

## **Espaço de Aprendizagem do Acompanhamento do Estágio Probatório como um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS**

**ROSANI BITTENCOURT NICOLETTI**

Centro Universitário La Salle - UNILASALLE

rosanibit@yahoo.com.br

**TAMARA CECÍLIA KARAWEJCZYK**

Centro Universitário La Salle - UNILASALLE

tamarak@terra.com.br

Agradecemos a oportunidade de realizar este estudo, a fim de colaborar com a gestão de pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, localizada na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

## **Área Temática - Gestão Organizacional: Recursos Humanos, Arranjos Institucionais e Planejamento.**

### **Título do trabalho: Espaço de Aprendizagem do Acompanhamento do Estágio Probatório como um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFRGS**

#### **RESUMO**

Trata-se de um estudo de caso, realizado com os servidores técnicos-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mediante a renovação do quadro funcional da UFRGS e situações de conflitos geradas pelos diferentes tipos de conhecimentos, teve-se como objetivo analisar a Prática de Acompanhamento de Estágio Probatório na UFRGS, a fim de identificar como os servidores técnico-administrativos em educação percebem suas aprendizagens no âmbito individual e coletivo. A metodologia empregada consistiu em uma coleta de dados por meio de pesquisa documental, entrevistas individuais semiestruturadas e diário de campo realizados com os TAEs envolvidos na prática. A análise foi realizada com base nas experiências de aprendizagens dos servidores TAEs em situações formais e informais, no ciclo de aprendizagem de Argyris; Schön (1996), no processo de criação do conhecimento e no espaço de memória, esta análise permitiu identificar que estes servidores TAEs, no período de 2006 a 2013, utilizaram seus diferentes conhecimentos oportunizando novas aprendizagens. Porém, verificou-se que esta realidade pode ser diferente em outras práticas organizacionais, uma vez que o estudo foi realizado em uma instituição que conta com uma grande extensão de área e com uma diversidade de equipes e setores.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional, Serviço público, Servidores técnico-administrativos em Educação.

#### **ABSTRACT**

This research is a case study, which has been conducted among the technical-administrative civil servants, professionals on the educational area from the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). Upon the university's workforce renewal and verification of cases regarding conflict arousal from different types of knowledge, the research aimed to analyze the accompaniment of the Probationary Period Practice in order to identify how staff of a federal institution of higher education perceive their learning collective and individually. The methodology use consisted in data collection from a document-based research, semi-structured individual interviews and field journal. The analysis was based on the experiences of learning from technical-administrative civil servants through: formal and informal situations, the Argyris & Schön (1996) learning cycle, the knowledge creation process and the memory space. This analysis has enabled identifying that between 2006 and 2013 these servants used their different types of knowledge, providing opportunities new learning for the accompaniment practice of the probationary period. However, it was found that this situation might be different in other organizational practices of the Federal University of Rio Grande do Sul considering that the research took place in an institution that has a great area extension and big diversity of teams and departments.

**Key words:** Organizational Learning; Public service; Technical-administrative civil servants

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto da globalização, as mudanças no mundo foram grandes e significativas, ocorrendo em todas as áreas. Não seria diferente na gestão de pessoas na área pública, onde se começou a pensar mais seriamente sobre a questão da função do setor de pessoas, e na necessidade de valorização e capacitação do servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Ao mesmo tempo, no setor público, mais especificamente as universidades públicas brasileiras, sobretudo as federais, as quais têm crescido de forma pujante na última década, estão diante das novas oportunidades de educação superior de qualidade que se multiplicam, tornando-se mais abertas à sociedade, que passa a exigir maior qualidade e excelência dos serviços prestados, demandando desta forma um perfil de servidores que tenham uma nova visão a respeito de seu papel neste novo cenário.

Diante desta realidade, e em meio a tantas transformações nas últimas décadas, a gestão de pessoas na administração pública, especificamente nas IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), passa a enfrentar novos desafios frente ao novo quadro que apresenta situações de grande complexidade. Entenda-se por complexidade, uma necessidade histórica, onde os problemas de nosso tempo nos desarmam, tornando-se necessário que nos rearmemos intelectualmente, a fim de desafiar os problemas (MORIN *apud* ALMEIDA; CARVALHO, 2005).

Dessa maneira, entende-se que as organizações públicas precisam rever, nos aspectos históricos bem como nos espaços de memórias a evolução que marcou a vida dos indivíduos e das coletividades em diferentes épocas e situações.

Diante disso, justifica-se aqui uma referência histórica sobre o ingresso no serviço público entre as décadas de 1980 e 1990, o que nos permitirá uma melhor compreensão dos fatos. Iniciando pelas mudanças ocasionadas a partir do advento da Constituição Federal de 1988 (CF), a qual estabelece o concurso público como única e exclusiva forma de ingresso em cargo público, vedando decisivamente a estabilidade de não concursados. Para além de uma questão de eficiência e profissionalização da máquina pública, o mecanismo do concurso passou a ser parte integrante do desenvolvimento da democracia no país.

