

**Ensino e aprendizagem no âmbito de academias públicas de educação técnica**  
**Teaching and learning in public technical education academies**  
**Enseñanza y aprendizaje en academias públicas de educación técnica**

Recebido: 14/08/2019 | Revisado: 29/08/2019 | Aceito: 10/09/2019 | Publicado: 04/10/2019

**Alex Paubel Junger**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5072-1012>

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

E-mail: alexpaubel@hotmail.com

**Antonio Carlos de Alcantara Thimóteo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2004-4524>

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

E-mail: tonyconsultoria@gmail.com

**Cristiane Gomes de Carvalho Fontana**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8368-3748>

Faculdade de Tecnologia de São Paulo, Brasil

E-mail: crisgfontana@gmail.com

**Riquiane Silva Gallina**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5140-4732>

Universidade Nove de Julho, Brasil

E-mail: riquianegallina@bol.com.br

**Fernanda Silva Damato**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6073-0799>

Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil

E-mail: pro15846@cefsa.edu.br

**Resumo**

Este estudo de caso tem o objetivo de analisar os procedimentos utilizados no Processo de Evolução Funcional – Progressão, praticado no âmbito do Centro Estadual de Educação Tecnológica, bem como a forma de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores (docentes e discentes), visando possíveis melhorias com relação ao aprendizado organizacional. Como órgão público com a missão de promover a educação pública

profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo, tem-se, portanto, que seu sistema de evolução funcional está previsto em um conjunto de leis e instruções próprias. Este trabalho parte da premissa de que o compartilhamento das informações adquiridas no processo não está sendo mensurado. O aprendizado organizacional deve ocorrer de forma eficiente. Deste modo, foi desenvolvido um questionário eletrônico para os servidores dessa Instituição, a fim de colher suas opiniões com relação ao Processo de Evolução Funcional e questionar acerca da existência de outras formas de compartilhamento das informações.

**Palavras-chave:** Evolução Funcional; Aprendizado Organizacional; Conhecimento; Compartilhamento das informações.

### **Abstract**

The subject of this case study is the procedures' analysis used in the rank advancement process in the scope of *Centro Estadual de Educação Tecnológica* (Technological Education State Center), as well as the way of knowledge sharing among its collaborators (teachers and students), aiming at possible improvements in relation to organizational learning. As a state agency with the mission of promoting professional and technological public education within excellence framework, to intend technological, economic and social development of the state of São Paulo, it is clear, therefore, that its system of rank advancement is envisaged by a set of legal acts. This research premises that the information acquired in such process has not been measured. Organizational learning must take place efficiently. Hence, an online survey was developed for the civil servants of such state agency, in order to gather their opinions regarding the rank advancement process and to question them about other ways to information sharing.

**Keywords:** Rank Advancement Process; Organizational Learning; Knowledge; Information Sharing.

### **Resumen**

Este estudio de caso tiene el objetivo de analizar los procedimientos utilizados en el Proceso de Evolución funcional - Progresión, practicado en el ámbito del Centro Estadual de Educación Tecnológica, así como la forma de compartir el conocimiento entre los colaboradores (docentes y discentes), buscando posibles mejoras con respecto al aprendizaje organizacional. Como órgano público con la misión de promover la educación pública profesional y tecnológica dentro de referenciales de excelencia, visando el desarrollo

tecnológico, económico y social del Estado de São Paulo, se tiene, por lo tanto, que su sistema de evolución funcional está previsto en un proceso conjunto de leyes e instrucciones propias. Este trabajo parte de la premisa de que el intercambio de la información adquirida en el proceso no está siendo medido. El aprendizaje organizacional debe realizarse de forma eficiente. De este modo, se desarrolló un cuestionario electrónico para los servidores de esa Institución, a fin de recoger sus opiniones con relación al Proceso de Evolución Funcional y cuestionar acerca de la existencia de otras formas de compartir la información.

**Palabras clave:** Evolución funcional; Aprendizaje Organizacional; conocimiento; Compartir información.

## 1. Introdução

Considerando a grande necessidade de aprimorar o aprendizado organizacional e ciente que o procedimento de evolução funcional possibilita a procura pelo conhecimento este estudo de caso busca formas de melhorar o compartilhamento do conhecimento obtido nesse processo. O aprendizado organizacional é de extrema importância para toda organização, atualmente considera-se esferas com a economia e a tecnologia em constante evolução em velocidades imensuráveis.

Nesse sentido este estudo de caso foi desenvolvido em uma instituição pública de educação superior, referência em educação pública tecnológica de ensino superior e técnica no Estado de São Paulo o Centro de Educacional possui duas categorias de servidores que participam desse processo de evolução, são servidores docentes e servidores administrativos admitidos em regime CLT e também admitidos em regime próprio, através de concursos públicos específicos para suas respectivas atividades.

Assim, este artigo tem o objetivo de analisar os procedimentos utilizados no Processo de Evolução Funcional – Progressão, praticado no âmbito do Centro Estadual de Educação Tecnológica, bem como a forma de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores (docentes e discentes), visando possíveis melhorias com relação ao aprendizado organizacional.

A despeito disso o procedimento ocorre de acordo com Lei e Instruções Normativas próprias do órgão, fará jus esse sistema de reconhecimento e remuneração o servidor após 02 (dois) anos de efetivo exercício e que obtiver êxito em duas avaliações anuais, e critérios

como capacitação e frequência também são pontuados para mudança de grau que variam do A até o P, com classificação de referência I, II, III. A alteração salarial na mudança de grau é menor com relação a mudança de referência conforme Anexo. A progressão é a mudança de grau.

O início de carreira dos profissionais concursado é na Referência I e Grau A. Para a mudança de referência são necessários 06 (seis) anos de efetivo exercício. A mudança de referência é a promoção.

O reconhecimento dos procedimentos vigentes em remuneração tem o intuito de motivar os servidores, bem como auxiliar na busca da capacitação e diminuição dos custos com o absenteísmo. Não participam do processo analítico, servidores com contratos pré-determinados e em cargos comissionados.

Não obstante por se tratar de um órgão público de ensino superior e o conhecimento é a atividade fim é essencial que todos os colaboradores estejam sempre atualizados, melhorando a eficiência das suas atividades, sejam administrativas ou de docência. É necessário que todos tenham ciência da importância de partilhar aquilo que sabem.

Este estudo de caso apresenta a opinião dos colaboradores sobre a evolução funcional, e de como este órgão público poderia utilizar o processo de Evolução Funcional como ferramenta para aprimorar o aprendizado organizacional. Fazer a gestão das competências dos servidores.

## **2. Metodologia**

A metodologia da pesquisa se trata de uma pesquisa quantitativa que considera as opiniões dos servidores públicos para verificar formas de disseminar o conhecimento e utilizando como ferramenta a evolução funcional.

Entende-se como pesquisa quantitativa a abordagem estatística na coleta de dados, com o desenvolvimento de análise e a apresentação dos dados coletados. Partindo assim das formulações observadas e análise das derivadas hipóteses que se apoiam em demonstrações numéricas. Desenvolveu-se o estudo de grupos de pessoas colaboradores da Instituição de ensino analisando assim os dados obtidos dos mesmos, geralmente por questionários ou formulários.

