

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

FERNANDA CAVALCANTI DE MELLO

**A ESCOLA SEEDUC - RJ E O MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
POSSIBILIDADES E APROXIMAÇÕES**

JUIZ DE FORA

2014

FERNANDA CAVALCANTI DE MELLO

**A ESCOLA SEEDUC - RJ E O MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
POSSIBILIDADES E APROXIMAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio
Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA
2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

MELLO, Fernanda Cavalcanti de .
PROPOSTA DE REORGANIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE PESSOAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS / Fernanda Cavalcanti de MELLO. -- 2014.
135 p.

Orientador: Victor Cláudio Paradela FERREIRA
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2014.

1. Formação Continuada. 2. Planejamento. 3. Universidade corporativa. 4. Escola SEEDUC-RJ. I. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela , orient. II. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

FERNANDA CAVALCANTI DE MELLO

**A ESCOLA SEEDUC - RJ E O MODELO DE UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
POSSIBILIDADES E APROXIMAÇÕES**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em __/__/__.

Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira

Membro da banca - Orientador

Prof. Dr. Danilo De Oliveira Sampaio

Membro da Banca Interna

Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Neto

Membro da Banca Externa

Juiz de Fora, 25 de agosto de 2014

Dedico este trabalho ao meu neto, como exemplo de persistência, coragem e esperança para realizar sonhos. Um deles, certamente, é a possibilidade, de que, com as ferramentas do conhecimento e da experiência, o ser humano possa conquistar mais sabedoria para ser melhor para si, para os outros e para fazer sempre o melhor para o outro, na família, no trabalho, na vida.

AGRADECIMENTOS

À minha família, que abdicou da minha companhia respeitando os meus objetivos.

À Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro, pelo convênio firmado com o CAED-UFJF, possibilitando minha participação no curso.

A todos os professores, Asas e secretaria, pelo apoio oferecido, tanto nos momentos presenciais quanto nos períodos do *online* do curso.

Especialmente à Ana Paula de Melo Lima, à Luciana Verônica da Silva e, mais recentemente, à Amanda Sangy Quiossa pela firmeza, dedicação, presteza e carinho em diferentes etapas, revisões, devolutivas e atendimentos presenciais.

Por fim, gostaria de agradecer a iluminação do orientador, Prof^o. Dr^o. Victor Cláudio Paradela Ferreira no presente PAE. Ele apostou nesta possibilidade da discussão e isso me deu segurança, coragem e abriu caminhos para que eu buscasse o embasamento teórico necessário para este PAE.

RESUMO

Esta dissertação objetivou a elaboração de uma proposta de intervenção à política de formação do estado do Rio de Janeiro, a fim de potencializar as ações implementadas com foco em resultados na rede estadual no ano de 2011. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um estudo de caso sobre o histórico e as principais atividades implementadas pela Escola SEEDUC-RJ, instituição responsável pela capacitação dos servidores. A partir da investigação, constatou-se que ela se fundamenta nos princípios da Universidade Corporativa a qual foi analisada mais detalhadamente, com o intuito de identificar quais os seus elementos que poderiam ser aplicados à instituição de capacitação do estado. Foram realizadas entrevistas com gestores e servidores que atuam na sua área de formação e utilizado o referencial teórico dos seguintes autores: Meister e Eboli. Como resultado das análises dos materiais coletados, apresentou-se uma proposta de intervenção com sugestões para a criação de uma rede capaz de contribuir para a aprendizagem permanente e efetiva dos servidores, com baixos custos, aproveitando os talentos e projetos existentes na instituição.

Palavras-chave: Formação Continuada; Planejamento; Universidade corporativa; Escola SEEDUC-RJ.

ABSTRACT

This dissertation aims to develop a proposal for action to the formation of the state of Rio de Janeiro policy in order to increase the actions implemented with a focus on results in the state system in 2011. To develop the research, a study was conducted case about the history and main activities implemented by SEEDUC-RJ School, the institution responsible for the training of servers. From the research, it was found that it is based on the principles of corporate university which was analyzed in more detail, in order to identify their elements that could be applied to the training institution of the state. Meister and Eboli: interviews with managers and employees who work in their area of training and used the theoretical framework of the following authors were held. As a result of the analysis of the collected material, presented a proposal for intervention suggestions to create a network capable of contributing to the continued and effective learning of servers with low cost by leveraging the talents and projects in the institution.

Keywords: Continuing Education; planning; Corporate university; School SEEDUC-RJ.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALERJ	Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro
CAEd	Centro de Políticas Públicas
FUNDAR	Fundação Darcy Ribeiro
GESTAR II	Curso de Formação Continuada em Língua Portuguesa e Matemática
GIDE	Gestão Integrada da Escola
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INDG	Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial
MEC	Ministério da Educação
NEC	Núcleo de Educação
NEJA	Nova Educação de Jovens e Adultos
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
OJE	Olimpíadas de Jogos Eletrônicos
ONGS	Organizações não governamentais
PAE	Plano de Ação educacional
PDE	Programa de Desenvolvimento da Escola
PTE	Polo de Tecnologia Educacional
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
SAPI	Sistema de Administração e Publicação de Informações
SARE/RJ	Secretaria de Estado de Administração e Reestruturação
SEEDUC/RJ	Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SUGEN	Subsecretaria de Gestão do Ensino
UC	Universidade Corporativa
UFF/RJ	Universidade Federal Fluminense

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados do IDEB 2005 – Região Sudeste.....	18
Tabela 2 - Dados do IDEB 2007.....	19
Tabela 3 - Dados do SAERJ.....	21
Tabela 4 - IDEB do Rio de Janeiro/2009.....	23
Tabela 5 - IDEB do Rio de Janeiro/2005-2009.....	24
Tabela 6 - Dados comparativos do IDEB do Rio de Janeiro - Unidades federativas - 2009	32
Tabela 7 - Dados comparativos do Ideb do Rio de Janeiro	33
Tabela 8 - Vagas ofertadas e áreas de atuação.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Programas e Projetos da SEEDUC/RJ na área de TIC	26
Quadro 2: Cursos de especialização, aperfeiçoamento e capacitação	38
Quadro 3: Universidade Tradicional X Universidade corporativa.....	58
Quadro 4: Intenções de Formação.....	59
Quadro 5: Práticas e princípios da Educação corporativa.....	64
Quadro 6: Práticas e princípios da educação corporativa/SEEDUC_RJ/2013..	67
Quadro 7: Afirmativas apresentadas aos respondentes-entrevistados.....	72
Quadro 8: Questões-ações propostas pelos entrevistados ao desenvolvimento das práticas de Formação	76
Quadro 9: Informações dos gestores e servidores da área de Formação da Instituição.....	86
Quadro 10: Práticas e princípios da educação corporativa/SEEDUC_RJ/2013 Gestores/servidores/Plano Estadual de Educação.....	90
Quadro 11: Dimensão Princípios da Universidade corporativa.....	97
Quadro 12: Dimensões e Respetivos princípios nas Ações do PAE.....	104
Quadro 13: Ações Formação Dimensão Legal- Plano Estadual De Educação	105
Quadro 14: Síntese Ações relacionadas Dimensão Legal.....	107
Quadro 15: Repasses - Kit Formação.....	115
Quadro 16: Tecnologias e Meios de Formação.....	120
Quadro 17: Ficha Técnica: Fóruns na Revista do Portal Professor.....	124
Quadro 18: Tecnologias e Meios de Formação.....	127
Quadro 19: Ficha Técnica: Fóruns na Revista do Portal Professor.....	131
Quadro 20: Ficha Técnica: Fóruns na Revista do Portal Aluno.....	133
Quadro 21: Ficha Técnica: Fóruns na Revista do Portal Aluno.....	135
Quadro 22: Integrando as dimensões- Ações de Tecnologia.....	137
Quadro 23: Ficha Técnica: Ambiente Virtual de Aprendizagem.....	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alinhamento à estratégia.....	63
Figura 2: Oportunidade de aprendizagem.....	64
Figura 3: A empresa tem implantado programas de <i>e-learning</i>	65
Figura 4: Programas com Foco em Competências.....	67
Figura 5: Tempo adequado para a aprendizagem.....	63
Figura 6: Os gestores líderes são responsáveis pela aprendizagem.....	71
Figura 7: Comunicação sobre Formação.....	72
Figura 8: Plano de Ação Educacional.....	91
Figura 9: Governança da Escola SEEDUC/RJ.....	99

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 A EDUCAÇÃO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: FOCO NA ÁREA DE FORMAÇÃO.....	16
1.1 Impactos dos resultados na política de formação.....	17
1.2 O contexto do surgimento da Escola de Aperfeiçoamento SEEDUC-RJ: novos atores.....	28
1.3 As principais ações desenvolvidas pela Escola SEEDUC-RJ.....	32
2 QUESTÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS: A CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	36
2.1 Universidade corporativa: discussões teóricas.....	36
2.2 Questões Metodológicas.....	49
2.3 Análise do Modelo da Educação da Escola SEEDUC-RJ.....	52
2.3.1 Análise das pesquisas sobre as práticas e vivências da área de formação.....	52
2.3.2 A atual Política de Formação da SEEDUC-RJ. Na visão dos gestores.....	61
2.3.3 Práticas de vivências dos fundamentos da Educação Corporativa.....	71
2.3.4 Considerações acerca das entrevistas com os gestores e colaboradores da Área de Formação da SEEDUC-RJ.....	75
2.5 Análise do contexto legal do modelo de formação da SEEDUC-RJ:.....	77
3 PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL: POTENCIALIZANDO AS PRÁTICAS E VIVÊNCIAS DA ESCOLA SEEDUC/RJ.....	88
3.1 Modelo da educação corporativa: desenvolvendo os princípios das ações formativas.....	90
3.2 Dimensão Legal	92
3.2.1 Ação: Sistema de Informações sobre Formação	94