Retomam-se as décadas dos anos 1970 e início dos anos 1980, onde os ingressos, especificamente na UFRGS, ocorriam de outras formas. Neste período, vigorava o Decreto-Lei nº. 200, de 25/2/1967 que, conforme Araújo (2007),

[...] previa a contratação, regida pela legislação trabalhista, de técnicos especializados, para prestar serviços à administração direta e autarquias (art. 96) e de consultores técnicos e especialistas, temporariamente (art. 97). Permitiu ainda a contratação de trabalhadores eventuais, sem vínculo empregatício (art. 111) (ARAÚJO, 2007, p. 155).

Assim sendo, o decreto-lei possibilitou a flexibilização na contratação de servidores técnico-administrativos sem concurso público (AMARAL, 2008). Na UFRGS, ocorriam também por meio de terceirizações ou de contratações emergenciais,

o que permitia que fossem incorporadas no seu quadro funcional pessoas com diferentes níveis de escolarização e, em alguns casos, nenhuma escolarização, embora boa parte do seu corpo funcional fosse de alunos formados nos cursos profissionalizantes da Escola Técnica de Comércio da UFRGS<sup>1</sup> que, após concluírem seus estágios na Instituição, eram contratados, constata-se tal fato no que segue:

A Escola Técnica do Comércio, fundada em 1909, permanece funcionando após a federalização da Universidade em 1950, como estabelecimento anexo da Faculdade de Ciências Econômicas, tinha como finalidade ministrar o ensino comercial dentro do plano geral fixado pelo Ministério da Educação e Cultura. A Escola ministrou “cursos especiais para servidores públicos”, de nível médio, na área de Administração de Pessoal, material, organização de Serviços Psicotécnicos e Técnica Orçamentária - Convênio com o Departamento do Serviço Público (SOARES, 1992, p. 146).

Nessas décadas, teve início a trajetória de servidores técnico-administrativos que ainda hoje permanecem na Universidade, os quais estão, gradativamente, despedindo-se dos muitos anos de parcerias e aprendizagens.

Há uma previsão de nova elevação do número das aposentadorias na medida em que os servidores passam a adquirir os requisitos para tal direito, além de um considerável número de aposentadorias já estabelecidas para os próximos anos (MORAES *et al.* 2010). Ao mesmo tempo, conta-se com novos ingressantes já em exercício, além daqueles que estarão sendo nomeados por ocasião das vacâncias<sup>2</sup> geradas. Estes recém chegados estarão durante os três primeiros anos vivenciando o período de estágio probatório, o qual Stainki (2013), considerou como um rito de passagem<sup>3</sup>.

Diante das novas medidas governamentais, a Universidade, a partir do ano de 2007, intensificou os ingressos, trazendo para o seu quadro funcional um novo perfil de servidor, na grande maioria mais jovem e dono de um outro saber. Desta maneira, surge um novo cenário na UFRGS, marcado pela presença de servidores antigos<sup>4</sup> e os servidores ingressantes, os quais passam a compartilhar suas práticas laborais numa fase denominada por Drucker (1999) como a do conhecimento e informação, marcada por uma nova política, que segundo Amaral (2008), estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento.

Nesse contexto, os servidores técnico-administrativos da UFRGS, diante dos seus diferentes tipos de saberes e frente a novas exigências, buscam construir suas práticas laborais, embora evidências apontem para uma dificuldade na realização das mesmas.

Constatam-se sinais deste conflito na organização em trechos de mensagens<sup>5</sup> trocadas por técnico-administrativos da Universidade através de e-mail no ano de 2010.

Apreendi que, ainda assim, se formos inteligentes o suficiente para não subestimarmos os mais experientes e, ao contrário, aprendermos com eles

---

<sup>1</sup> O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS Campus Porto Alegre) é uma unidade de ensino que compõe o [Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul](#), criada em 2008 a partir da estrutura da então Escola Técnica da [UFRGS](#).

<sup>2</sup> O art. 33 da Lei nº 8.112 trata da vacância que decorre das seguintes situações: exoneração, demissão, promoção, readaptação, posse em outro cargo inacumulável, falecimento, aposentadoria.

<sup>3</sup> Rito de passagem – mudança de status, decorrente do ingresso no setor público, constituído por três fases: separação, margem e agregação, conforme teoria de Van Gennep (Stainki 2013).

<sup>4</sup> Autodenominação dos servidores técnico-administrativos da UFRGS relacionada ao tempo de serviço.

