e UC
 Fonte: Meister (2005, p. 23).

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

Para estruturar essa proposta de trazer a escola para dentro das empresas, são criadas as UCs. Inicialmente, foram criadas no exterior e, na década de 1990, implantadas as primeiras no Brasil por meio das empresas multinacionais. Em 1982, foi fundada a primeira UC, do Grupo Accor¹, 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 intuito de promover educação, em variados aspectos e com a ideia diferenciada. Conforme Esteves e Meiriño (2015, p. 4):

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 contínua, fixando metas para a organização, agregando valor de negócio.

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 torna-se 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 maneira 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 adicionados a sua concepção princípios para um sentido mais amplo de aprendizagem (Eboli, 2014, p. 20), a saber:

Competitividade – reconhecer a educação como estratégia para desenvolver o capital intelectual dos participantes.

Perpetuidade – perceber que a educação é uma importante herança cultural.

Conectividade – contribuir para a construção social do conhecimento por meio das relações internas e externas ao ambiente de trabalho.

Disponibilidade – reservar recursos para as ações para a aprendizagem, independentemente do espaço, tempo e lugar.

Cidadania – incorporação de sentimentos, valores nas capacitações que estimulem a prática da cidadania e o desenvolvimento social.

Parceria – educação por meio 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.

- **Efetividade:** educação como processo contínuo, permanente e estratégico.

4 A FORMAÇÃO CONTINUADA NO SERVIÇO PÚBLICO DA BAHIA

Existem diferenças significativas entre a EC desenvolvida nas empresas privadas e a praticada nos órgãos públicos baianos, a começar pelo investimento financeiro que é bastante restrito na esfera pública e fortemente limitado pelos frequentes decretos de contingenciamento² 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 baiano, é oferecer à sociedade serviços com padrão de qualidade, zelo, agilidade, respaldados na aprendizagem permanente do servidor, tornando-o cada vez mais preparado profissionalmente para se adaptar às mudanças dentro de um ambiente acadêmico e capaz de proporcionar soluções criativas às novas exigências institucionais influenciadas por políticas nacionais e internacionais (Brasil, 2015).

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

A educação nunca é neutra, como colocado sabiamente por Freire (1996), e com a formação não é diferente, pois ela traz sempre 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 por três estudiosos:

- Paulo Freire e sua educação dialógica.
- Jean Piaget, criador da epistemologia genética.
- Lev Vygotsky e sua concepção de mediação pedagógica.

Esses três estudiosos dão sustentabilidade teórica à proposta da EC baiana, em toda a rede de Instrutoria Interna, que está baseada nos princípios elencados, a seguir, como fundamento para mediação pedagógica.

Compromisso: melhoria da organização institucional e dos serviços na área pública.

Participação: a pessoa é o ser responsável por sua própria aprendizagem.

Cooperação: no processo de capacitação, todos têm algo para contribuir e compartilhar.

Ação + reflexão = conhecimento: repensar a realidade para mudar a experimentação em aprendizagem.

Instrumentalidade: a aprendizagem individual deve promover a transformação organizacional.

Processualidade: é valorizar o conhecimento já construído com experiências anteriores.

Criatividade: mudar para promover melhorias, sem receios, ousar, experimentando novas práticas.

Totalidade: perceber a totalidade da capacitação em que está inserido.

Criticidade: possibilitar a construção do senso crítico dos participantes.

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 10.851/2007– Lei de Instrutoria Interna. A Instrutoria é considerada a docência eventual voltada para o desempenho e qualificação dos servidores públicos no ambiente de trabalho, criando uma rede de educação permanente.

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, (Rebouças, 2014, p. 129), tendo em vista:

A estruturação dos planos de capacitação de maneira integrada com toda a rede de EC, no serviço público baiano.

A valorização do servidor, reconhecendo seu conhecimento técnico.

A padronização de uma proposta pedagógica pública estadual em toda esfera pública e preparação permanente do quadro dos instrutores.

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). Segundo Ramos (2009, p. 5):

[...] 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.

O instrutor interno com a proposta de conceber uma formação crítica e reflexiva construída por meio do diálogo e troca de experiências com os participantes dos cursos, permitindo uma mudança de comportamento por meio 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”.

Independentemente de 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, permitindo aos participantes adquirir uma gama de possibilidades de conhecimentos. Para ministrar esses e outros cursos, é verificada a experiência do servidor como formador, seus conhecimentos nas temáticas, a formação acadêmica específica, o domínio do tema, além da exigência do curso básico de Instrutoria Interna oferecido pela UC.

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, englobando a Instrutoria, além de visar 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 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. Como mencionado por Rebouças (2014, p. 27):

[...] 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.

O Quadro 1 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 a 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 determinada construção sócio-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: Rebouças (2014).

Esses estudiosos trazem suas contribuições para a EC desenvolvida pelo serviço público baiano por meio de suas teorias acerca do processo de ensino-aprendizagem adotadas na prática pela da Instrutoria Interna.

Paulo Freire, em sua teoria baseada no diálogo, na educação dialógica, visa o aumento da consciência crítica dos homens sobre sua realidade e, conseqüentemente, sua ação nessa realidade, no caso do servidor público. Para Freire, o despertar dessa consciência só será possível mediante a problematização da realidade e a investigação da percepção do indivíduo sobre ela (Rebouças, 2014).

Entre os três teóricos citados no Quadro 1, Paulo Freire tem uma grande relevância na metodologia adotada na formação continuada no serviço público baiano, principalmente na sala

de aula, durante as capacitações, uma vez que a educação é destinada ao público adulto e tem como proposta o desenvolvimento da consciência crítica dos envolvidos com o fazer do serviço público.