3.2.2	Ação: Criação de fóruns regionais, locais e global.....	95
3.2.3	Ação: Reorganização de Novo Organograma /Fluxograma.....	97
3.3	Dimensão Governança e Infraestrutura.....	101
3.3.1	Ação: Reorganização da Governança da Escola SEEDUC-RJ.....	101
3.3.2	Ação: Verba com Rubrica especial de Formação Escola SEEDUC-RJ	104
3.3.3	Ação: O Banco de Talentos.....	106
3.4	Integrando as Dimensões através das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).....	110
3.4.1	Ação: Potencialização das Ferramentas de Comunicação e Informação da SEEDUC-RJ.....	112
3.4.2	Novo Projeto Editorial do Conexão Professor.....	113
3.4.3	Reformulação do Projeto Editorial do Portal Conexão Aluno.....	115
3.4.4	Ambiente Virtual de Aprendizagem.....	119
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
	REFERÊNCIAS.....	128
	ANEXOS.....	131

INTRODUÇÃO

Há aproximadamente dez anos, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ) tem organizado sua estrutura e equipes de modo a traçar uma política de formação capaz de viabilizar resultados satisfatórios no campo educacional. No ano de 2012, foi criada a Escola de Formação dos Servidores da referida Secretaria (Escola SEEDUC-EJ), iniciativa que objetivou agregar os vários tipos de formação, para diferentes públicos e diferentes demandas pedagógicas, técnicas e gerenciais.

Antes disso, ainda em 2011, tão logo assumiu uma nova gestão (pós eleições/Governador outubro 2010), a SEEDUC-RJ formou um grupo, do qual fiz parte, para iniciar pesquisas sobre o modelo das Universidades Corporativas (UC). Acreditava-se que na sociedade contemporânea há um movimento em que as empresas públicas buscam nas UC's o modelo de formação dos seus quadros profissionais. De modo que, também a SEEDUC-RJ poderia desenhar sua política de formação a partir destas ideias, fazendo os ajustes necessários as suas especificidades.

Esse estudo não teve continuidade, uma vez que a Superintendência de Formação e Desenvolvimento passou por uma reformulação e criou duas diretorias, sendo uma para recrutamento e seleção e outra para a formação. Apesar destas pesquisas, não há nenhum registro de apresentação da Escola SEEDUC-RJ como uma Universidade Corporativa.

Embora a proposta de formação dos profissionais de instituições que mantém as UC's sejam mais frequentes em empresas privadas, as empresas públicas iniciaram, a partir da década de 1990, uma busca por esses modelos a fim de capacitar seus servidores.

Algumas instituições oferecem serviços educativos para toda a cadeia de valor (fornecedores, consumidores, colaboradores) visando a participação cidadã, ao ampliar as suas ações educativas para além do público alvo.

A proposta do presente PAE (PAE) para a Escola SEEDUC-RJ é a de ampliar o escopo do seu Programa de Formação elaborando ações que atendam à demanda social por educação e formação continuada.

Dessa forma, o Plano apresentado no terceiro capítulo desta dissertação parte da premissa de que o modelo de UC pode se constituir em um efetivo desenho da Política de Formação da SEEDUC-RJ, dado que os princípios da UC e as mudanças anunciadas na área da formação pela gestão iniciada em 2011 se alinham discursivamente pelo foco em resultados e forte balizamento em competências na gestão de pessoas.

Assim, busca-se, no presente estudo, compreender de que maneira o modelo da UC pode ser adaptado à Escola SEEDUC-RJ.

No primeiro capítulo intitulado “Repensando a Educação no Estado do Rio de Janeiro: foco na área de formação” apresenta-se uma abordagem panorâmica do desenvolvimento da área de formação da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e descrevem-se as principais atividades da Escola SEEDUC-RJ, seus públicos e suas ações.

Para embasar a discussão engendrada nesta pesquisa, utilizou-se os estudos de Eboli (2004) e Meister (1999), uma vez que a maioria das pesquisas sobre UC baseia-se nas análises das autoras, tanto em relação à conceituação quanto à descrição, caracterização, princípios norteadores e objetivos, bem como a explicitação dos métodos de pesquisas utilizados. Este debate é o tema do segundo capítulo “Questões teóricas e metodológicas: a construção do objeto de pesquisa”. Ainda nesse capítulo, nomeado de “Análise do modelo de educação corporativa da SEEDUC-RJ” são apresentados os resultados das entrevistas, dos questionários e a análise dos documentos legais norteadores da Política de Formação do Estado do Rio de Janeiro.

No terceiro capítulo é elaborado um plano de intervenção em que são elaboradas ações para a Escola SEEDUC-RJ baseadas nos princípios norteadores do modelo de UC, nas orientações contidas no Plano Estadual de Educação sobre a Formação do Estado do Rio de Janeiro, e, ainda, nas propostas realizadas pelos próprios servidores que atuam na área e que foram coletados durante a presente pesquisa.

Com tal proposta, temos algumas pretensões: a) recuperar o projeto de construção de um Banco de Talentos para a escola SEEDUC-RJ; b) garantir que os setores/líderes se responsabilizem pelo aprendizado dos servidores e c) possibilitar que os servidores tenham acesso aos cursos em seu horário de trabalho, em suas próprias escolas ou em suas casas, por meio de ambientes virtuais.

Todas as ações privilegiam atuações locais com a elaboração de comitês que construam uma rede de informações e de colaboração para a difusão da cultura de uma instituição voltada para formação permanente dos servidores. Elas valorizam, também, algumas iniciativas que já estão sendo implementadas, mas que devem ser potencializadas.

A proposta apresentada nesse capítulo objetiva, ainda, promover mais visibilidade aos professores, possibilitando que eles sejam autores e partícipes em diferentes publicações virtuais, compartilhando saberes ao mesmo tempo em que se aperfeiçoam. Por fim, pretende-se que ampliação do conceito de Escola SEEDUC/RJ evolua para a implementação de uma universidade corporativa.

1 A EDUCAÇÃO NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: FOCO NA ÁREA DE FORMAÇÃO

No ano de 2009, o Ministério da Educação (MEC) divulgou os resultados obtidos pelos estados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), mostrando o Rio de Janeiro em penúltimo lugar o que provocou uma forte reação do governo estadual. Esse fato parece ter alertado os governantes quanto à necessidade de intervir significativamente no campo educacional, a fim de modificar os resultados. Desde então, vêm sendo desenvolvidas diversas ações com o objetivo de alcançar melhorias na qualidade da educação, a busca pelo quinto lugar no IDEB em 2014 e obter a primeira colocação em 2021.

No final de 2010, a SEEDUC/RJ anunciou uma série de medidas para elevar a qualidade da educação no Estado, das quais se destaca a elaboração de uma política de formação capaz de disseminar, apoiar, intensificar e fomentar uma cultura voltada para resultados.

Em 2011, com o novo contexto das políticas educacionais do estado do Rio de Janeiro, todas as áreas da SEEDUC/RJ passaram a ser integradas de modo mais sistemático para instituir uma gestão que se relaciona com as políticas de meritocracia, responsabilização, remuneração variável, implementação de metas arrojadas e implementação de uma cultura que requer ações direcionadas ao novo quadro de profissionais da Secretaria de Educação. Para instituir grande parte das mudanças, contando com a formação para a disseminação das mesmas. Assim, a área de formação deixou de ser competência do setor pedagógico e passou a fazer parte da política de gestão de pessoas da Secretaria.

A formação continuada do estado oferece constantemente cursos em diferentes níveis: extensão, pós-graduação especialização, mestrado e doutorado, além de bolsa de estudos, de modo a atingir um público diversificado. Essas capacitações procuram abranger as áreas pedagógica, administrativa e de gestão de pessoas, com a abordagem em diferentes temas, como inclusão, distorção idade-série, reforço escolar, procedimentos administrativos, desenvolvimento de sistemas de Tecnologia da Informação (TI), modernização da rede, dentre outros.

O estado pretende contribuir para que não só os docentes e os profissionais da área pedagógica se capacitem, mas também os demais servidores da instituição.

Para tanto, dentre os cursos oferecidos, estão os de gestão, liderança, clima e mediação de conflitos e prestação de contas.

Desse modo, os profissionais da área administrativa, de gestão e em função estratégica também têm oportunidade de desenvolvimento profissional, pois a capacitação de todos profissionais da educação objetiva que os indivíduos (servidores) conheçam as metas e os novos processos da instituição, estejam atualizados e alinhados às intenções dos gestores.

Este capítulo foi, então, organizado de modo a apresentar um breve panorama das políticas para a formação de professores do estado entre os anos de 2004 e 2013, além de descrever as principais atividades desenvolvidas pela Escola SEEDUC-RJ.

O recorte temporal dos dados deste estudo considerou o momento em que a formação do estado passou a ser pensado mais sistematicamente, voltando-se para a busca de resultados educacionais e para elaborar uma política pública de formação cujo objetivo fosse intervir e modificar tais resultados. Isso será abordado no próximo tópico.

1.1 Impactos dos resultados na política de formação

Entre 2004 e 2013, a SEEDUC-RJ promoveu a formação continuada de maneira mais sistemática e integrada às políticas de gestão para resultados. Por isso, foi preciso retroceder um pouco para compreender como foram implementadas tais políticas de formação.