<sup>5</sup> Mensagens encaminhadas pelo e-mail Institucional UFRGS, de 02 de agosto de 2010 e 02 de setembro de 2010, cópia com a pesquisadora.

poderemos passar do patamar do qualquer um para o patamar dos que constroem, modificam e acreditam que aperfeiçoam o cotidiano (UFRGS, 2010)

E no trecho da resposta do servidor ingressante também por e-mail: “Também é preciso reconhecer que tempos e técnicas mudam e só por que algo é feito de uma forma há 20 anos, não significa que deve ser feito assim eternamente” (UFRGS 2010).

Verifica-se na fala dos servidores a presença de diferentes aprendizagens, as quais necessitam de um olhar que possa dar respostas quanto à forma de integrar os diferentes saberes a fim de originar um novo conhecimento.

Para Nonaka e Takeushi (1997) a criação do conhecimento organizacional pode ser gerado a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho, desta maneira podendo socializar a aprendizagem individual dentro da organização além de criar um novo conhecimento. Nessa linha de pensamento, Prado *et al.* (2007) concebem que é nas atividades diárias que a aprendizagem ocorre, portanto é a partir dela que ocorrem as criações, Kneller (1978) corrobora afirmando que a criatividade “consiste [...] grandemente em rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos” (KNELLER, 1978. p.75), ou seja, as ideias criadoras não precisam, necessariamente, ser novas; elas podem ser criadoras também por conseguir olhar de maneira nova algo que antes era adequado a uma dada situação.

É nesse contexto que fica claramente evidenciada a problemática quanto ao desconforto dos novos servidores em relação aos antigos, demonstrado pela dificuldade no momento da realização das práticas de trabalho em equipe entre os ingressantes e aqueles que estão na organização há mais tempo. Os primeiros acreditam ter mais conhecimentos, portanto veem-se mais preparados e atualizados para o desenvolvimento das atividades, e se apóiam no fato de grande parte ingressar com qualificação superior à exigida por lei para o seu cargo. Já os que se denominam antigos, defendem-se considerando a importância de suas experiências e conhecimentos adquiridos ao longo de suas trajetórias, gerando, dessa forma, um conflito na ordem dos conhecimentos e aprendizagens, acabando por dificultar os processos criativos nas suas práticas de trabalho.

Desta forma, considera-se o momento vivido, um marco na história das IFES, no qual a renovação do quadro funcional, especificamente da UFRGS, traz consigo uma nova realidade, acompanhada de dificuldades que necessitam ser estudadas, a fim de se pensar em ações que possam auxiliar a gestão de pessoas no enfrentamento dos novos desafios.

Além disso, o estudo se justifica, também, em termos acadêmicos, a partir de uma pesquisa realizada em algumas Instituições de Ensino Superior, tais como: a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade de Brasília (UNB), a Universidade Federal do Ceará (UFC), a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e no banco de dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), assim como as dissertações e artigos publicados no período de 2008 a 2013, que tivessem alguma relação com o tema desta pesquisa. Foram lidos os resumos desses trabalhos e verificou-se que, em relação ao tema Aprendizagem Organizacional, embora os estudos tenham avançado em busca de novas abordagens, ainda se apresentam bastante fragmentados. Verificou-se que pesquisas mais recentes demonstram uma identidade maior no que diz respeito à gestão e comunidades de aprendizagem, embora tenha sido encontrado apenas um artigo relacionado à AO no serviço público, em que os autores concluem que há limitações no estudo realizado.

Diante disso, fica reforçada a importância de aprofundar os estudos sobre aprendizagem organizacional, considerando principalmente o setor público e, em especial, a UFRGS, aproveitando-se das aprendizagens decorrentes desse período de mudanças.

**2 QUESTÃO DE PESQUISA:** Como ocorrem as evidências de aprendizagens, no âmbito individual e coletivo, oriundas da prática de trabalho - Acompanhamento de Estágio Probatório da UFRGS?

**3 OBJETIVO GERAL:** Analisar a Prática de Acompanhamento de Estágio Probatório da UFRGS, no período de 2006 a 2013, com relação às aprendizagens, no âmbito individual e coletivo, a partir das memórias e percepções dos servidores envolvidos.