Segundo Veal (2011) o modo mais sofisticado de abordagem quantitativa se utiliza de testes que servem para análise da pertinência dos instrumentos de coleta de dados. As observações destas informações colaboram na aplicação de métodos transparentes e sistemáticos observados a partir das técnicas de coleta de dados utilizados como questionários, relatórios, relatos, observações, entrevistas.

Segundo Teixeira (2003, p.191), entende-se que “pesquisa qualitativa não é linear, mas um processo de passo a passo, ou seja, um processo interativo que permite ao investigador produzir dados confiáveis e fidedignos. Assim, o processo de coleta e análise dos dados é recursivo e dinâmico, além de ser altamente intuitivo”.

Apresentamos estudo de caso, realizado por meio de um questionário eletrônico a fim de verificar a possibilidade de melhorar o aprendizado organizacional.

Nesse sentido este artigo tem por base caráter a pesquisa bibliográfica baseada em conceitos de Chiavenato sobre os resultados positivos do aprendizado para a organização. Bem como embasar teoricamente apresentamos pesquisas quantitativas e compilamento de informações referente as remunerações com objetivo de apresentar o impacto das mesmas em todo o processo. As tabelas são listas informais destinados a destacar a inferência direta nos colaboradores envolvidos no processo analisado por essa pesquisa.

### **3. Fundamentação Teórica**

Segundo França (2008) a aprendizagem organizacional é uma cultura de aprimoramento dos colaboradores que prevalece nas organizações bem-sucedidas, não só a elaboração de mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está acontecendo no seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

Na era da informação o capital financeiro abre espaço para o capital intelectual e a nova riqueza passa ser o conhecimento, sendo este o recurso organizacional mais valioso.

De acordo com Chiavenato (2002) o aprendizado traz resultados positivos e inovação, sendo bom para Organização, assim destacamos o aprendizado organizacional o requisito mais importante nesta evolução, conforme Fialho (2006) o trabalho das pessoas nas organizações exige cada vez mais atualizações constantes em processos de aprendizagem e de memorização de informações, e da gestão efetiva do seu conhecimento. A transformação do

conhecimento tácito em explícito, de acordo Nonaka & Takeuchi (2008), é conseguir transformar competências individuais que não estão verbalizadas em informações disponíveis à organização e aos seus colaboradores.

No entanto, este estudo de caso busca nortear novos comportamentos na organização, utilizando a evolução funcional é possível capacitar o colaborador, e colocar critérios de motivação, disseminação e gerenciamento do conhecimento, de acordo com Alvarenga Neto (2008), a preocupação da gestão dos recursos informacionais que se concentra nos fluxos e ações formais de informação na organização, a partir de informações internas e externas, e em sistemas de informação baseados ou não em computadores, seria menor.

Segundo Chiavenato (2004) a motivação humana é influenciada pela busca do dinheiro e recompensas salariais. A evolução funcional traz aumento na remuneração, isso mobiliza os servidores a buscarem conhecimento que é um requisito da progressão. A instituição reconhece as capacitações dos servidores isso pode melhorar e desenvolver suas competências.

Portanto essas competências podem afetar positivamente a rotina das tarefas dos departamentos, são as expertises do servidor que podem minimizar o volume de serviço, tempo e ainda melhorar a qualidade da entrega.

Nas instituições públicas não há o dinamismo administrativo de uma empresa privada até mesmo por questões políticas utilizar da evolução e dar continuidade a esse processo de aprendizado organizacional pode ser de grande valia para organização, visto que há poucas ferramentas à disposição da instituição.

Buscar eficiência no setor público é possível, mas sempre existe a dependência da criação de leis, utilizar de um processo já regulamentado como a Evolução Funcional para melhorar o aprendizado organizacional é partir de um sistema já desenvolvido, onde a capacitação profissional já é um requisito para os servidores.

No entanto a instituição pode introduzir mudanças participativas e inovadoras no processo já existente fazendo a gestão das competências, replicando o conhecimento, desenvolvendo e capacitando os servidores.

Posto que muitas vezes os certificados são entregues na comissão avaliadora do processo, mas o gestor não sabe das qualificações existentes dentro do seu setor. Porém os cursos não devem ser utilizados apenas para titulação. É necessário identificar as

competências dos servidores. O conhecimento proporciona novas formas de trabalho, novas tratativas, traz agilidade nos processos, algo tão necessário no setor Público.

Da Evolução Funcional neste estudo de caso vamos apresentar a lei complementar própria do Órgão baseada na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho que fornece as tratativas para o processo de acordo com os cargos da instituição, conforme descritas a seguir:

**Artigo 14** - A evolução funcional dos integrantes das classes do Quadro de Pessoal do órgão, Subquadro de Empregos Públicos Permanentes, far-se-á mediante progressão e promoção. § 1º - A evolução funcional, de que trata este artigo, será realizada anualmente, obedecidos os interstícios previstos no inciso I do artigo 15 e artigo 16 desta lei complementar. § 2º - Os interstícios de que trata o parágrafo anterior serão contados após decorrido o período estabelecido no parágrafo único do artigo 445 da Consolidação das Leis do Trabalho. (Art. 445 - O contrato de trabalho por prazo determinado não poderá ser estipulado por mais de 2 anos).

Observa-se assim que a evolução dos funcionários públicos seguem regras claras para efeito de evolução funcional no que se refere a progressão e promoção dos mesmos.

Segundo Robbins (2001), antigamente o desenvolvimento da carreira dos funcionários era paternalista, ou seja, a organização assumia a responsabilidade pelo controle das carreiras de seus funcionários, hoje as organizações possibilitam a participação do empregado nesse crescimento profissional.

Todavia a evolução funcional permite que o docente possa tomar parte do desdobramento da sua carreira. É inegável a necessidade da constante atualização profissional para o servidor docente, a capacitação é um fator determinante vida funcional do professor, pois reflete na formação acadêmica dos alunos e no desenvolvimento social do ser humano. Com o compartilhamento de informações de qualidade e atualizadas a organização pode atingir o ensino de excelência.

De acordo com critérios determinados em instruções e capacitações realizadas pelo docente a evolução é efetivada. A instituição possui determinações para mudança de Referência nas classes docentes todas estabelecidas em Lei própria conforme descritas a seguir:

**Artigo 15** - A promoção é a passagem do servidor da referência em que se encontra para a referência imediatamente superior da respectiva classe, mantido o grau de enquadramento, após o cumprimento cumulativo de: I - 6 (seis) anos de efetivo exercício na referência; e II - titulação ou habilitação, na forma prevista nos §§ 1º e 2º deste artigo. § 1º - Para a promoção, nas classes Docentes e Auxiliar de Docente, deverão ser observados os seguintes requisitos: 1) na de Professor de Ensino Superior: a) mestrado para a Referência II; b) doutorado para a Referência III; 2 - na de Professor de Ensino Médio e Técnico: a) especialização para a Referência II;

b) mestrado para a Referência III; 3 - na de Auxiliar de Docente:  
a) formação em nível superior compatível com a área de atuação para a Referência II; b) especialização compatível com a área de atuação para a Referência III.