Em 2004, as ações específicas de combate aos baixos rendimentos dos alunos, demonstrados através do Programa Nova Escola¹, possibilitaram um diagnóstico, que resultou em planejamento de ações em escolas com baixo desempenho como forma de intervenção e recuperação dos resultados verificados. Como exemplo dessas ações da Secretaria, o programa Sucesso Escolar, em parceria com a Fundação Darcy Ribeiro (FUNDAR), se dedicou à melhoria da

¹ O Nova Escola era “a um tempo programa de avaliação de unidades escolares e sistema de incentivo à realização de objetivos educacionais.(...) Por isso concede(ia) aos professores e demais profissionais das escolas gratificações proporcionais às suas realizações educacionais” (COSTA, 2004, p.1).

qualidade do ensino, objetivando atuar em praticamente todas as escolas com baixo rendimento no IDEB, tendo a formação continuada como foco. De acordo com dados informados no boletim oficial da Secretaria de Estado de Educação.

[...] o Programa Sucesso Escolar, lançado recentemente pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEE), tem como principais objetivos melhorar os índices de aprovação dos alunos da rede pública de ensino, combater a evasão escolar, melhorar a autoestima de alunos e professores e sensibilizar a sociedade para um problema que se arrasta há décadas. (GOVERNO DO ESTADO, 2004, s/p)

Com o projeto Sucesso Escolar, de acordo com o pesquisador do Programa Sucesso Escolar Costa (2008, p.12), foram idealizados projetos de leitura para escolas com fraco desempenho em língua portuguesa e projeto de xadrez para escolas que não apresentaram bom resultado na avaliação em matemática. Além dessas iniciativas, a Secretaria de Educação também passou a levar às escolas oficinas direcionadas, tanto para professores quanto para coordenadores pedagógicos, além de curso de formação de gestores para todas as direções

No entanto, apesar dos esforços, os resultados do IDEB do Rio de Janeiro não alcançaram, no período, grandes avanços nas séries iniciais e finais do ensino fundamental nem tampouco no ensino médio, conforme divulgação do INEP (2005). O estado apresentou médias inferiores aos demais da região Sudeste em todas as etapas de ensino, conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1- Dados do IDEB 2005 – Região Sudeste²

FASES DO ENSINO	RJ	ES	SP	MG
Anos Iniciais da Educação do EF	3,7	3,7	4,5	4,9
Anos Finais da EF	2,9	3,5	3,8	3,6
EM	2,8	3,1	3,3	3,4

² Fonte: Inep/2013. Disponível em: <<http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em: 5 de maio de 2014.

Entre 2006 e 2007, o programa não teve continuidade, e os cursos de formação foram suspensos em virtude da mudança do gestor da Secretaria de Educação. Todavia, a coordenação de formação continuava apresentando cursos e buscando parcerias, principalmente com o MEC. É possível destacar, ainda em 2006, a atuação dos Telepostos, por meio da TV Educativa, na formação continuada dos professores do estado. Nesse período, 71 Telepostos foram distribuídos em diversos municípios do Rio de Janeiro com a missão de fomentar encontros presenciais para discutir os temas apresentados no programa educativo “Salto para o Futuro” (TV Educativa - MEC), além de promover atividades culturais na escola e desenvolver atividades formativas de iniciativas locais (CEPAC, 2006).

Ainda em 2007, a SEEDUC/RJ criou a Coordenação de Tecnologia Educacional com a finalidade de gerenciar as ações implementadas pelo Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE's), totalizando, de acordo com o Sistema de Administração e Publicação de Informações (SAPI), cerca de 600 minicursos disponíveis em diversas regiões do estado. Contudo, mesmo com essas formações diversificadas, os resultados da área educacional não apresentavam melhorias significativas.

Como é possível perceber pela tabela 2 abaixo, os índices educacionais ainda estavam abaixo da meta prevista. Considerando-se os resultados do IDEB de 2005, mostrados na tabela anterior, a melhora é de apenas um ponto percentual para a etapa do EF nos anos iniciais, passando de 3,7 para 3,8.

Tabela 2 - Dados do IDEB 2007³

FASES DO ENSINO	Ideb 2007
Anos iniciais do EF	3,8
Anos Finais do EF	2,9
Ensino Médio	2,8

Em 2008, o desenvolvimento de aspectos como liderança participação coletiva e conhecimentos em técnicas de gestão foi destaque na política de formação do estado, visto que os resultados do IDEB de 2007, demonstraram que,

³ Fonte: Inep/2013. Disponível em: <<http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em: 5 maio 2014.

mais uma vez, o Estado do Rio de Janeiro não apresentou melhoras significativas. Pelo contrário, se distanciava cada vez mais no *ranking* geral, ficando em 20º lugar.

Objetivando reverter esse quadro, a secretaria firmou convênio com o MEC para implementar o Programa de Desenvolvimento da Escola (PDE), destinado ao acompanhamento das escolas do ensino fundamental consideradas prioritárias por apresentarem baixos resultados nas avaliações externas. A SEEDUC-RJ, nessa parceria, auxiliava a gestão escolar das unidades, de modo a motivar a comunidade escolar a rever suas práticas educativas e suas metas a partir da perspectiva da gestão participativa. Inspirada nessa metodologia, ampliou o atendimento às escolas tanto do ensino fundamental quanto do ensino médio (SEEDUC, 2008).

Conforme destacado no informativo Conexão Professor⁴ do dia 29 de agosto de 2008, a SEEDUC/RJ tinha como missão a capacitação de diretores escolares para que eles pudessem se apropriar dos indicadores externos, como os Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), e os internos, com base no Sistema de Gestão Escolar (SGE), a fim de obter um diagnóstico preciso para dar origem aos planos de gestão.

Também chamados Planos de Ação, eram elaborados coletivamente após análise diagnóstica da escola pautada em seus resultados. Eles consideravam a metodologia conhecida como Matriz *Swot*⁵ e deveriam apresentar projetos pedagógicos em Língua Portuguesa e Matemática. Todos os projetos eram analisados pela equipe gestora do programa e, caso atendessem aos critérios, receberiam R\$ 8.000,00 por projeto. Cada escola poderia participar com até três propostas (SEEDUC-RJ, 2008).

Além do Programa Gestão Escolar de 2008, a Secretaria instituiu o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) com a finalidade de monitorar o padrão de qualidade do ensino e colaborar para a melhora na qualidade da educação do estado (CAED/UFJF, 2008). Novamente, os resultados nessas

⁴ o site www.conexaoprofessor.rj.gov.br, é um site oficial da Seeduc-RJ voltado para os professores. <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=244442>.

⁵ “A análise SWOT contempla a investigação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (em inglês: strengths, weaknesses, opportunities, threats). São conjugadas as análises externa e interna do ambiente, seja empresa ou escola, por exemplo. Externamente, trata das ameaças e oportunidades e internamente das forças e fraquezas. Essas análises são chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional” (FERREL et. al., 2000, p. 62).

avaliações não foram satisfatórios. O percentual de alunos aprovados dentro da média considerada adequada ainda foi baixo e o SAERJ ratificou a necessidade de melhorias urgentes. Como exemplificado na tabela 3 que demonstra um percentual de aprovação muito abaixo da meta do Estado para cada etapa de escolaridade.

Tabela 3 - Dados do SAERJ⁶

SAERJ 2008	Porcentagem de alunos com aprendizagem adequada ao ano de escolaridade		
	5º ano EF	9º ano EF	3º série EM
Língua Portuguesa	28,9	14,4	15,8
Matemática	18,5	9,4	4,8

adequado=5º EF LP >200, Mat. >225, 9º EF LP > 275, Mat > 300 3 Série EM LP > 300 Mat > 50

Nos anos subsequentes, 2009 e 2010, a Secretaria de Educação deu continuidade ao Programa Gestão Escolar, iniciando uma série de parcerias com empresas privadas, públicas e do terceiro setor, sendo uma delas para a implementação do Programa Autonomia, em 2009, e do Projeto Reforço Escolar/Telecurso, em 2010, com o auxílio da Fundação Roberto Marinho. Outros projetos também foram colocados em prática, como o curso de Formação em Tecnologia Educacional, pela Universidade Aberta do Brasil (UAB), abrindo o leque de atividades formativas. A Secretaria de Educação investiu, ainda, em projetos de Tecnologia Educacional, estudos para a aquisição de netbooks com conteúdo próprio e formações específicas para escolas de Ensino Médio Inovador⁷.

Esses cursos eram contratados junto a empresas e instituições diversas, o que tornou a SEEDUC/RJ mais independente em relação aos programas do MEC. Entre as empresas parceiras, destacam-se o banco Bradesco, as empresas de *Intel*, a *Microsoft*, o *Cisco*.

Como a SEEDUC/RJ passou a investir em conteúdos educativos próprios, a área de tecnologia se destacou, melhorando os sistemas de informação e a comunicação na área da gestão escolar, além de promover, em toda a rede, a inclusão digital de alunos, professores e gestores. Para isso, lançou algumas

⁶ Fonte: Secretaria de Estado de Educação - Casa do Educador, 2010.

⁷ Escolas que foram atendidas pelo Programa do Governo Federal, por meio do qual recebem aporte financeiro e desenvolvem seu Projeto Político Pedagógico baseado nas potencialidades locais, ampliando seu currículo e carga horária, podendo ter horário integral.(MEC,2014)

ferramentas de comunicação e gestão da informação que ainda hoje estão sendo utilizadas e aperfeiçoadas, tais como o Conexão Educação; o Conexão Professor e o Conexão Aluno, objetos do PAE proposto no capítulo 3.