#### 4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

##### Síntese dos Principais Construtos Teóricos e Autores

Macro Categorias	Construtos	Autores/ano
Leis governamentais para a administração pública federal	Constituição Federal 1988 Lei nº. 8.112/90	Brasil (1988, 1990)
Aprendizagem	Aprendizagem Individual Aprendizagem Coletiva Aprendizagem Organizacional	Azevedo (2013) Antonello; Ruas (2003) Antonello (2011) Argyris; Schön (1996) Karaweczyk (2005) Nonaka; Takeuchi (1997)
Memória	Espaço de Memória Memória Organizacional	Nassar (2008) Karaweczyk (2013) Tuan (1983)

Quadro Síntese dos Principais Construtos Teóricos e Autores

Fonte: Pesquisa 2013

#### 5 PERCURSO METODOLÓGICO

Adotou-se o método qualitativo para facilitar a interpretação de dados. Sobre esse método qualitativo, Flick (2009) explica que essa metodologia dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

Dessa forma, o presente estudo se caracteriza por ser um estudo de caso de abordagem qualitativa por apresentar um caso concreto com a intenção de contribuir para o melhor entendimento de um fenômeno das práticas de trabalho, no caso, dos servidores técnico-administrativos, que compuseram e os que atualmente compõem a equipe de acompanhamento do estágio probatório da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRGS.

As autoras escolheram esta unidade de análise de estudo devido ao trabalho que realizam junto à área de gestão de pessoas, acreditando que a pesquisa possa

identificar possibilidades de melhorias no sentido de contribuir com as atuais dificuldades enfrentadas pelos servidores técnico-administrativos da UFRGS decorrentes desse episódio, situações observadas durante o acompanhamento de Estágio Probatório.

Este estudo foi realizado em duas etapas: a primeira, foi realizado um contato com o local escolhido e com os profissionais que fizeram parte da pesquisa; e a segunda, a descritiva, as autoras deste estudo se dedicaram ao desenvolvimento da pesquisa, no que tange a coleta e análise dos dados.

Na primeira abordagem, realizada em setembro de 2013, foi feita uma solicitação verbal à Vice-Pró-Reitora de Gestão de Pessoas a qual considerou positiva a realização do estudo. Além disso, foi realizada uma reunião com os profissionais da DIMA que demonstraram interesse e disponibilidade em relação ao estudo.

Considerou-se como ponto de partida da pesquisa a autorização formal do Pró-Reitor para o uso do nome da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e para a utilização dos serviços da organização, no sentido de disponibilizar recursos necessários para a pesquisa em novembro do ano de 2013.

Na segunda fase, foi descrita a prática de Acompanhamento do Estágio Probatório, unidade escolhida para a realização do estudo, numa ordem cronológica, que se inicia em 2006. Fez-se um histórico, em ordem cronológica, sobre a formação das equipes, dos papéis dos servidores, bem como das atividades desenvolvidas. Deu-se ênfase para o momento atual, no qual se realizou um detalhamento sobre o acompanhamento, desde as ações oferecidas até a avaliação final, que ocorre com o término do período do Estágio Probatório.

Segundo Yin (2010, p. 124), “as evidências do estudo de caso vêm das seguintes fontes: documentos, registro em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante; artefatos físicos”. Neste estudo, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas em profundidade com os servidores técnico-administrativos que participaram e/ou ainda participam da equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório da PROGESP/UFRGS desde 2006, bem como com os ingressantes acompanhados pela equipe de estágio probatório neste mesmo período. Também se coletaram dados durante o diário de campo realizado nas atividades de Integração para Servidores Ingressantes na UFRGS, que ocorreram em novembro e dezembro de 2013, cada atividade contou com quatro encontros, possibilitando registros minuciosos descritos nos relatórios ao final de cada encontro.

Durante a pesquisa, foram consultados alguns tipos de documentos, a saber: as pastas funcionais<sup>6</sup>, para verificação de titulações de escolaridade, nomes dados à PROGESP em outros períodos, locais de exercício dos servidores a serem entrevistados, enfim, buscaram-se todas as informações necessárias para a realização do estudo; nos arquivos da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (DIMA/PROGESP), buscaram-se os materiais produzidos na própria Divisão, entre eles formulários criados desde o início da prática, além das portarias, regulamentos, leis e livros com documentações referentes ao Estágio Probatório (EP).

Para as entrevistas em profundidade contou-se com a participação dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, como sujeitos de pesquisa, os que concluíram seus acompanhamentos pela equipe de EP da DIMA, no período de 2006 a 2013, bem como os que fizeram e fazem parte da Equipe de Acompanhamento de Estágio Probatório (EAEP) desde o ano de 2006 até 2013, totalizando 9 servidores. Para isso, todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e

---

<sup>6</sup> Pastas arquivadas na Divisão de Cadastro da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, referentes à vida funcional dos servidores ativos e inativos do quadro.

Esclarecido<sup>7</sup>, que informou sobre os objetivos do trabalho. Ao assiná-lo, também concederam autorização para que seus nomes, histórias ou imagens pudessem ser usados e publicados no estudo.

As entrevistas foram realizadas no período de 30 de outubro a 12 de dezembro de 2013, cada entrevista teve a duração de aproximadamente 1h. Os locais para a realização das entrevistas foram escolhidos pelos próprios entrevistados, uma vez que dependiam de pouco tempo a disponibilizar. Na maior parte das entrevistas, houve o deslocamento aos lugares determinados pelos entrevistados, uma entrevista ocorreu nas dependências do Hospital da Ulbra e as demais nos espaços físicos da UFRGS.