Desta forma, entende-se que as regras de evolução e progressão na instituição pública têm classes e linhas de progressão, onde os servidores devem demonstrar capacidade para ser merecedor da mesma.

A evolução funcional é muito boa para organização porque ela também incentiva a busca do conhecimento por parte do servidor administrativo.

Conforme Chiavenato (2004) o conhecimento é a informação organizada que tem valor para organização. A organização deve fazer o gerenciamento do conhecimento, mas nem toda informação traz valor para empresa, com as certificações voltadas para as áreas de atuação do servidor a instituição direciona o servidor nas suas capacitações.

O conhecimento de quem realiza o trabalho é um recurso valioso para a organização que deve ser desenvolvido, mantido e disseminado. Quem faz os procedimentos diários nas repartições públicas conhece o volume imenso de trabalho, a mão de obra escassa, então na sua vivência acaba aprendendo sozinho formas de trabalho que conseguir cumprir prazos e melhorar a qualidade do seu serviço. E se considerarmos que esse servidor também possui capacitações formais, esse conhecimento deve organizacional.

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. (Nonaka & Takeuchi, 2004, p.25).

Considerando a visão dos autores entende-se que o conhecimento se apresenta por conta da dedicação e interesse do colaborador e não da empresa, porém cabe à instituição promover meios de incentivar que os mesmos atuem de forma motivadora em conquistar a evolução do seu conhecimento.

A instituição também possui determinações para mudança de referência nas classes de Técnicos e Administrativos, todas estabelecidas em Lei própria conforme descritas como segue:

§ 2º - Para a promoção, nas classes de Técnicos e Administrativos, deverão ser observados os seguintes requisitos: 1 - na de Analista de Suporte e Gestão: a) especialização compatível com a área de atuação para a Referência II; b) mestrado compatível com a área de atuação para a Referência III. 2 - Na de Especialista em Planejamento Educacional, Obras e Gestão: a) mestrado compatível com a área de atuação para a Referência II; b) doutorado compatível com a área de atuação para a



Referência. III. 3 - Na de Analista Técnico de Saúde: a) especialização compatível com a área de atuação para a Referência II; b) mestrado compatível com a área de atuação para a Referência III. 4 - Na de Agente de Supervisão Educacional: a) mestrado na área da educação para a Referência II; b) doutorado na área da educação para a Referência III. 5 - Na de Técnico de Saúde: a) formação em nível superior compatível com a área de atuação para a Referência II; b) especialização compatível com a área de atuação para a Referência III. 6 - Na de Agente Técnico e Administrativo: a) formação em nível superior para a Referência II; b) Especialização para a Referência III. 7 - Na de Operacional de Suporte: formação em nível médio para a Referência II. 8 - Na de Auxiliar de Apoio: formação em nível médio para a Referência II. Artigo 16 - A progressão é a passagem do servidor de um grau para outro imediatamente superior dentro de uma mesma referência da respectiva classe, após o cumprimento de 2 (dois) anos de efetivo exercício e resultados satisfatórios em 2 (duas) avaliações de desempenho.

Os critérios estabelecidos em Lei própria são para todos os participantes, conforme segue:

**Artigo 18** - Os critérios para a realização da progressão e promoção, bem como para a avaliação de desempenho dos servidores, serão fixados pelo Conselho Deliberativo do órgão. § 1º - Para execução do processo de evolução funcional deverão ser fixados o período para o processamento dos trabalhos, bem como a data dos efeitos financeiros.

§ 2º - A avaliação de desempenho, para fins de progressão, será procedida de acordo com critérios objetivos e vinculada às atribuições e responsabilidades inerentes ao emprego público.

§ 3º - Os resultados do processo de avaliação anual de desempenho não serão computados para fins de progressão nos casos em que o servidor: 1 - possuir mais de 12 (doze) faltas justificadas ou 6 (seis) faltas injustificadas no interstício, excluídas as ausências relativas a licença médica;

2 - sofrer reincidência de penalidade administrativa, durante o interstício. § 4º - O interstício interromper-se-á quando o servidor estiver afastado para ter exercício em emprego público de natureza diversa daquele que ocupa, exceto quando: 1 - admitido para emprego público em confiança ou designado como substituto de emprego público em confiança de comando na empresa; 2 - o afastamento for considerado como de efetivo exercício para todos os efeitos legais, nos termos da legislação pertinente; 3 - afastado para frequentar cursos específicos, indicados em regulamento, como requisito para a promoção; 4 - afastado, sem prejuízo do seu salário, para participação em cursos, congressos ou demais certames pertinentes à respectiva área de atuação, pelo prazo máximo de 90 (noventa) dias; 5 - afastado nos termos do § 1º do artigo 125 da Constituição do Estado.” NR.

Observa-se assim a descrição de critérios claros e transparentes para a realização de evolução, progressão e promoção dos colaboradores da Instituição.

A instituição administra 222 Escolas Técnicas e 71 Faculdades de Tecnologia estaduais, é uma autarquia presente em aproximadamente 300 municípios, cada unidade têm a sua comissão avaliadora do processo.

Informações determinadas em instrução própria do ano de 2016 que permanecem vigentes até a data deste estudo.

Horas de Capacitação: Docentes sem limite de quantidade de horas de capacitação.

Auxiliar de Docente não há carga horária mínima e a carga horária máxima é de 12 horas.

Gestores não há carga horária mínima e a carga horária máxima é de 20 horas.

Nível fundamental a carga horária máxima é de 8 horas.

Nível Médio e Técnico a carga horária máxima é de 12 horas.

Nível Superior a carga horária máxima é de 20 horas.

As horas de capacitação são entregues na unidade sede, mesmo que o servidor esteja alocado em outra unidade.

Essas horas de capacitação pontuam na evolução se estiverem dentro da área de atuação do servidor.

Possui maior pontuação os certificados emitidos pela própria instituição, assim como atividades nela desenvolvidas.

Existem parcerias com outras instituições de ensino para oferecer capacitações aos servidores deste órgão público.

### **3.1 Das Avaliações e Auto avaliações**

Informações determinadas em instrução do ano de 2016, própria da Instituição para todos participantes, vigentes até a data desse estudo. Auto avaliação para todas as categorias; Avaliação do superior imediato todas as categorias; Avaliação dos clientes internos (para o empregado/servidor com área de atuação “administrativo”);

Avaliação da equipe de trabalho (para o empregado/servidor com área de atuação “gestores”). Não há avaliação do superior pelo subordinado. Informações determinadas em instrução do ano de 2016, própria da Instituição para todos participantes, vigentes até a data desse estudo. Não será considerado o período em que o servidor permaneceu contratado por prazo determinado.

Não poderá ser ultrapassado o limite de 12 faltas justificadas e 06 faltas injustificadas.

Dessa forma a instituição busca diminuir o absenteísmo.

O resultado final é divulgado através de publicação no caderno Executivo I do Diário Oficial do Estado – DOE.

Após a divulgação o empregado público/ servidor estatutário pode entrar com recurso, dentro de um prazo pré-determinado na instrução da evolução, e o servidor entrega seu recurso na sua Comissão Avaliadora Local.