Ainda na área pedagógica, a SEEDUC/RJ desenvolveu diferentes iniciativas, por meio da Coordenação de Tecnologia Educacional, a fim de oferecer aulas atrativas aos professores e alunos além de conteúdos digitais.

Tendo como base o Ensino Médio Inovador, criou uma escola que prepara, ainda hoje, alunos para o mercado de trabalho na área digital e investiu, por meio de parceria com o Oi Futuro⁸, no Programa Núcleo Avançado de Educação (NAVE).

No quadro 1 são apresentadas algumas ações da secretaria que mostram o desenvolvimento de projetos com características tecnológicas, demandando formação específica nessa área de atuação.

Quadro 1: Programas e Projetos da SEEDUC/RJ na área de TIC⁹

PROGRAMAS / PROJETOS	DESCRIÇÃO RESUMIDA	FOCO
PORTAIS CONEXÃO PROFESSOR/ALUNO	Portal de interação e integração da rede, produção de conteúdo e difusão das ações da SEEDUC para o acesso dos jovens aos bens imateriais e produção de conhecimento.	Professor/ Aluno
ALMANAQUE DA REDE	Jogo-laboratório de escrita criativa e cultura digital.	Professor/ Aluno
UCA	Um Computador por Aluno - Conteúdos digitais e novas formas de ensinar e aprender (formação).	Aluno
NAVE Oi FUTURO	Escola modelo do Programa Ensino Médio Inovador, que propõe práticas inovadoras por meio da utilização das TIC na escola.	Aluno
NTE e PTE	Centos montadas escolas para a formação de professores.(Geralmente escolas com formação de professor)	Professor

Apesar de todos esses investimentos, os resultados do IDEB de 2009 mostraram que a meta ainda não havia sido alcançada plenamente. Por isso, a SEEDUC-RJ, dentre outras ações, voltou-se para a formação continuada como

⁸ O Oi Futuro é o instituto de responsabilidade social da empresa de telefonia Oi, com o desenvolvimento de programas na área de Tecnologia Educacional. (Instituto Oi Futuro, 2014)

⁹ Fonte: Elaborado pela autora a partir do documento Educação Digital Novos Possíveis na Escola PUC-RIO-2010.

maneira de atuar na prática do professor em sala de aula, visando modificar os baixos resultados verificados nas avaliações externas.

Nem mesmo em comparação ao próprio desempenho, o estado demonstrava avanços significativos, como se pode perceber na tabela 4

Tabela 4 - IDEB do Rio de Janeiro/2009¹⁰

FASES DO ENSINO	IDEB 2009	Meta projetada
Anos iniciais do EF	4.0	4.1
Anos Finais do EF	3.1	3.1
Ensino Médio	2.8	2.9

Apesar do avanço nas últimas séries do ensino fundamental, nenhuma variação significativa foi observada no ensino médio, conforme demonstra tabela 5.

Tabela 5 - Dados comparativos do IDEB do Rio de Janeiro/2005-2009¹¹

SÉRIE	2005	2007	2009
4º série /5º ano	3.7	3.8	4.0
8º série/9º ano	2.9	2.9	3.1
3º série/ EM	2.8	2.8	2.8

O resultado, comparado aos anteriores e à projeção das metas de 2009, demonstra que as metas projetadas para o ensino fundamental, anos inicial e final não foram plenamente atingidas, ficando um ponto percentual abaixo das projeções do INEP. Já o ensino médio não avançou, pois não alcançou a meta projetada para o ano base 2009, nem mesmo em relação aos seus resultados anteriores.

Quando comparado aos outros estados, esses dados exigem ainda mais atenção. O Rio de Janeiro figurava entre os piores resultados no *ranking* nacional em todas as etapas da educação básica nas avaliações externas de 2009, conforme demonstra a tabela 6.

¹⁰ Fonte: Inep/2013. Disponível em: <<http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em: 5 maio 2014.

¹¹ Fonte: Inep/2013. Disponível em: <<http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em: 5 maio 2014.

Tabela 6 - Dados comparativos do IDEB do Rio de Janeiro - Unidades federativas - 2009¹²

Resultado EF (anos iniciais)	Resultado EF (anos finais)	Resultado Ensino Médio
(5.8) Minas Gerais;	(4.3) São Paulo	(3.9) Paraná;
(5.4) São Paulo	(4.2) Mato Grosso;	(3.9) Rondônia
(5.4) Distrito Federal;	(4.2) Santa Catarina;	(3.7) Santa Catarina;
(5.2) Paraná;	(4.1) Minas Gerais.	(3.6) Rio Grande do Sul;
(5.0) Santa Catarina;	(4.1) Paraná;	(3.6) Minas Gerais;
(5.0) Espírito Santo;	(4.1) Acre;	(3.6) São Paulo;
(4.9) Mato Grosso;	(3.9) Distrito Federal;	(3.5) Roraima;
(4.9) Goiás;	(3.9) Tocantins;	(3.5) Mato Grosso;
(4.8) Rio Grande;	(3.9) Espírito Santo;	(3.5) Acre;
(4.5) Acre;	(3.8) Rio Grande do Sul;	(3.4) Ceará;
(4.5) Amazonas;	(3.7) Roraima;	(3.4) Espírito Santo;
(4.5) Tocantins;	(3.6) Amazonas;	(3.3) Tocantins;
(4.4) Rondônia;	(3.6) Amapá;	(3.2) Amazonas;
(4.4) Mato Grosso do Sul;	(3.6) Ceará;	(3.2) Distrito Federal;
(4.2) Roraima;	(3.6) Goiás;	(3.1) Bahia;
(4.2) Ceará;	(3.6) Maranhão;	(3.0) Maranhão;
(4.0) Maranhão;	(3.6) Mato Grosso do Sul;	(3.0) Pará;
(3.7) Pará;	(3.6) Rondônia;	(3.0) Paraíba;
(3.7) Paraíba;	(3.4) Piauí;	(3.0) Pernambuco;
(4.0) Rio de Janeiro;	(3.1) Pará;	(2.9) Mato Grosso;
(3.9) Pernambuco;	(3.1) Rio de Janeiro;	(2.9) Sergipe;
(3.8) Piauí;	(3.0) Pernambuco;	(2.8) Alagoas;
(3.7) Sergipe;	(2.9) Rio Grande do Norte;	(2.8) Amapá;
(3.6) Amapá;	(2,9) Bahia;	(2.8) Rio de Janeiro;
(3.5) Rio Grande do Norte;	(2.8) Paraíba;	(2.7) Piauí.
(3.2) Bahia.	(2,7) Sergipe.	

A Secretaria de Educação, que já vinha intensificando ações de formação, conforme demonstrado no quadro 1, passou a focar ainda mais nas capacitações para seus servidores, desenhando uma concepção de política que teve no projeto Casa do Educador seu foco. Elaborada em 2009, surgiu como proposta capaz de mudar o quadro dos resultados insatisfatórios dos anos anteriores. De acordo com o seu documento de apresentação, o objetivo desse investimento era propor uma estratégia que proporcionasse aos profissionais da Educação do Estado do Rio de Janeiro, principalmente aos professores possibilidade de articular seus conhecimentos teóricos à prática pedagógica, de modo que ambos pudessem ser aplicados no cotidiano da escola (SEEDUC/RJ, 2010).

¹² Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados divulgados pelo INEP/2011.

Com isso, a Casa do Educador seria o espaço ideal para essa formação, conforme se pode inferir do referido documento:

A casa do Educador é este espaço e sua existência se justifica como um centro de estudos e desenvolvimento dos profissionais da educação do século XXI, valorizando e atraindo talentos para a Rede Estadual de Ensino, através da formação dos educadores atuais e futuros. Pesquisa e desenvolvimento de novas metodologias e tecnologias educacionais e de articulação das diversas escolas, instituições e pensadores comprometidos com o ensino de qualidade para todos. (SEEDUC/RJC, 2010)

O documento de apresentação da Casa do Educador mostra este espaço como:

responsável por desenvolver, coordenar e acompanhar atividades relacionadas à formação continuada dos educadores da Rede Estadual de Ensino, apoiando-os em ações de pesquisa; do desenvolvimento de projetos inovador, articulando parcerias nacionais e internacionais. (SEEDUC-RJ, 2010)

A SEEDUC-RJ aderiu também ao Programa de Formação do MEC, ao Plano Nacional de Formação de Professores (PARFOR) e atendeu às exigências do Ministério da Educação à formulação e implementação do fórum permanente de Educação Superior do Estado, ambos já iniciados e em funcionamento. Por meio das diretorias de formação, aderiu também aos Programas da Universidade Aberta (UAB) para oferta de cursos de pós-graduação nas áreas de gestão escolar e de tecnologia educacional, todos em parceria com o MEC.

Além disso, deu início ao planejamento dos cursos de especialização, ao qual colaborou o Consórcio de Educação do Estado do Rio de Janeiro (CECIERJ) com a oferta de capacitações na modalidade semipresencial, com foco nas dificuldades dos alunos e nas estratégias de ensino baseada em aulas atrativas, para 10 mil professores de Língua Portuguesa e Matemática.

Nesse contexto, de outubro a dezembro de 2010, alguns estudos realizados na SEEDUC/RJ pela consultoria do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG) defenderam a necessidade de mudanças na forma de gerir os seus processos. O novo gestor e sua equipe, empossados no final de 2010 analisaram essas recomendações e traçaram algumas ações para melhorar os resultados da educação no estado.