As abordagens foram individuais, organizadas por meio de datas de entrevistas, as mesmas foram gravadas a partir de perguntas semiestruturadas, as quais iniciaram pelos dados pessoais no sentido de poder fluir livremente. Dessa forma, partiu-se para a abordagem do tema aprendizagem sendo aos poucos aprofundadas de acordo com aspectos significativos identificados pela pesquisadora. Os entrevistados responderam segundo seus próprios termos, utilizando como referência seus conhecimentos, suas percepções, a realidade vivida, além das suas experiências, atendendo ao que se propõe a entrevista em profundidade como recurso metodológico. Desta forma, com base nas teorias e pressupostos já definidos, permitiu a obtenção de respostas a partir da experiência subjetiva dos entrevistados, dando as informações que se desejava conhecer.

Ao final da entrevista individual, foi solicitado aos servidores do grupo da equipe de Acompanhamento de EP a construir a linha do tempo do período em que estiveram envolvidos na prática, a fim de identificar os principais fatos ocorridos. Em decorrência do pouco tempo disponível dos entrevistados para a realização desta atividade, ela só se concretizou com 2 dos 5 entrevistados, desta maneira não foi possível realizar a segunda etapa, que se destinava à construção da linha do tempo coletiva.

O diário de campo ocorreu durante a realização da ação de capacitação<sup>8</sup>, denominada Integração de Servidores Ingressantes, que é parte das ações de Estágio Probatório. Esta foi uma oportunidade que permitiu à pesquisadora participar dos quatro encontros que totalizaram o Curso, ocorrido no período de 23 de janeiro a 04 de fevereiro de 2014. A pesquisa permitiu realizar observações das falas, dos debates e vivências apresentados pelos integrantes do grupo de servidores participantes. Tais informações coletadas possibilitaram gerar relatórios<sup>9</sup> que apresentaram informações muito importantes para o desenvolvimento do estudo.

Desta maneira, compreende-se que o diário de campo permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelece uma interação com os “atores” que conformam a realidade, construindo o conhecimento empírico (MINAYO, 1993).

Estas metodologias se complementaram como auxiliadoras no sentido de proporcionar a investigação junto aos servidores TAEs, dentre as várias questões, importou aquelas que evidenciaram como ocorreram as aprendizagens no âmbito

---

<sup>7</sup> Este formulário pode ser encontrado nos anexos da dissertação de mestrado- NICOLETTI, Rosani Bittencourt. **O Acompanhamento do Estágio Probatório como Espaço de Memória e Aprendizagem:** um estudo de caso com os servidores técnico-administrativos em Educação da UFRGS. 2014.

<sup>8</sup> Ação de Capacitação – atividade desenvolvida pela Escola de Desenvolvimento da UFRGS. Capacitação traduz-se por preparar a pessoa para enfrentar as situações referentes à sua atividade, por meio da aplicação de conhecimentos, mas, com possibilidade de criar, resolver problemas, oferecer alternativas de melhorias e criar ambiente adequado (TAKEI, 2014). TAKEI, Álvaro. **Qualificação X Capacitação.** Disponível em: <<http://sicurezzaeditora.com.br/blog/?p=713>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

<sup>9</sup> Relatórios escritos em novembro e dezembro de 2013, por Cristiane Dornelles Remião Diffini e Rosani Bittencourt Nicoletti, arquivados na EDUFRGS da PROGESP/UFRGS.

individual e coletivo. As indagações solicitaram histórias e memórias de aprendizagem, procurou-se investigar também quais as dificuldades particulares que haviam sido enfrentadas e como tinham sido superadas, além dos aspectos que, em sua percepção, puderam facilitar ou dificultar o processo de aprendizagem quanto à prática de acompanhamento do Estágio Probatório.

Em alguns casos, foram obtidos relatos com riqueza de detalhes, como exemplo a sobrecarga e o stress gerado no trabalho, e as relações de poder, os quais serão suprimidos, considerando que este não é o foco da pesquisa. A teoria gerada foi confrontada com a literatura pertinente ao tema de pesquisa, a fim de proporcionar a análise da prática estudada.

Para a análise dos dados, fez-se necessário elaborar o tratamento do material recolhido a campo, ou seja, os documentos, as entrevistas e o diário de campo, tendo como base a técnica de análise dos conteúdos. Essa técnica, usada tanto em pesquisas qualitativas, quanto quantitativas, teve a finalidade de identificar os elementos para análise, com o intuito de se chegar mais precisamente aos significados manifestos trazidos pelos sujeitos (MINAYO, 2012). Para esse autor e também para Bardin (2009), o exame do conteúdo temático consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objeto analítico visado. Sendo assim, a análise obedeceu a três fases, de acordo com a ordem estabelecida por Minayo (2007) e Bardin (2009).