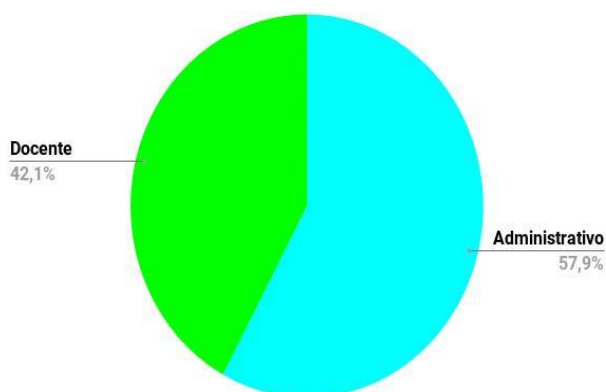
#### 4. Estudo de Caso

Com objetivo de uma evolução mais justa e que venha agregar valor para instituição, este estudo foi baseado em leis, livros e pesquisa quantitativa desenvolvida para os servidores dessa Instituição para buscar suas opiniões com relação ao processo da Evolução Funcional, e se existem mais formas de compartilharem o conhecimento, considerando que ele é oriundo da experiência e inicia-se na mente do indivíduo e deve ser gerenciado pela organização. No entanto a empresa precisa fazer a gestão de competências aprimorando o aprendizado organizacional.

Foram pesquisadas 60 pessoas da instituição, entre docentes e administrativos, no período de 26/04/2018 a 07/05/2018.

Pode ser observada na Figura 1 a classificação dos colaboradores e sua respectiva categoria, sendo docente ou administrativo, desenvolvido por meio do questionário eletrônico desenvolvido segue respostas dos colaboradores.

**Figura 1 - Categoria do servidor Docente/ Administrativo.**

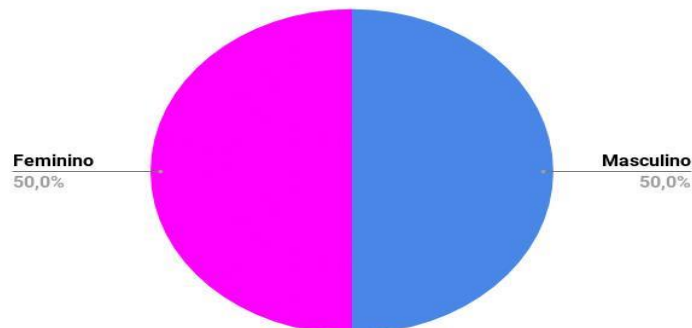


**Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)**

A pergunta ofereceu o resultado apresentado figura 1, foi elaborada devido à forma de avaliação ser diferenciada para cada categoria. O órgão possui por atividade fim o ensino, porém o estudo foi desenvolvido na administração central e contou com a participação de uma escola onde há servidores docentes e administrativos, para que houvesse a participação das categorias envolvidas, a instituição possui docentes em cargos administrativos.

Percebemos que os servidores administrativos foram mais participativos em quantidade, porém os docentes participaram com mais sugestões. E observa-se na Figura 2 o gênero dos colaboradores pesquisados.

**Figura 2 – Gênero.**

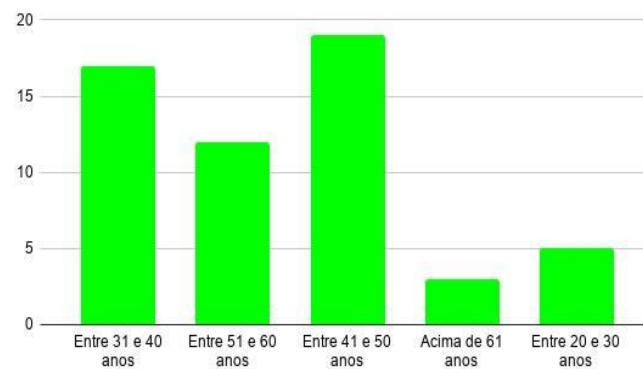


**Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)**

Entre os participantes deste estudo houve uma paridade de gêneros, conforme observado na demonstração da Figura 2.

Já na Figura 3, pode ser observada a faixa etária destes colaboradores.

**Figura 3 - Faixa etária.**



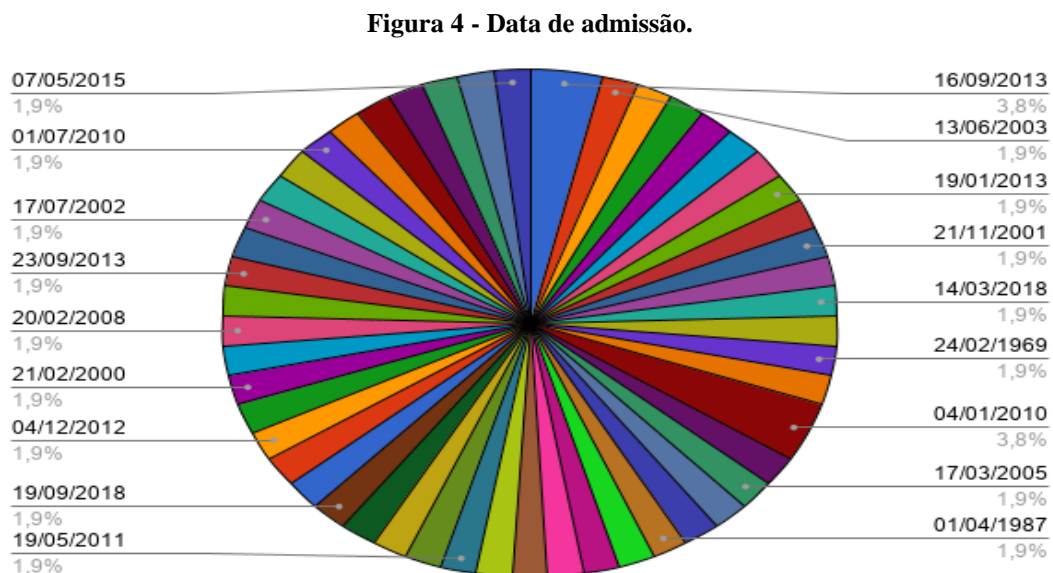
**Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)**

Entende-se na observação da Figura 3 que os servidores tem sua faixa etária mais alta. Temos muitos colaboradores na faixa etária para próxima a aposentadoria, isso torna o compartilhamento do conhecimento tácito essencial para organização, muitos procedimentos são efetuados por colaboradores contratados por regime próprio, muito antigo, possuem conhecimento específico dos processos, ou seja, conhecimento tácito, e nem sempre essas informações são partilhadas.

O conhecimento tácito é aquele que está na cabeça das pessoas, está relacionado ao seu modo de fazer algo, às suas experiências, habilidades, competências, valores e criatividade. Logo, não é propriedade da instituição. O conhecimento explícito é a representação do conhecimento tácito de uma pessoa, pode ser comunicado, transferido, compreendido e assimilado por outra.

Contudo o conhecimento explícito pode ser materializado em documentos, e-mails, por meio de uma conversa ou relatórios, o grande desafio da instituição é transformar tanto conhecimento tácito em explícito.