Muitas dessas ações foram conduzidas por meio de uma série de decretos, que viabilizaram ações como mudanças estruturais em todas as áreas da secretaria. Percebeu-se que seria importante uma mudança na cultura organizacional que favorecesse a incorporação de novos procedimentos para a execução de tarefas e formas de recrutamento e seleção, possibilitando, assim, uma nova maneira de encarar o serviço público. A nova gestão, após assumir, realizou um levantamento sobre os principais problemas da SEEDUC/RJ e, no campo da formação, foco desta pesquisa, decidiu suspender algumas ações já iniciadas.

No lugar da Casa do Educador, que não chegou a ser inaugurada, optou pela criação da Escola SEEDUC-RJ, dando, com isso, novos contornos às diretrizes para as políticas de formação. Um dos papéis da escola era, assim, contribuir para a capacitação dos gestores na aplicação das políticas educacionais no Rio de Janeiro.

A formação dos servidores da secretaria não ficou circunscrita à prática pedagógica em sala de aula ou apenas ao fazer docente do professor. Se antes a abordagem pedagógica era modelada de acordo com seus respectivos programas, modalidade de ensino e projetos passou a ser mais geral.

Diversas mudanças em diferentes setores da instituição foram iniciadas. A Superintendência de Formação e Desenvolvimento deixou de ser vinculada à Subsecretaria de Ensino e passou a ser subordinada à Subsecretaria de Gestão de Pessoas, que ficaria a partir de então, responsável pela Política de Formação e Desenvolvimento da instituição.

Este grupo buscava analisar as possibilidades de implantação de uma Universidade corporativa como parte do desenho de uma política de formação do estado do Rio de Janeiro.

Os primeiros passos e as primeiras reuniões do grupo de trabalho procuravam salientar uma série de ações norteadoras para a construção dessa política e criação do modelo de uma escola de formação.

Nessas reuniões levantou-se a necessidade de mapear e descrever as funções existentes, construir a Matriz de Capacitação, definir as temáticas, os eixos pedagógicos, as trilhas formativas e os cursos que seriam ofertados. Além disso, o grupo também ficou responsável em propor o modelo e o escopo do projeto de formação mais adequado para a instituição. Entre as orientações recebidas pelo grupo, ficou estabelecido que também seria necessário realizar um estudo a respeito

das competências, habilidades e atitudes que deveriam ser esperadas dos participantes dos cursos de capacitação.

Em função disso o grupo de trabalho interdisciplinar passou a refletir e decidir sobre: quais descritores norteariam a formação; qual o currículo, conteúdo programático, ementa, catálogo de cursos, avaliação dos processos do curso, avaliação dos processos, avaliação da implementação no campo, resultados esperados, além de decidir como integrar a nova Política de Formação à Política de Gestão de Pessoas da SEEDUC-RJ.

As questões norteadoras foram: definição do público alvo; objetivo da formação dos servidores; como a instituição pode ser útil à sociedade; quais competências são esperadas nos cursos de formação ofertadas pela SEEDUC-RJ; possibilidade de atendimento de públicos diferenciados; qual a formação mais adequada para o professor regente; qual a expectativa de carreira do professor; quais trilhas formativas e tipos de especialização devem ser oferecidas.

Os documentos técnicos elaborados por servidores que realizaram as primeiras pesquisas sobre o desenvolvimento da Escola SEEDUC-RJ apresentam recomendações em relação à estrutura e ao funcionamento da unidade, bem como a sua finalidade. Segundo este relatório, haveria necessidade de contratação de pessoal para desenvolver as seguintes atividades:

- (a) ampliar o desenvolvimento do conceito da Escola SEEDUC, incluindo o projeto pedagógico, os principais objetivos, metas, necessidades de financiamento e cronogramas;
- (b) definir cursos de treinamento, tanto em áreas de gestão, técnica e específicas (ex., matemática, ciências naturais, ciências sociais), como em pedagogia, gestão de sala de aula, e uso da tecnologia da informação na sala de aula;
- (c) construir o portal da web da Escola, que deverá atuar como um fórum para compartilhar informações e práticas de sucesso entre as escolas e os profissionais de educação;
- (d) desenvolver um Banco de Talentos com informações de pessoal para apoiar a identificação e o planejamento das necessidades de treinamento (RELATÓRIO-PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO ESCOLA SEEDUC-RJ, 2010).

O modelo de UC não foi adotado, mas, de acordo com o item (a), o conceito da Escola ainda pode ser ampliado em direção a esse modelo de educação corporativa. Os itens (c) e (d) encontram no modelo de UCs grandes referenciais,

tendo em vista os programas de *e-learning* (cursos online) e os bancos de talento presentes em quase todas as universidades corporativas.

Em lugar de uma UC, um ano após anunciado a criação de um espaço para a formação, surge então, a Escola SEEDUC_RJ, somente em 2012. Nesse período a gestão da Superintendência também muda de mãos, assumindo um novo superintendente.

1.2 O contexto do surgimento da Escola de Aperfeiçoamento SEEDUC-RJ: novos atores

Ainda no início de 2011, por meio do decreto SEEDUC nº 42.793, de 6 de janeiro de 2011¹³, a Secretaria lançou as bases sobre as quais a Formação e o Desenvolvimento de Pessoas atuariam em sua política educacional, sendo ainda de sua competência a regulamentação, o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação da Diretriz de Formação e Desenvolvimento dos servidores.

O Decreto nº 42.838, de 4 de fevereiro de 2011, instituiu sua nova estrutura, transformando as 30 Coordenadorias Regionais em 14 Regionais, dando início ao novo modelo de descentralização das ações da SEEDUC-RJ.

Nessa nova estrutura, a Secretaria de educação passou a contar com 250 professores atuando no acompanhamento da gestão escolar nas escolas, tornando-os Integrantes do Grupo de Trabalho (IGT's), profissionais que realizam constantes visitas às escolas, mobilizando as equipes escolares na produção do Plano de Ação Escolar. Ao IGT, dentre outras atividades, ainda ficou atribuída a obrigação de verificar as ações pedagógicas da escola, acompanhar a aplicação do SAERJINHO¹⁴, bimestralmente, e as Provas do SAERJ, anualmente.

¹³ Este Decreto institui o programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC-RJ e dá outras providências

<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=485478>

¹⁴ O SAERJINHO é um programa de avaliação diagnóstica do processo Ensino Aprendizagem realizado nas unidades escolares da rede estadual de educação básica, sendo uma das ações que integram o Sistema de Avaliação da Educação Básica do Rio de Janeiro – SAERJ. (SEEDUC/RJ,

Essa equipe também necessitava de formação, vez que as ações da Secretaria desenvolvem-se na medida em que se modernizam as ferramentas e procedimentos, como, por exemplo, a nova forma de prestação de contas; os novos modelos de contratos gerenciais; os novos mecanismos de comunicação, dentre outros. Os IGT's atuam como multiplicadores e, por conseguinte, são grupos que também precisam de constante atualização na área de gestão.

Assim como os novos Diretores Regionais, diretores também de escola deveriam ser capacitados em formação específica para desenvolverem as novas diretrizes políticas de forma eficaz. Mudanças de cultura e modernização nos mecanismos burocráticos foram iniciadas para possibilitar mais agilidade nos processos administrativos e pedagógicos, atuando internamente para viabilizar a crença na transformação dos paradigmas e no alcance dos resultados.

As políticas de meritocracia e responsabilização implementados pela SEEDUC-RJ requeriam a atuação na redução de carências, para que não houvesse falta de professor nas escolas estaduais. Para tanto, alguns benefícios que valorizam os profissionais por meio de melhoria salarial precisaram ser implementados para que houvesse interesse e mobilização dos servidores à recompensa.

Tornou-se necessário também instituir a ocupação de cargos estratégicos por mérito. Foram criados os processos seletivos para os cargos de Superintendente da SEEDUC-RJ, Diretores e Coordenadores das Regionais, Diretores e Diretores Adjuntos das unidades escolares, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, ao nível escolar. Além de acompanhar os novos professores concursados.

Entre os anos de 2011 a 2012, segundo o Relatório de Gestão da SEDUC-RJ (2013), foram empossados cerca de cinco mil docentes de diversas disciplinas, concursados desde 2008, mas que não haviam sido convocados até então. A SEEDUC/RJ lançou novo concurso em 2011 para professores de Matemática e Física e outro concurso para todas as disciplinas, com carga horária de 30 horas, objetivando fidelizar o professor em apenas uma escola.

Além disso, a Secretaria fez contratações temporárias e, por meio da Secretaria de Planejamento (SEPLAG), lançou, em 2013, um concurso com 850

vagas, para analista executivo e técnico executivo, em níveis técnico e superior, a fim de atuarem nas Diretorias Regionais, escolas e sede. Mais 900 concursados para atuar em todo o Estado, desta vez, para o cargo de Inspetor Escolar. Os mesmos foram convocados em 2013.

Esses diferentes grupos, gestores, diretores de escola, coordenadores, administradores e professores, quando convocados, precisam passar por uma formação inicial chamada de Acolhimento. Naqueles momentos, as palestras versavam sobre os direitos e deveres do servidor público, a estrutura da SEEDUC/RJ e os projetos e as ações que visem à viabilização do alcance de metas da SEEDUC-RJ, em relação aos resultados da Educação ofertada pela rede estadual.