A primeira fase foi a pré-análise, momento em que foi realizada organização, a operacionalização e sistematização das ideias iniciais que conduziu a um esquema preciso de desenvolvimento da pesquisa, a qual foi subdividida em três etapas: a transcrição das gravações e a codificação<sup>10</sup> das entrevistas, análise e leitura de documentos, com o intuito de conhecer com profundidade o conteúdo; constituição e organização do corpus<sup>11</sup>, de maneira a responder a algumas normas de validade; e reformulação dos objetivos, para delimitar o contexto de compreensão da unidade de registro, através de recortes, de categorização e de conceitos mais gerais que possam orientar o estudo.

As transcrições das entrevistas, bem como o diário de campo, foram realizadas por uma das autoras, considerando a afirmação de Queiroz (1983, p. 82), ao dizer que o pesquisador ao realizar a transcrição como uma tarefa já tem a oportunidade de ter a “primeira reflexão sobre a experiência”. Desta forma, quando da realização da transcrição, “o pesquisador tem, então, a invejável posição em ser ao mesmo tempo interior e exterior à experiência” (QUEIROZ, 1980, p. 84).

Na segunda fase, a da exploração do material, os textos foram organizados de forma sistemática, conforme categorias a serem analisadas.

Na última e terceira fase, ocorreu a análise e interpretação dos resultados, através das categorias utilizadas como unidades de análise, para ressaltar as informações obtidas, baseadas no discurso dos entrevistados. Podendo, dessa maneira, desvendar o caso.

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O tema central deste estudo, a aprendizagem organizacional, se relaciona à renovação do quadro funcional de uma IFES localizada no sul do Brasil, considerando as

---

<sup>10</sup> Cada entrevista recebeu uma codificação que permitiu apresentar suas expressões, sem ferir o contrato de sigilo, consistiu em colocar letras seguidas de números estabelecidos pela ordem da realização das entrevistas.

<sup>11</sup> Toda análise textual caracteriza-se a partir de um conjunto de documentos denominado corpus – denominação retirada de Bardin (1977).

dificuldades nas práticas laborais, decorrentes dos diferentes conhecimentos. Também foi levada em consideração a importância dos diferentes saberes na construção do novo conhecimento, oportunizando a melhoria da qualidade dos serviços prestados no setor público.

Para nortear este estudo, orientou-se principalmente por abordagens que fossem capazes de evidenciar as aprendizagens individuais e coletivas, bem como o novo conhecimento. Considerou-se Antonello (2005), ao dizer que o tema sobre aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. Dessa maneira, perseguiu-se o objetivo, explorando-se as pesquisas documentais, as entrevistas e atividade de campo, para então coletar os dados e descrever detalhadamente a Prática de Acompanhamento de Estágio Probatório (PAEP), do período de 2006 a 2013.

A identificação e análise das aprendizagens na PAEP (Prática de Acompanhamento do Estágio Probatório) foram realizadas com base em quatro abordagens: as experiências de aprendizagem por meio de situações formais e informais; o Ciclo de Aprendizagem de Argyris e Schon<sup>12</sup>; o Processo de Criação do conhecimento; a Memória Organizacional (MO).

A primeira se relaciona com a aprendizagem realizada nos ambientes formais e informais, identificou-se na trajetória da prática a ocorrência pela busca do conhecimento nas leis, documentações, informativos caracterizando a formalidade. Verificou-se que o conhecimento também foi decorrente de conversas casuais com colegas mais antigos, de trocas realizadas em outras instituições, ou seja, na informalidade, ainda pouco reconhecida como ambiente de aprendizagem pelos TAEs (Técnico-administrativos em Educação) da PAEP.

Também se identificaram as aprendizagens da prática com sustentação no ciclo de aprendizagens, verificou-se que os erros possibilitaram aprendizagens na PAEP de 1º e 2º ciclo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996); estes ciclos ocorreram na medida em que as ações foram planejadas e implementadas. Não se evoluiu para o nível mais avançado, o 3º ciclo, ao considerar-se que dentro da hierarquia organizacional não houve a possibilidade de mudanças mais expressivas, uma vez que este se relaciona com a mudança de modelos mentais coletivos dos principais gestores da organização. A terceira forma de análise foi atrelada à criação do conhecimento, identificando-se o novo conhecimento quando do desenvolvimento das ações de acompanhamento de Estágio Probatório. Verificou-se quanto à dimensão epistemológica, a ocorrência da conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito. Entendeu-se que a criação das ações (o produto) se deu ao ocorrer os quatro modos de conversão: a socialização, a externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), promovendo a realização do conhecimento na dimensão ontológica, e entendendo que estes não são independentes entre si. Quanto ao espaço de MO, entendeu-se como um aspecto pouco discernido pela EAEP, não foram encontrados registros que demonstrassem grandes preocupações quanto à importância da realização da memória das ações de acompanhamento da prática, embora tenha se verificado um empenho mais voltado para o zelo com as informações dos registros das avaliações em si. Verificando-se que falta a compreensão sobre a memória organizacional (MO) como aquela que capacita uma organização a preservar, recuperar e utilizar suas experiências (informação sobre sucessos e falhas ocorridos no passado) para aprender com sua