A tarefa do educador, de acordo com a concepção desenvolvida pelo grande educador brasileiro Paulo Freire, é a de problematizar para os participantes os conteúdos trabalhados em sala de aula, que os mediatize, e não simplesmente apresente-os finalizados. Dessa forma, a problematização acontecerá por meio da comunicação, com situações que envolvam a realidade e as experiências do educando: “[...] 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, a Instrutoria Interna é colocada em prática e experienciada nos órgãos públicos baianos, tendo seus pressupostos como base para as formações continuadas de seus servidores.

Jean Piaget colabora para a educação por meio da concepção piagetiana do funcionamento intelectual, inspira o modelo biológico de trocas entre organismo e ambiente, em que o crescimento cognitivo se dá por assimilação e acomodação. Nesse aspecto, o indivíduo constrói esquemas de assimilação mentais para se apropriar da realidade, sendo pelas acomodações que acontecem novas formas de assimilação (Rebouças, 2014).

Lev Vygotsky aborda a relação sujeito-objeto do conhecimento em uma proposta pedagógica que favorece a mediação, e 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 interno, em que ele é formado por meio de fundamentos interacionistas que implicam sua postura em sala de aula, e sua compreensão com relação ao aprendiz deve ser uma pessoa ativa, de ideias independentes, estimulando seus conhecimentos mediante desafios constantes.

4.1 A Educação Corporativa em uma perspectiva de integralidade do ser humano

A palavra holismo vem do grego *holon*, que significa integral, e é com essa compreensão de amplitude do ser humano que a educação deve ser constituída e idealizada. Uma perspectiva holística desenvolve saberes transdisciplinares que atendem às necessidades sociais latentes, por exemplo, ética, cultura, economia, política e sustentabilidade, assim como é discutido por Gomes (2007) ao destacar a iminência de uma educação em direitos humanos, em ambientes formais e também não formais, de maneira multifuncional e interdisciplinar, em que 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 por meio de aspectos variados como defendido por Morin (2000). Logo, o atendimento à formação integral exige um trabalho pedagógico baseado no diálogo, pautado pela autonomia e construído nas relações interpessoais.

Deve-se ter em vista uma formação continuada ampla, que desenvolva no servidor público seus diferentes aspectos, ampliando sua visão de mundo, com relação a assuntos referentes às questões emocionais, intelectuais, saúde e qualidade de vida, políticas públicas, direitos humanos, meio ambiente e todas as temáticas que se tornarem necessárias à sua evolução integral e, desse modo, contribuir para uma construção de uma sociedade mais reflexiva, capaz de propor soluções sensatas para os problemas enfrentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EC desenvolvida na esfera governamental baiana, mesmo com todos os decretos de contingenciamento editados ao longo dos anos, limitando os recursos destinados à educação do quadro de servidores, vem demonstrando bons resultados como um processo de formação continuada para os servidores, por meio da Instrutoria Interna.

A EC baiana apresenta-se com uma estrutura voltada para a formação de instrutores internos, suporte pedagógico e metodológico por meio das instâncias como a DDE, Saeb, UCs,

além de toda a rede colaborativa construída por meio do Programa de Instrutoria Interna, em que os instrutores podem ministrar cursos em qualquer órgão, na esfera estadual.

Documentos legais legitimam toda a ação da EC nos órgãos governamentais e a formação destinada aos servidores é uma questão cada vez mais discutida, em que se tem a compreensão de que a educação é essencial como fator de mudança no serviço público da Bahia, com a utilização da mediação pedagógica sustentada nos estudos de Lev Vygotsky, a dialogicidade de Paulo Freire e a concepção interacionista de Jean Piaget.

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

REFERÊNCIAS

Alyrio, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

Bahia. **Lei n.º 10.851 de dezembro de 2007**. Institui a atividade da Instrutoria Interna no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo. Salvador: Casa Civil, 2007.

Bahia. **Decreto n.º 16.055, de 29 de abril de 2015**. Altera e regulamenta a Lei n.º 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.º 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.

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

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jul. 2020.

Brasil. **Emenda Constitucional n.º 19, 4 de junho de 1998**. Modifica o regime jurídico e dispõe sobre princípios da Administração Pública. Brasília: Presidência da República, [1998]. Disponível em: http://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/Emc19.htm. Acesso em: 10 jul. 2020.

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

Eboli, Marisa (org.). **Educação corporativa: múltiplos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

Esteves, Luciana P. Meirino, Marcelo J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. **Anais...** XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015.

Freire, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

Freire, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 15. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

Gomes, Nilma Lino. **Um olhar além das fronteiras: educação e relações raciais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

Grupo Accor. 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.

Meister, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

Merriam, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.

Morin, Edgar. **Sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.

Ramos, Maria Teresa S. Formação de instrutores internos como estratégia de sustentabilidade e continuidade dos programas de desenvolvimento de competências no serviço público. *In: VI Congresso Consad de Gestão Pública. Anais...* Brasília, 2009.

Rebouças, Eliane Almeida. **Guia para mediadores de aprendizagem em processos de instrutoria interna no serviço público**. Salvador: SAEB/SRH/DDE/CAO, 2014.

Vergara, Sylvia Constat. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

Yin, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bockman, 2005.

NOTAS:

¹ Grupo Accor – 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 por meio 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.

² Decretos de contingenciamentos – Documento 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, pelo Decreto 12.583/2011 e foi editado nos anos de 2013, 2014 e 2015. O atual Decreto é de 16 de novembro de 2015, Decreto 16.417/2015. Disponível em: <http://www.uesb.br/evidencias/2011/03/Decreto12583.pdf>. Acesso em: 23 set. 2020.

Recebido em: 04/11/2020

Aprovado em: 08/10/2023

Publicado em: 28/03/2024



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) que permite o uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que a obra original seja devidamente citada.