Conforme destacam Tachizawa e Bernardes (2003), nessa nova era em que o capital humano passa a ser mais importante que o capital tradicional, os gestores precisam apresentar respostas para estimular, identificar, manter, proteger e compartilhar o seu capital intelectual. A partir dessa ótica, no caso da instituição SEEDUC-RJ, com seus servidores capacitados, será capaz de promover também seu capital intelectual.

A partir da necessidade de se apresentar uma nova estrutura à Secretaria, apta a cuidar das novas áreas de atuação em relação à formação dos seus quadros, novos setores foram criados relacionadas ao recrutamento, desenvolvimento e acompanhamento dos recursos humanos. Assim, a instituição passou a ser dividida da seguinte forma: Subsecretaria Pedagógica; Subsecretaria Executiva; Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia e Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Tais áreas tornaram-se responsáveis pela integração das ações das políticas de valorização profissional, meritocracia, sistema de bonificação, formação e certificação, com o intuito de possibilitar o alcance de metas da educação do estado.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de viabilizar todos os programas que incidem sobre o desenvolvimento e a gestão de pessoas. Sua principal missão é agilizar a política de formação dos servidores, fato que possibilitou a execução das ações descritas anteriormente. As demais políticas públicas dessa subsecretaria objetivam a valorização do professor, tais como implementação do plano de carreira, programas de redução de carências, programa de certificação, dentre outros.

Ela é formada por três superintendências: Formação e Desenvolvimento, Gestão de Pessoas e Recrutamento e Seleção, além da Assessoria de Saúde e Bem-Estar. A Superintendência de Formação e Desenvolvimento, que interessa neste trabalho, tem a missão de desenvolver a Política de Formação do Estado, atuando no planejamento das ações de formação e no planejamento dos cursos.

São exemplos das formações oferecidas por meio de parcerias com outras instituições de ensino, ONGs, entre outros para a oferta de cursos de qualificação em Língua Portuguesa, Matemática e Ciências; as formações do Reforço Escolar e as do Projeto Autonomia.

Os cursos da área de Tecnologia Educacional seguem o modelo de grupo de multiplicadores. Um número determinado de professores (definido de acordo com a demanda) que frequenta a formação e repassa os conhecimentos adquiridos para os demais docentes, multiplicando a ação. Cada multiplicador atende a cerca de dez escolas e dissemina o uso das tecnologias do ponto de vista pedagógico, com foco na atratividade das aulas. Tais esforços já surtiram efeito, uma vez que, em 2011, as escolas da rede estadual foram as que tiveram o maior crescimento na taxa de rendimento no Censo 2012. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), “os resultados, que congregam dados referentes à aprovação, reprovação e abandono, apontam que o Estado teve o melhor índice de crescimento no indicador de fluxo escolar do país.” (INFORME SEEDUC-RJ, 2013, p. 3).

O aumento de mais de seis pontos percentuais na taxa de aprovação do ensino médio fez com que a rede estadual fluminense, que era, em 2011, a 25ª entre os estados brasileiros, passasse para a 13ª posição e se aproximasse da média do Brasil. Em 2007, o Rio de Janeiro estava quase dez pontos percentuais abaixo da média brasileira. Em 2012, essa diferença caiu para menos de três pontos percentuais (INFORME SEEDUC-RJ, 2013).

Segundo o informativo da SEEDUC/RJ houve diminuição também da taxa de abandono e a taxa de aprovação subiu, enquanto a de reprovação caiu. Os dados do Inep demonstram que as taxas de reprovação e de abandono no ensino médio tiveram a segunda melhora significativa entre as unidades da federação (SEEDUC-RJ, 2013). Entre os reprovados, a rede estadual do Rio de Janeiro apresentou uma queda de 3,8 pontos percentuais e entre os que abandonaram, a queda foi de 2,8 a maior identificada entre os dados analisados.

Os estudos realizados pela Secretaria demonstram que a correlação do desempenho das turmas atendidas pelos professores que realizaram “os cursos de capacitação é 97% acima se comparada com as que não dispõem desses docentes. “A formação continuada está baseada no currículo mínimo e tem foco na prática de sala de aula.” (SEEDUC, 2012, p. 35).

A tabela 7 apresenta uma comparação entre os resultados históricos entre os anos de 2005 a 2011.

Tabela 7 - Dados comparativos do Ideb do Rio de Janeiro¹⁵

SÉRIE	2005	2007	2009	2011
4º série /5º ano	3.7	3.8	4.0	4.3
8º série/9º ano	2.9	2.9	3.1	3.2
3º série/ EM	2.8	2.8	2.8	3.2

Até o momento de finalização desta pesquisa o Ministério da Educação e Inep havia divulgado os resultados referentes as notas do Ideb ano base 2013. Todavia, em maio deste ano, o Ministério da Educação (MEC) divulgou as taxas de distorção. A rede estadual do Rio de Janeiro apresentou continuidade na queda - segunda maior redução no período de 2012 a 2013 (4,1%) (MEC, 2013).

Durante os estudos realizados por esta pesquisa, foi possível perceber um investimento na formação docente e gerencial das pessoas que exercem funções na sede. Esses movimentos foram benéficos para o estado, trazendo maior qualidade para a educação oferecida. A próxima seção deste trabalho desenvolverá melhor este tópico.

1.3 As principais ações desenvolvidas pela Escola SEEDUC-RJ

Entre os anos de 2011 e 2012 mais de 20 mil servidores foram beneficiados com capacitações em gestão e ensino, além de ações de promoção da saúde e segurança.

¹⁵ Fonte: Inep/2013. Disponível em: <<http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em: 5 maio 2014.

Após a inauguração da Escola SEEDUC-RJ, em fevereiro de 2012, foi possível consolidar a oferta de formação, com capacitação para docentes, gestores da rede pública de ensino e servidores de apoio. Cerca de 3.000 servidores já frequentaram a Escola e os demais receberam formação em polos descentralizados no estado (SEEDUC-RJ, 2013).

Em todos os campos de formação houve um incremento do número de vagas oferecidas. Segundo a SEEDUC-RJ, "do total de servidores contemplados com ações de capacitação, 75% foram na área de ensino e mais de 20% no campo de gestão, sendo uma parcela menor de ações foi na área de saúde e segurança." (SEEDUC-RJ, 2013, p.17).

Esse mesmo relatório mostra que as principais ações realizadas na área pedagógica, nesse período, relacionavam-se à formação continuada para professores de Língua Portuguesa e Matemática e cursos sobre apropriação de resultados das avaliações externas. Na área de gestão, as capacitações ocorreram, sobretudo, nas áreas de formação continuada em gestão de pessoas e processos, desenvolvimento de equipes, além do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Entre as vagas para cursos de pós-graduação oferecidas em 2012, 1.850 foram de especialização, 1.873 de pós-graduação e 23 de mestrado. A Secretaria também disponibilizou para os professores 7.000 novas vagas de formação continuada, com possibilidades de complementação de carga horária para obtenção do grau de especialização.

A tabela 8 apresenta a distribuição das vagas supracitadas e os cursos efetivamente oferecidos nas três áreas de formação implementadas: gestão, ensino e saúde e bem-estar.

Tabela 8 - Vagas ofertadas e áreas de atuação¹⁶

ÁREA DE FORMAÇÃO	2011		2012		Total vaga	Total Inscrito	cursou	Variação 2011 2012
	Vaga	Inscrito	Vaga	Inscrito				
Gestão	324	324	7.775	5.505	8.099	5.09	24%	159.9%
Ensino	9.601	7.775	12.115	10.193	21.716	17.858	75%	33%
Saúde e Segurança	-	-	412	260	412	260	1%	-
Total	9.025	7.989	20.302	15.890	30.227	23.974	100%	99%

¹⁶ Fonte: SUNDP/SEEDUC. Números de janeiro a novembro de 2012.

Em parceria com a Fundação CECIERJ¹⁷, os projetos foram sendo desenvolvidos ainda em 2010, finalizados e lançados em 2011, mesmo antes da criação da Escola SEEDUC-RJ, pois já eram projetos orçados e autorizados ainda no Governo anterior. Esses cursos aconteciam presencialmente nas próprias escolas e as atividades virtuais na plataforma desenvolvida pela instituição parceira. Outros cursos, como formação de novos gestores, também tiveram início antes mesmo da inauguração da Escola SEEDUC-RJ, conforme quadro a seguir apresenta os principais programas de formação.

Quadro 2: Cursos de especialização, aperfeiçoamento e capacitação¹⁸

FORMAÇÃO CONTINUADA 2011/2012/2013	Cursos oferecidos	Instituição
	Pós Graduação/Especialização em Leitura e Produção Textual	CEDERJ/UFF-RJ
	Especialização em Ensino de Ciências e Biologia	CEDERJ/UFRJ
	Currículo Mínimo	CECEDERJ/CECIERJ
	Nova EJA	CEDERJ/CECIERJ
	Reforço escolar	CEDERJ/CECIERJ
CAPACITAÇÃO 2013	Projeto Autonomia	Fundação Roberto Marinho

Além dos cursos citados, existem outras atividades, tais como palestras, reuniões de alinhamento e lançamento de projetos. As formações da área pedagógica são realizadas na Escola SEEDUC/RJ e também em outros espaço.

No ano de 2013 a área responsável pela formação dos profissionais procurou adotar ações planejadas com propósitos definidos, lançando um catálogo que permite visualizar os eixos de formação (Fundamentos; Teoria e Prática Pedagógica; Organização e Funcionamento da Educação no Estado do Rio de Janeiro; Gestão; Pesquisa e Processos Técnico-Administrativo) nos quais se baseiam os cursos de formação e os públicos para os quais são destinados.