---

<sup>12</sup> Corrente teórica proveniente principalmente da Psicologia, sua principal contribuição são: compreender como os indivíduos adultos aprendem, diagnosticar os estilos de aprendizagem individual e sua correlação com a aprendizagem individual e coletiva. (KARAWEJCZYK, 2005).

própria história, ou seja, contribui para o aperfeiçoamento da gestão (KARAWJCZYK, 2013).

## 7 CONCLUSÃO

O estudo de caso possibilitou achados que permitiram considerar-se a quebra de paradigmas ao se relacionar com a questão sobre a dificuldade de construir as práticas de trabalho diante dos diferentes conhecimentos. Por esta razão, buscou-se ampliar a análise, investigando fatos que contribuíssem com a pesquisa.

Verificou-se, que o estudo foi realizado em uma Instituição que tem uma área territorial de 22.003.149 km<sup>2</sup>, alguns campus, uma diversidade de setores com muitas equipes de trabalho, o que levou a pesquisadora a pensar que se as organizações aprendem de forma diferente, então parecem existir fortes evidências de que diferenças relativas ao contexto, pessoas, grupos, setor e local de atuação se mostrem como condicionantes, exercendo impacto sobre a vivência de aprendizagem de cada organização. (LOIOLA; BASTOS, 2003).

Nesse sentido, o resultado encontrado neste estudo de caso da PAEP poderá ter apresentado uma realidade diferente de outras práticas laborais existentes na UFRGS. Desta forma, sinaliza-se que futuras investigações possam utilizar amostras mais amplas como, por exemplo, realizar o estudo de práticas localizadas em diferentes unidades da Instituição, tendo dessa maneira a possibilidade de uma maior abrangência, gerando um resultado com maiores chances de acerto.

Além destes achados já mencionados, identificaram-se outros que talvez possam enriquecer a PAEP na UFRGS, desta maneira sugere-se que a EEP avalie quanto aos servidores que integram a PAEP, considerou-se que alguns membros que compõem esta prática se encontram em EP; sugere-se refletir quanto ao envolvimento dos mesmos com EAEP, uma vez que esta condição impossibilita os mesmos de compartilharem o período de adaptação com os seus pares. Desta maneira, propõe-se que integrem esta prática os servidores que já tenham alcançado a estabilidade, portanto já passado pelo EP. É importante dizer que tal sugestão não se deve ao fato dos seus diferentes conhecimentos, mas sim devido a importância desses TAES vivenciarem este período. Ainda com relação à composição da equipe, verificou-se a importância da inclusão de um TAE do cargo de pedagogo, a fim de pensar as ações de acompanhamento, bem como o instrumento de avaliação, os fatores avaliados, as menções e pontuações. Tal necessidade foi verificada ao entender que a prática tem avançado em aprendizagens voltadas para as ações de acompanhamento não conseguindo avançar no aprendizado quanto à avaliação em si. Tendo em vista o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação onde consta na descrição do cargo de pedagogo atividades que permitiriam atender tal necessidade (UFRGS, 2013).

Propõe-se também que haja um investimento relacionado a todos os registros das aprendizagens da prática, permitindo a MO, no sentido de auxiliar no enfrentamento dos desafios atuais e futuros. Verificou-se, também, no decorrer desta pesquisa que outras instituições carecem de aprendizado quanto à avaliação do EP, Tendo-se verificado nessa prática a aprendizagem a partir do compartilhamento dos diferentes conhecimentos como promotores da criação, propõem-se as trocas de experiências a respeito do tema com outras IFES que possivelmente possam estar enfrentado desafios semelhantes. A promoção dessas trocas pode ser realizada a partir da utilização das ferramentas das novas tecnologias. Para Sousa (2014), os avanços tecnológicos oferecem aos usuários de mídia em geral várias ferramentas de comunicação disponibilizadas na internet, visando oferecer ambiente interativo e adequado à

transmissão da informação, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento, fatores que possibilitariam promoverem encontros virtuais com outros TAEs que se interessem pelo assunto.