Na Figura 4, observa-se a demonstração da distribuição da data de admissão dos colaboradores pesquisados.



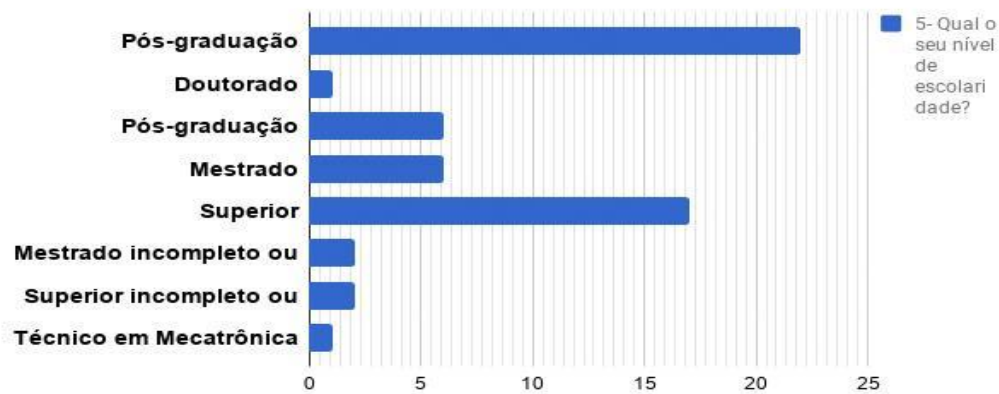
**Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)**

Observa-se que a distribuição das datas de admissão são amplas sem grandes demonstrações de períodos específicos e centralizados no que se refere a admissão, exceto em um dos períodos 16 de Setembro de 2013..

Dentre as respostas apresentadas na Figura 4, verifica-se que o servidor mais antigo foi admitido em fevereiro de 1969 e o mais recente foi admitido em setembro de 2018, isso possibilita uma troca de experiências e conhecimento muito interessante do antigos com os novos. Essa reciprocidade deve ser incentivada pela empresa para evitar a perda de conhecimento com a saída de colaboradores. É um risco muito grande deixar o conhecimento no domínio de poucas pessoas, por isso é fundamental investir em meios de disseminação e compartilhamento de informações.

Na Figura 5 podemos observar o nível de escolaridade dos servidores pesquisados.

**Figura 5 - Nível de escolaridade.**

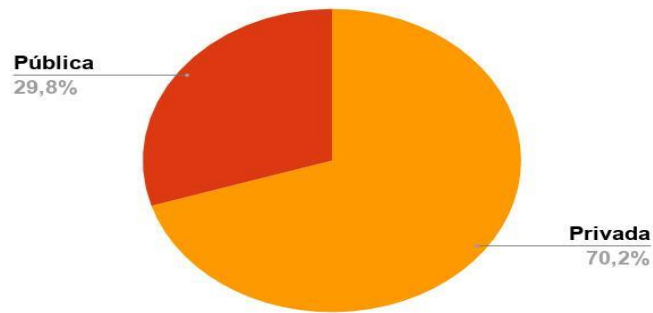


**Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)**

Considerando a Figura 5 é notável que a maioria dos servidores possui nível superior, dessa forma podemos entender que mesmo em procedimentos operacionais a mão de obra possui qualificação acima da requisitada, mesmo para cargos de nível fundamental. Esta pesquisa foi enviada para 60 pessoas, participaram 57 pessoas, apenas uma pessoa não possui nível superior, mas possui nível técnico. A qualificação nos dias atuais deve ser mental e não manual, logo a instituição está no caminho certo, mas precisa de gerenciar esse conhecimento, fazer a gestão das competências. Quando há gestão o superior imediato sabe para qual servidor delegar determinado procedimento, é muito bom ter as pessoas certas no lugar certo, mas é muito importante ter as competências certas, assim essa tarefa terá sempre um resultado mais próximo do desejado.

Na Figura 6 pode ser observada a distribuição da Instituição da última formação dos servidores pesquisados.

**Figura 6 - Instituição da última formação.**



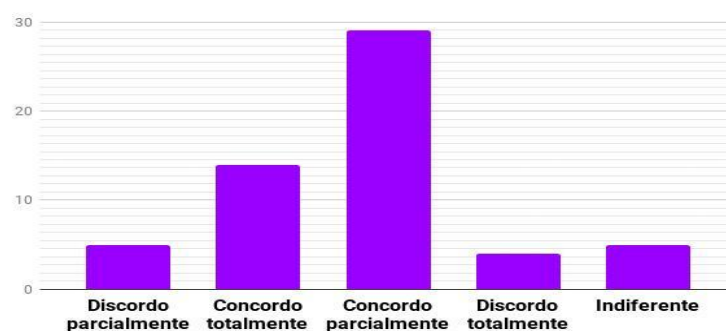
Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)

Como é apresentada na Figura 6, a Instituição oferece cursos de Mestrado, Pós-graduação, Superior, Técnico e outras capacitações aos servidores, cujos certificados também são utilizados na Evolução Funcional.

Durante o período da evolução funcional muitos certificados são entregues, porém após a progressão/ promoção esse conhecimento não é gerenciado, de forma que não é possível mensurar se há o compartilhamento das informações. Existe um custo muito alto por parte da instituição que investe na capacitação do servidor e também quando ocorre a efetivação mudança da salarial, e a partir desse momento não existe acompanhamento, não há metas para mensurar o aprendizado. Adotar parâmetros ou metas para detectar se esse conhecimento é compartilhado, se é utilizado na rotina do servidor.

A Figura 7 apresenta a visão da resposta do servidor em relação se a evolução funcional motiva o aprendizado organizacional.

Figura 7 - A Evolução Funcional motiva o aprendizado organizacional.



Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)

Pode-se perceber na Figura 7 que os servidores pesquisados entendem que a evolução funcional é uma ferramenta que motiva os mesmos no desenvolvimento de seu trabalho na Instituição.

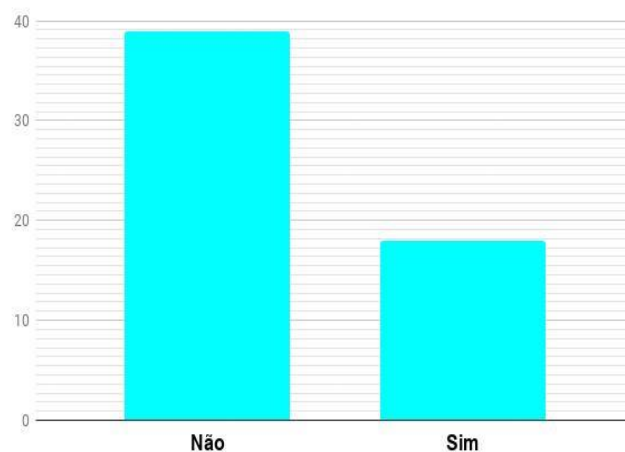
No gráfico apresentado na Figura 7 verifica-se que em sua maioria os servidores conhecem a vantagem da Evolução Funcional, porque posto que na questão anterior a maioria possui formação além da requisitada, porém não reconhecem na evolução uma forma de aprendizado, no momento o sistema da evolução está sendo apenas um processo de remuneração.