O catálogo, em parceria com o MEC, oferece um curso – com previsão de 300 horas - focado na formação continuada dos docentes em serviço que atuam nos anos finais do ensino fundamental. Nele o professor exerce o papel de formador-tutor, atuando na formação de outros professores de Língua Portuguesa e Matemática.

¹⁷ CECIERJ- Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro –vinculada à Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia tem como finalidade oferecer educação superior gratuita e de qualidade, na modalidade a distância, para a população do estado.

¹⁸ Fonte: Elaboração própria, com base em dados fornecidos pela SEEDUC-RJ, 2013.

Há ainda formações em programas especiais, direcionados para públicos específicos, como os destinados aos professores participantes do Programa de Residência Docente Pedro II e o Programa Nacional de Alfabetização da Idade certa (PNAIC), em parceria com o MEC, para os professores das séries iniciais do ensino fundamental, foi oferecida a formação.

A Política de Formação do Estado do Rio de Janeiro intensifica também a formação para gestão escolar reafirmou, para o biênio 2013/2014, a parceria com a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, oferecendo o MBA Gestão Empreendedora - curso de 360 horas, semipresencial, para os 1.315 diretores das Unidades Escolares.

Em julho de 2013 mais uma turma de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública ingressou na Universidade Federal de Juiz de Fora, efetivando-se a parceria realizada entre a Secretaria, a universidade e o CAEd, com o intuito de formar servidores para atuar como gestores.

Além dos cursos citados, há também programas de formação em serviço que visam ampliar o papel do gestor em relação às demandas e aos desafios da administração pública, mediação de conflitos, programa de *coaching*, dentre outros. Seu público alvo são os gestores da sede e das diretorias regionais.

No próximo capítulo será apresentada a fundamentação teórica sobre UC e verificado se a Escola SEEDUC/RJ apresenta tais características e em que medida. Em seguida, no capítulo final será sugeridas ações que poderão ser desenvolvidas de modo a potencializar a área de formação, segundo os princípios que norteiam o modelo das universidades corporativas de sucesso, nos capítulos seguintes.

2 QUESTÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS: A CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Neste capítulo são analisados os modelos de UCs como proposta de incremento inovador e efetivo da educação corporativa. Embora as UCs sejam mais presentes em empresas privadas, tanto as empresas públicas, quanto as secretarias municipais e estaduais de educação de outros estados do Brasil estão adotando este modelo para o desenvolvimento da gestão da formação dos seus quadros. Considera-se que, também no caso da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, o modelo possa potencializar as ações de formação e desenvolvimento do servidor.

Na primeira seção deste capítulo será apresentada uma revisão da bibliografia que trata sobre UCs, revendo os contextos nos quais são encontrados tais modelos de educação corporativa. Buscou-se verificar quais suas principais características, seus princípios e fundamentos, além de uma breve discussão teórica sobre o tema. Os estudos de Eboli (2004), Meister (1999), Tachizawa e Andrade (2003) são as principais fontes do referencial teórico utilizado neste estudo. Além de levantar algumas discussões teóricas sobre as empresas públicas, apresenta-se o modelo implementado a partir de 2011 pela SEEDUC/RJ na seção 2.2 e a semelhança desse modelo com a educação corporativa praticada nas empresas que o adotam. E, na terceira seção apresenta-se a metodologia da pesquisa que embasa o Plano de Ação Educacional.

2.1 Universidade corporativa: discussões teóricas

Diversas empresas na atualidade estruturam sua área de formação com base no conceito de UC. Essa tem sido uma prática adotada por organizações públicas e privadas para a criação e desenvolvimento de competências junto à sua força de trabalho, a partir da implementação de cursos formais e não formais pela própria instituição.

A pesquisadora Mariza Eboli é uma das principais estudiosas desse fenômeno no Brasil. O modelo de educação corporativa caracteriza-se como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão alicerçada em competências (EBOLI, 2004). Em um de seus estudos iniciais sobre 24 unidades de

educação corporativas implementadas no Brasil, a autora dá ênfase à emergência de um novo paradigma de capacitação profissional. De acordo com seus estudos, é possível notar que a principal mudança latente nas empresas está centrada na área de formação e os modelos de capacitação das empresas passaram por mudanças, trazendo a necessidade de tornar a instituição um ambiente de aprendizagem.

No contexto empresarial, os valores são compartilhados, levando-se em consideração a Visão/Missão, Fontes de Receita, Organização, avaliação, Tecnologia e Parceiros de aprendizagem, comunicação contratante, controle, produtos e serviços e partes interessadas:

No setor público, nem sempre todos valores descritos no parágrafo anterior permanecem, pois algumas características são próprias de empresa privada. Todavia, algumas características são muito presentes tanto em empresas públicas quanto privadas e podem ser compartilhadas. No entender de Eboli (2004),

[...] as práticas de educação corporativa devem favorecer atuações profissionais impregnadas de personalidade, que criem condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora para o florescimento de líderes eficazes. (EBOLI, 2004, p 44)

Para essa autora, uma UC funciona como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.

A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação. (EBOLI, 2004, p 44)

Em seus estudos sobre o novo paradigma das organizações que buscam o desenvolvimento de suas equipes por conta própria, Senge (1995) recomenda diferentes práticas para a promoção do aprendizado organizacional, destacando que grandes equipes são organizações que aprendem.

Já Meister (1998) afirma que as UCs atuam de modo proativo e centralizador para o encaminhamento e soluções de aprendizagem para cada negócio da empresa. Segundo a autora, o escopo estratégico, gestão por competências, gestão de processos, novos cargos e ou transformações dos já existentes, mudança de

perfis, entre outras concepções gerenciais, na atualidade, exigem inovação, flexibilidade, agilidade no atendimento e prestação de serviços.

Surge nesse contexto, de um lado, a organização que oferece o cargo e as oportunidades de mudança e do outro lado, o funcionário que disponibiliza suas competências, seus esforços para novas aprendizagens, sendo remunerado para tal. Conforme lembra Dutra (2001), entre a organização e seus funcionários ocorre uma relação de colaboração que tem como princípio o compartilhamento da informação.

De acordo com Eboli (2004), a busca pela aprendizagem para o desenvolvimento do capital humano é uma tendência mundial, individual e organizacional e as empresas sabem que a passividade intelectual apresenta-se como uma ameaça ao seu ambiente de atuação. Segundo a pesquisadora, as UCs têm como missão:

Formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios.; promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua (EBOLI, 2004, p. 48).

Outros estudiosos da aprendizagem organizacional também apresentam convicções sobre a importância da organização que se preocupa com aprendizagem dos trabalhadores. Para Lacombe (2005) os que cultuam e praticam o conceito de organização que aprende tem capacidade para criar, adquirir e transferir o conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos. Para o autor, a UC cria e incentiva o aprendizado personalizado e competente dos seus colaboradores, por meio da formação de um ambiente favorável, como instrumento para a distribuição do conteúdo apurado, por meio de gestão e do conhecimento adquirido pela organização.

Isso foi percebido mais recentemente, pois na atualidade o investimento apenas em tecnologia e máquinas não é suficiente para o aumento da produtividade organizacional, há também necessidade de agregar valor ao capital intelectual. O desafio das organizações hoje está centrado também na gestão de pessoas, favorecendo a aprendizagem contínua. Eboli (2001) reforça esse pensamento ao afirmar que,

[...] as organizações estão atuando em uma nova realidade, e reconhecendo a rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de não só assimilar, mas também gerar conhecimentos, especialmente vinculados aos negócios da empresa (EBOLI, 2001, p. 116).

O empregado atual não é um mero executor de tarefas, é na verdade alguém que tem a possibilidade de refletir sobre sua carreira e aprender novas habilidades em seu ambiente de trabalho.

Tarapanoff (2004) lembra que as UCs inicialmente eram chamadas de colégios corporativos porque eram vistas como organizações que não tinham o objetivo de educar. O conceito evoluiu e com ele surgiram quatro níveis de educação corporativa: a) somente treinamento; b) treinamento mais desenvolvimento gerencial (o treinamento visar adquirir competências, já o desenvolvimento modifica a aprendizagem existente); c) oferta de cursos com o crédito acadêmicos (os estudos da universidade corporativa equivalem às disciplinas ofertadas por instituições reconhecidas); d) oferta de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico - há organizações que oferecem cursos de graduação, mestrado e doutorado.

Nem todas as instituições possuem certificados de seus cursos com validade legal, sendo, portanto, poucas as que têm autorização do MEC para atuar e, por isso, de acordo com Eboli (2010), é comum tanto no Brasil quanto no exterior que se recorra a instituições parceiras.

Anteriormente o treinamento empresarial acreditava que a capacitação forneceria maior autoridade aos que lideravam, fato que aumentava sua capacidade de liderança. Hoje, há o reconhecimento da necessidade de se estender a todos tais oportunidades.

O modelo de UC desenvolveu-se a partir das atividades de treinamento dos antigos Departamentos de Recursos Humanos, nos quais o objetivo era aprimorar habilidades e as competências em relação às atividades realizadas na função que o trabalhador desempenhava na empresa.

Entre as razões para isso, destacam-se, conforme afirmam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2011), o treinamento do empregado centrado em duas premissas: uma atividade específica de um cargo necessita de adaptação dos novatos, e as transformações tecnológicas obrigam a uma aprendizagem contínua.