Ressalta-se que, o propósito desse estudo dedicou-se a identificar e analisar as aprendizagens da PAEP. Entretanto, uma vez que se trabalhou e se pensou essa prática como um espaço de memória não se pode desprezar rastros, vestígios traduzidos em sinais importantes que despertam outros questionamentos, direcionando a investigação para outro foco. Enquanto se coletava os dados para o detalhamento da prática, verificava-se que as contribuições dos diferentes conhecimentos compartilhados eram possíveis e, portanto, poderia se desmistificar quanto a ser uma dificuldade no desenvolvimento das práticas de labor. Mas ao participar de um estudo de campo, cujo público era composto por servidores TAEs ingressantes, não foi possível ignorar a fala expressada com indignação: “É... o problema são os antigos...”. Pensou-se, então, que a fala ocorreu por ocasião de uma atividade vivencial, cujo tema era os diferentes tipos de chefias, dando margem para questões de poder e cultura.

Embora esses temas não tenham sido considerados para esse estudo, não se pode ignorá-los, acreditando que, aqui, abrem-se novas possibilidades de estudos sobre as aprendizagens em organizações públicas relacionando-as ao poder e cultura institucional.

Por fim, em se tratando de um estudo de caso para um mestrado profissional, tinha-se como meta o desenvolvimento de um produto final, assim atendeu-se às exigências desta modalidade, quando da aplicação prática desta pesquisa, cuja construção ocorreu a partir do desenvolvimento do Projeto da Ação de Capacitação, o qual obteve aprovação pela Escola de Desenvolvimento dos Servidores da UFRGS.

Considerando que os servidores TAEs ingressantes são contemplados com espaços de reflexão oferecidos pela PAEP, aproveitou-se para construir o produto final voltado para os servidores TAEs antigos do quadro da UFRGS, promovendo um espaço de reflexão sobre a integração dos diferentes conhecimentos, a fim de contribuir com um trabalho de qualidade para a instituição. Pois acredita-se que é através das pessoas que as organizações se desenvolvem e aprimoram seus conhecimentos. Imagina-se que este espaço também possa provocar um olhar de quem vê outras possibilidades no sentido de fazer deste um momento de transição, onde as experiências das aprendizagens possam ser repassadas com maior tranquilidade, além de poder produzir, em conjunto com os novos servidores, um novo conhecimento capaz de dar respostas às demandas da sociedade.

## 8 REFERENCIAS

ALMEIDA, Maria da C. de; CARVALHO, Edgard de Assis (orgs.). **Morin: Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**> São Paulo: Cortez, 2005.

AMARAL, Antônio Cintra. Agências Reguladoras de Serviços Públicos. In: **REDAE – Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador (BA), n. 14, mai. /jun./jul 2008. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-14-MAIO-2008-ANTONIO20CARLOS20CINTRA.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2013.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

ARAÚJO, F. D. Os regimes jurídicos dos servidores públicos no Brasil e suas vicissitudes históricas. In: **Revista da Faculdade de Direito da UFMG**, Belo Horizonte, n. 50, jan./jul., 2007. p. 143-169. Disponível em: <<http://www.direito.ufmg.br/revista/articles/32.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational Learning II**. Addison- Wesley, 1996.

AZEVEDO, Débora. Aprendizagem organizacional e epistemologia da prática: um balanço de percurso e repercussões organizacionais. In: **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Bahia, v. 2, n. 1, jan./abr. 2013. p. 35-55.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, LDA, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 30 dez. 2013.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de novembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira. 1999.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Trad. Joice Elias. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na Administração pública: o desafio dos municípios. In: **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1 – 2, p. 153 - 180, jan./dez. 2010.

KARAWEJCZYK, Tamára Cecilia. **A Articulação entre Mudança e Aprendizagem Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior**: uma contribuição para o entendimento deste fenômeno organizacional. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2005.

\_\_\_\_\_. Aprendizagem e Memória organizacional: contribuições teóricas para organizações culturais. In: **Revista Mouseion**, nº 14, Ed. Unilasalle, Canoas (RS), abr., 2013.

KNELLER, 1978

LOIOLA, E.; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. In: **Revista de Administração Contemporânea -RAC**, ANPAD, v. 7, n. 3, 2003. p.181-201.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 2007.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na Construção da Responsabilidade Histórica e no Resgate da Memória Institucional das Organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a Técnica do Gravador no Registro da Informação Viva.** 2. ed. São Paulo: CERVE/FFLCH/ USP, 1983.

SOARES, M. P.; SILVA, O. P. D. da. **Memória da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – 1934 a 1964.** Porto Alegre: UFRGS, 1992.

STAINKI, Angela Rolim. **A Socialização dos Técnico-administrativos Ingressantes na UFRGS: análise de um rito de passagem.** 2013. Dissertação (Mestrado em administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e Lugar: a perspectiva da experiência.** São Paulo: Difel, 1983.