Atualmente, segundo Ulrich (2000), há muita necessidade da intervenção do sistema e dos subsistemas de Recursos Humanos. A competitividade do reinado da urgência exige excelência organizacional acima de tudo.

Nesse sentido a Evolução Funcional pode intervir como uma ferramenta e viabilizar a gestão do capital humano.

Na Figura 8 observa-se a participação dos servidores em outros processos de evolução funcional/promoção.

**Figura 8 - A participação dos servidores em outros processos de Evolução Funcional/ Promoção.**



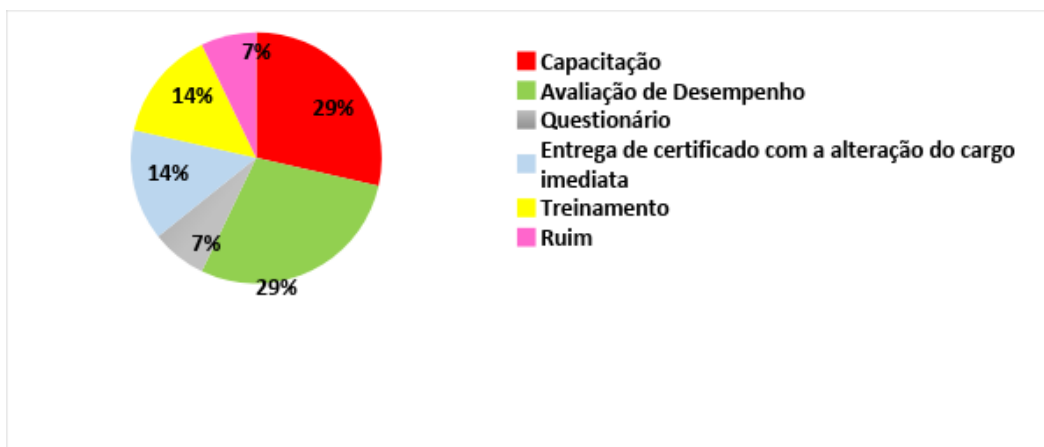
**Fonte: produzido pela pesquisa (2018)**

Com a questão avaliada na Figura 8, seria possível perceber outras formas de Evolução Funcional/ Promoção em outras empresas que talvez pudessem ser adaptadas para este órgão. Buscar inovação, novas culturas, tecnologias, as empresas públicas devem se atualizar, porque também sofrem influências do ambiente externo.

Na Figura 9 entende-se a distribuição da forma de capacitação na evolução ou promoção de outras empresas.

**Figura 9 - Forma de capacitação na evolução ou promoção de outras empresas.**



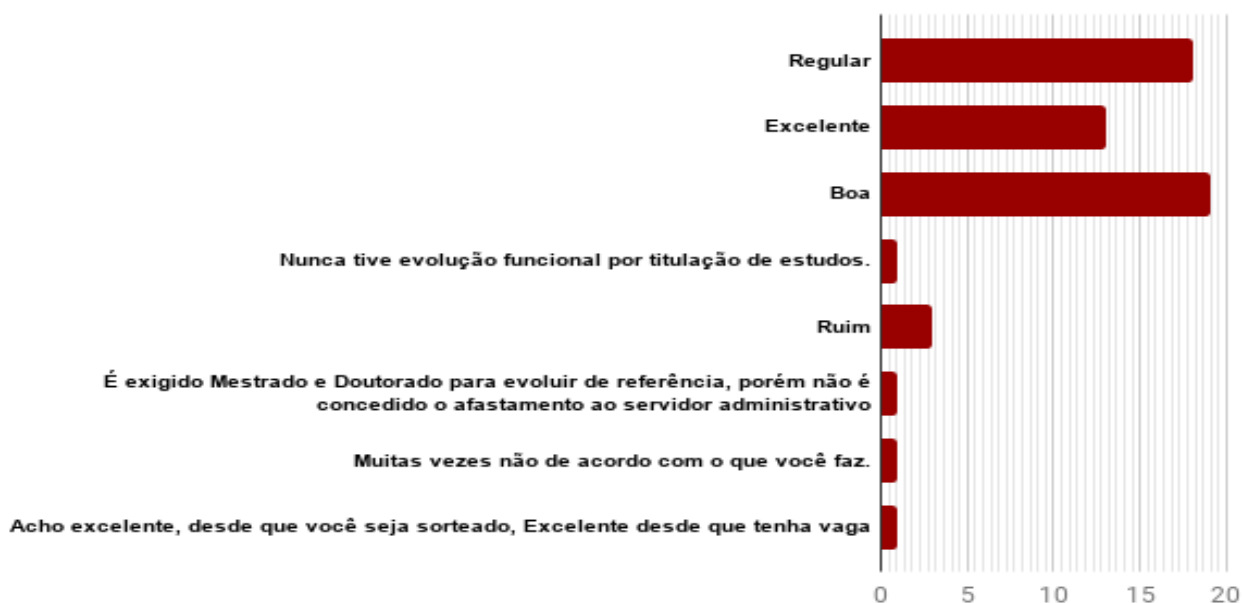


Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)

As respostas do estudo de caso apresentadas na Figura 9 algumas formas de capacitação na evolução ou promoção de outras empresas e demonstra que os critérios estão similares nos requisitos de capacitação, avaliação e tempo de exercício, apenas alguns processos há evolução imediata na esfera federal após a entrega da conclusão do curso, outro requisito diferente é que a capacitação é oferecida ao colaborador que se destaca.

Na Figura 10 entende-se a descrição da opinião sobre a oportunidade que a empresa oferece com relação aos cursos de Pós-graduação e Mestrado.

Figura 10 - A opinião sobre a oportunidade que a Empresa oferece com relação aos cursos de Pós-graduação e Mestrado.



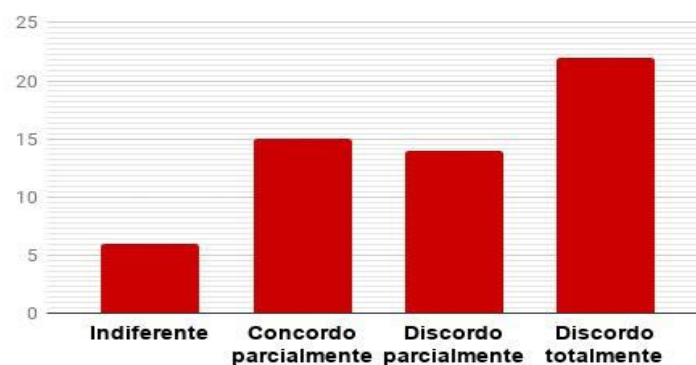
Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)

Percebemos algumas críticas apresentadas na Figura 10, sendo uma por não haver afastamento para o servidor administrativo que precisa do mestrado para sua evolução de

referência; o curso não direcionado com a área de formação; não haver vagas suficientes nos cursos, outros servidores ainda não tiveram evoluíram por titulação, os cursos da instituição são mais pontuados, mas nem sempre estão disponíveis na sua área atuação.

A Figura 11 demonstra a opinião dos servidores pesquisados em relação a quantidade de horas de capacitação tem referência com a visão do docente ser um bom professor.

**Figura 11 - Em sua opinião apenas a quantidade de horas de capacitação, faz do docente um bom professor.**

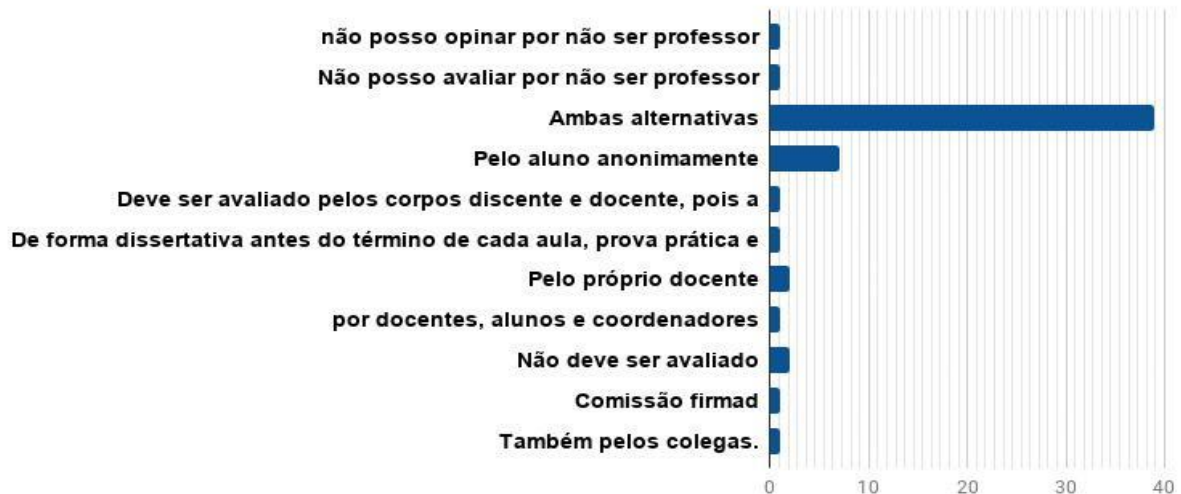


Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)

Na Figura 11, o gráfico descreve que a maioria dos cursos oferecidos pelo órgão são de alto custo e são reservados aos docentes, por exemplo, mestrados com afastamentos remunerados, a partir da conclusão do curso, os docentes pontuam em bonificações, evoluções e atribuições de aulas, mas nem sempre essas capacitações refletem na qualidade nas salas de aula. Segundo as respostas os cursos devem pontuar não pela quantidade de horas, mas pelo conteúdo, dessa forma a contribuição na capacitação do docente se torna mais efetiva.

A Figura 12 apresenta a opinião do servidor em relação o compartilhamento do conhecimento ministrado na sala de aula.

**Figura 12 - O compartilhamento do conhecimento ministrado na sala de aula deve ser avaliado:**

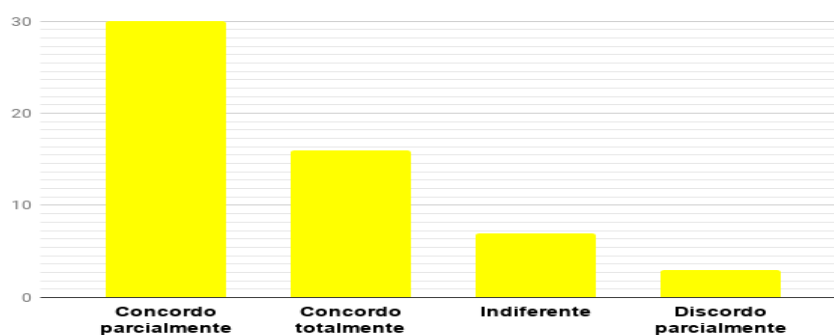


Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)

A questão apresentada na Figura 12 foi elaborada para saber se o docente avalia a qualidade da aula lecionada. É fundamental que os próprios docentes se auto avaliem porque o conhecimento também está na cabeça do servidor docente é extremamente importante que ele saiba se está sabendo compartilhar na quantidade correta, da forma correta. E pode ser observada que as respostas ambas alternativas e pelo aluno anonimamente, têm demonstração de maior interesse pelo público pesquisado.

Na Figura 13 pode ser observada a opinião sobre o rodízio de colaboradores em outros setores ou departamentos da empresa e o compartilhamento do aprendizado organizacional.

Figura 13 - A opinião sobre o rodízio de colaboradores em outros setores ou departamentos da empresa e o compartilhamento do aprendizado organizacional.



Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)

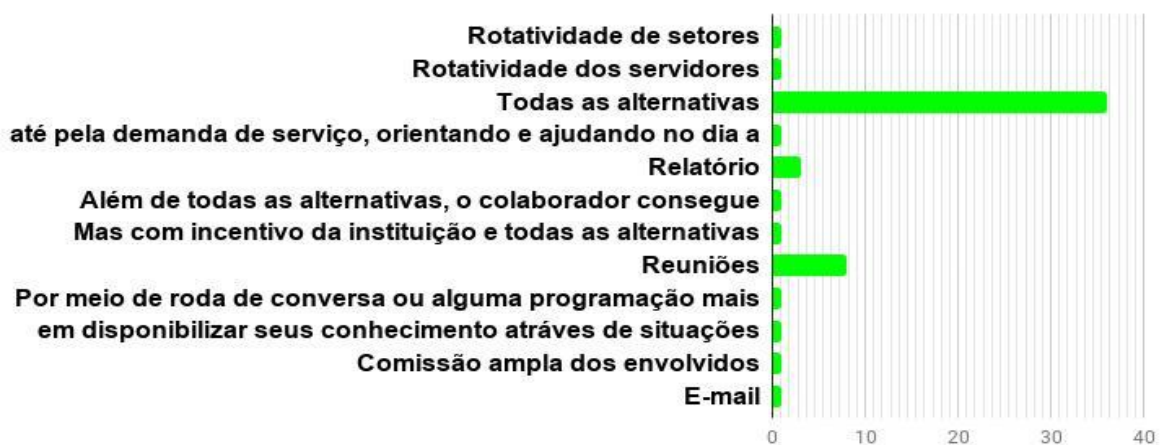
Conforme apresentado na Figura 13 O *job rotation*, talvez o termo técnico não seja conhecido pelos colaboradores, mas o rodízio de funções ou de departamentos ajuda a compartilhar o aprendizado organizacional, o colaborador deixa de ser um especialista em um determinado assunto e passa a ser um generalista, principalmente os de cargo amplo como assistente administrativo, que executam tarefas operacionais.

Segundo Huczok & Leme (2012) o trabalho de cargos amplos permite flexibilidade na atuação de várias funções.

Quando um servidor trabalha em outro setor por um período ele desenvolve empatia, pela percepção das dificuldades do trabalho do outro, fica mais fácil se comunicar, compartilhar o conhecimento.

Na Figura 14 entende-se a demonstração das maneiras que o servidor administrativo pesquisado no que se refere a compartilhar seus conhecimentos com os colegas.

**Figura 14 - Maneiras para o servidor administrativo compartilhar seus conhecimentos com os colegas.**



Fonte: produzido pela pesquisa. (2018)

A Figura 14 mostra que os servidores foram bastante participativos nessa questão de que maneira o servidor administrativo pode compartilhar seus conhecimentos com os colegas, foram propostas 04 alternativas: e-mail, relatórios, reuniões ou todas as alternativas, além das opções houve as seguintes sugestões: ferramentas de suporte por parte da instituição para incentivar a disseminação; reuniões informais; compartilhamento de situações problemas nos departamentos; criação de uma comunidade de prática (são pessoas ou instituições de uma mesma área de conhecimento que se unem para compartilhar experiências, conhecimentos e as melhores práticas e aprimoram suas competências); uma comissão de aprendizado organizacional.

#### **4.1. Análise geral dos resultados apresentados no estudo de caso**

Percebemos com esse estudo que os servidores administrativos foram mais participativos em percentual, mas os docentes também fizeram apontamentos pertinentes a sua categoria.

A instituição possui servidores próximos as suas aposentadorias esse pessoal é muito importante possuem grande conhecimento, a organização deve fazer uma integração aos recém-chegados para agregarem essas competências.

Portanto o nível de escolaridade dos servidores está acima do esperado isso é muito bom significa que os servidores buscam desenvolvimento profissional, os servidores conhecem os benefícios da evolução funcional, são pessoas com mais capacidade de entendimento para desenvolverem suas tarefas, tomarem soluções, mas precisam de direcionamento para uma cultura de aprendizado organizacional.

Porém os cursos oferecidos pela instituição são bons, mas não há vagas suficientes. Esses cursos devem ser acompanhados após a conclusão para aplicação dos mesmos.

Nesse sentido muitos servidores docentes e ou administrativos obtém suas formações, mas não há formas efetivas de mensurar esses conhecimentos. No momento o processo de evolução funcional está incentivando a busca pelo conhecimento, mas ele não está se tornando organizacional.

Com relação a outras formas evolução em outras empresas: há promoção imediata na esfera federal na entrega do certificado; outras são por horas de treinamento; avaliação de desempenho; questionário.

Todavia a quantidade de horas faz do docente um bom professor a maioria discorda, acredita que o conteúdo do curso é que faz a diferença. Os professores também concordam em grande parte que deve existir avaliação para verificar o compartilhamento do conhecimento.

Sobre o *job rotation* os servidores na maioria concordam parcialmente, e a segunda grande maioria concorda totalmente, isso é um fator muito interessante para organização que pode verificar possibilidade de implantar a rotatividade de setor como algo que pontue na evolução, visto que ele ajuda muito a compartilhar o conhecimento.

Com relação ao compartilhamento do conhecimento entre os servidores administrativos seguem as sugestões: *job rotation*, relatórios, e-mails, divulgar solução de situação problema, incentivos por parte da empresa, conversas informais, ferramentas, comissão ampla, reuniões.

Sugestões com relação a Evolução Funcional ou algo que considerassem importante pontuar na pesquisa estão elencadas abaixo:

Avaliação do superior pelo subordinado; Afastamento para estudo para o docente e não para o administrativo; as horas de cursos devem valer mesmos para cursos e capacitações anteriores a contratação; os docentes devem ser avaliados em sala de aula, os docentes ser avaliados em atividades de professorado; a progressão/ promoção deve ser igual na esfera federal imediatamente após a entrega do certificado de formação do servidor; os critérios da evolução funcional devem ser avisados com pelo menos um ano e meio de antecedência para devida preparação dos servidores; o processo deve dar feedbacks aos avaliados; rever os cargos de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.

## 5. Conclusão

Este estudo considera a Evolução funcional pela via acadêmica. No entanto o foco está na questão da disseminação do conhecimento como processo de mudança, transformação e aperfeiçoamento por parte dos colaboradores.

A disseminação do conhecimento busca organizar as políticas, os processos e ferramentas à luz da compreensão de seu funcionamento por parte do maior número de pessoas. Um conhecimento só é valido quando ele é praticado, nesse sentido entende-se que quanto maior o número de pessoas fizer o uso dele, maior será também seu impacto na organização e em seus *stakeholders*. Sendo assim a codificação desse conhecimento de clara, concisa e objetiva para que facilite sua transferência. A amplitude da disseminação deve ser aplicada de forma estratégica de acordo os critérios estabelecidos pela organização. Sendo assim é necessário o portador do conhecimento saber demonstra-lo

A Evolução funcional define o plano de carreira, é a recompensa mediante a avaliação de indicadores de crescimento da capacidade potencial de trabalho do profissional de educação. Nesse sentido o procedimento se faz importante pois valoriza a capacitação profissional e acadêmica. O Estudo realizado conseguiu mostrar que os servidores buscam a capacitação, todavia não sabem como compartilhar o conhecimento e as informações vivenciadas no dia a dia, é preciso apresentar novos referenciais nos critérios da Evolução Funcional que gerem mudança na forma de pensar e agir dos colaboradores.

Os critérios devem valorizar a meritocracia, a capacitação, a assiduidade, porém deve haver um critério sobre disseminar informações.

Nesse sentido para facilitar a disseminação é necessário estimular a codificação do conhecimento tácito. O gerenciamento no conhecimento e sua transmissão se faz necessário no ambiente organizacional

Considerar possibilidades que pontuem na Evolução Funcional como: a criação de um canal de compartilhamento; avaliações anônimas para docentes aplicadas por discentes; e-mail relatando situações problemas dessa forma todos aprendem; experimentar o *job rotation*; a criação de uma comissão de aprendizagem organizacional.

Verificar pontos na Evolução que foram questionados: o critério de pontos para que haja equidade para todos os docentes; o requisito que exige mestrado para o administrativo; a divulgação os critérios da evolução com mais antecedência; o número de vagas nos cursos da instituição já que os mesmos pontuam mais que cursos de instituições externas, mais transparência no processo pode contribuir para que os servidores tenham uma participação efetiva criando uma cultura de aprendizado.

Integrar tecnologia ao trabalho, para incrementar e possibilitar o compartilhamento das informações e o desenvolvimento das competências, concentrando-se no aprendizado dos indivíduos.

## Referências

Alvarenga N., R.C.D. (2008). *Gestão de Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fleury, A. & Fleury, M.T.L. (2004). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 3ed. São Paulo: Atlas.

Fialho, F.A.P. (2006). *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books.

Hucsok, R. & Leme, R. (2012). *Remuneração: cargos e salários ou competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Limongi, F. A. C., (2009). *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Nonaka, I. Takeuchi, H. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

Pereira, A.S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria/RS. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em:  
[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1). Acesso em: 07 set. 2019.

Robbins, P.S. (2001). *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.

Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Teixeira, E. B. (2003). *A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais*. *Desenvolvimento em Questão*, 1(2), 177-201.

Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. Tradução: Cristina Bazán. São Paulo: Futura.

Veal, A.J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Alex Paubel Junger – 20%

Antonio Carlos de Alcantara Thimóteo – 20%

Cristiane Gomes de Carvalho Fontana – 20%

Riquiane Gallina – 20%

Fernanda Silva Damato – 10%