No entanto, investia-se apenas nos profissionais de altos cargos. Nas décadas de 1950 até 1970¹⁹, as empresas de médio e grande porte começaram a planejar cursos e envolver seus empregados visando ao treinamento desses profissionais. Ainda nos Estados Unidos, na década seguinte, a Motorola inovou ao dar início ao modelo das decisões empresariais mais descentralizadas e ao considerar a rapidez da evolução tecnológica.

O papel da Educação praticada pelas empresas foi revisto e, na atualidade, as empresas têm o foco voltado para o desenvolvimento de todos os funcionários, para todos os níveis e cargos. Tarapanoff (2004) destaca que os Estados Unidos foram pioneiros no que tange à UC, mas que, nas duas últimas décadas, ocorreu um grande crescimento do modelo também em países europeus. Já Eboli (2010) acredita que a disseminação da UC ocorreu principalmente porque as universidades tradicionais oferecem ensino e pesquisa, apreensão do conhecimento e prestação de serviços, carecendo, ainda, de orientação para o trabalho.

Na educação corporativa, o foco são as estratégias da empresa. É necessário perceber se essas estratégias estão alinhadas com as tendências das demandas atuais, além disso, as empresas passam também a apresentar demanda por pesquisa, por apreensão do conhecimento e pela prestação de serviços mais qualificada. A educação corporativa, segundo Castro e Eboli (2013), é caracterizada por sua vinculação estratégica com a vida da empresa. “Os cursos, as ações educacionais devem ser concebidos e desenhados para bem atender a estratégia do negócio olhando igualmente para o futuro e para fora da organização” (CASTRO; EBOLI, 2013, p. 413). Já sua missão é enfatizar a cultura para o desenvolvimento da empresa. Dessa forma, quem desenvolve o negócio e a cultura da empresa são as pessoas que nela atuam. O foco de uma educação corporativa, portanto, repousa nas pessoas e na formação das competências que permitam tornar os negócios desenvolvidos na empresa diferenciais.

Segundo Castro e Eboli (2013), no Brasil, as Universidades Corporativas enfrentam o desafio de uma dupla missão: devem fazer com que seus quadros avancem nas competências profissionais e ainda corrijam lacunas do sistema educacional em relação à formação de mão de obra.

¹⁹ A empresa *Electric de Crotonville, New Jersey*, foi a pioneira na educação corporativa, em 1945. Segundo Alpersted (2001, *apud* MEISTER, 2001).

Segundo os dados da pesquisa Educação Corporativa 2012, as UCs são bem financiadas, têm boas equipes dirigentes e 73% pertencem a empresas nacionais (CASTRO; EBOLI, 2013). A pesquisa “Dez Empresas mais Admiradas no Brasil”, realizada pela Revista Carta Capital (2012), afirma que das dez empresas mais admiradas no Brasil, nove delas apresentam universidade corporativa ou sistemas de educação corporativa.

O termo “universidade corporativa” pode suscitar polêmica, porém pode assumir outras nomenclaturas como: Instituto de Gestão, Instituto de Aprendizado, Aprendizagem de Negócios, Escolas de Gestão, Academias, Centros de Aprendizagem, Centro Educacionais de Desenvolvimento (TARAPANOF, 2004).

Plonski (1999), em seu artigo “Cooperação Universidade-empresa: um desafio gerencial complexo”, argumenta que, sob o rótulo universidade, há um amplo leque de possibilidades de entidade de ensino e/ou pesquisa. Inclui, segundo o autor, “qualquer instituição de nível superior intensiva em pós-graduação e pesquisa avançada ou mera provedora de ensino de graduação; um centro universitário ou uma faculdade isolada, pública, comunitária ou privada, e, neste caso, com ou sem fins lucrativos” (PLONSKI,1999, p.6).

O autor, na mesma linha de raciocínio, lembra que o termo universidade aplica-se também, por vezes, a instituições de pesquisa, fundações, empresas juniores (PLONSKI,1999, p.6). Há, para o Plonski, uma complementaridade na cooperação empresa e universidades, cada qual proporcionando vantagens competitivas ao outro segmento.

Na atualidade, as entidades dedicadas ao ensino, mesmo as acadêmicas têm se voltado para pesquisa e também para o mercado de negócios. E há empresas de negócios preocupadas com o ensino/aprendizagem de suas equipes, inclusive. Tanto se vê universidades acadêmicas empreendedoras, criando laboratórios, empresas juniores, instalando incubadoras em suas dependências, parques tecnológicos para suas atividades afins, quanto se vê empresas criando espaços para educação corporativa, pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Eboli (2004) afirma que a qualidade do sistema depende de princípios e práticas que devem ser levados em consideração na implementação da educação corporativa. E propõe o desenvolvimento de 7 princípios que a autora nomeia e assim os define:

O princípio nº1- Competitividade²⁰ - norteia práticas de valorização da educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos funcionários. Nas empresas públicas, a competitividade é essencialmente em relação a si mesma. Na busca da Qualidade dos serviços prestados a sociedade.

O princípio nº2- Perpetuidade - orienta as ações de formação para o aperfeiçoamento individual do colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.

O princípio nº3 – Conectividade - privilegia a construção social do conhecimento, com ações que intensificam a comunicação e a interação da instituição ampliando a rede de relacionamentos-público interno e externo.

O princípio nº4 – Disponibilidade - oferece atividades e recursos educacionais de fácil acesso, propiciando oportunidade para que os funcionários realizem aprendizagem em qualquer lugar.

O princípio nº5 – Cidadania - torna as ações da instituição voltadas ao exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais, pautados pela ética.

O princípio nº6 – Parceria - promove continuamente as competências dos colaboradores, por meio de parcerias internas (líderes e gestores) e externas (como instituições de nível superior, por exemplo).

O princípio nº7 - Sustentabilidade²¹ - Tanto norteia a avaliação das ações de formação em relação aos investimentos da empresa, quanto favorece a busca de fontes alternativas de recursos para orçamento próprio e autossustentável.

Na próxima seção, são apresentadas algumas características da educação corporativa também em instituições públicas, quando será demonstrado que há bastante similaridade entre as vivências e práticas das Universidades Corporativas nos modelos de educação corporativa em empresas tanto públicas quanto privadas.

²⁰ Eboli (2004, pg 85) inspirada em Meister (2000) afirma que competitividade significa buscar continuamente elevar o patamar de competitivo empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências Críticas- empresariais e humanas.

²¹ O termo sustentabilidade é de origem da área de Biologia e aplicada ao Meio Ambiente. Porém, outras áreas do conhecimento utilizam o termo. Eboli (2004) utiliza o termo Sustentabilidade para definir o princípio pelo qual as empresas buscam financiar seus projetos de Educação Corporativa e realizar avaliação dos seus Programas

2.1.1 A administração pública e suas interfaces com o modelo de universidade corporativa

Diversas instituições públicas criaram Escolas de Governo, principalmente após 1988, o período que compreende a redemocratização do país. A preocupação com o Desenvolvimento do Servidor originou o Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Este decreto regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Esta iniciativa também favoreceu a criação de uma Rede de Escolas de Gestão.

Em agosto de 2013 havia 196 instituições governamentais, com diferentes trajetórias e formatos, participando da Rede: escolas de governo propriamente ditas, centros de treinamento e capacitação, universidades, Universidades Corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo interessadas (Comitê Gestor Rede de Escolas de Governo, agosto de 2013).

Este talvez seja um diferencial entre o setor público e privado no momento de criação de uma UC. No setor público, existem regras, conforme legislação, sobre as quais, em muitos casos, as mudanças para criação de estruturas educacionais, tais como escolas de governo, necessitam de autorização.

O Decreto criado para apoiar a Rede de Escolas de Governo apresenta conceitos sobre gestão por competências e especifica novos métodos e entrega de eventos de capacitação e desenvolvimento. Assim, segundo o Decreto Federal nº 5.707, gestão por competência é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006).

O processo contínuo de aprendizagem passou a direcionar a política de recursos humanos da Administração Pública, exigindo, tal qual aconteceu com o setor privado, uma nova atuação da antiga área de treinamento e desenvolvimento.

Em relação à administração pública, Amaral (2006) considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências. No seu entender, a correta gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma

lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em um contexto específico. Cada órgão público deve identificar suas competências institucionais e individuais, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir, sempre em consonância com os objetivos da instituição.

Por outro lado, a autora chama a atenção para o fato que esse modelo ainda é pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil como no mundo. Promover uma correta gestão de competências dos seus quadros se torna o maior desafio para as escolas de governo, sobretudo nos níveis gerenciais.

Eboli (1999b) destaca que não só as empresas privadas ganham com a instituição de UCs. Segundo a autora, para fazer face à crescente necessidade de atualização pela globalização e pelos avanços tecnológicos, as empresas públicas mostram-se aptas a criar ambientes de aprendizagem continuada coletiva. A autora ressalta que

Universidade corporativa surge como resposta a esse desafio, buscando agregar valor aos negócios e resultados das empresas, ou seja, a universidade corporativa, em empresas publicas, apresenta-se como um ambiente de aprendizagem organizacional que objetiva transmitir e compartilhar conhecimentos, aliado à possibilidade de uso de melhores e mais avançadas tecnologias para a obtenção de conhecimentos e disseminação de práticas inovadoras. (EBOLI 1999b).

Oliveira (2010) relata que as empresas públicas se voltam para a descoberta e o desenvolvimento dos fatores internos como fonte de vantagens competitivas. O conhecimento é um elemento comum a todos. Apesar de o setor público possuir propósitos distintos do setor privado, no qual o primeiro se volta ao atendimento de demanda à sociedade e o segundo à lucratividade de seus empreendimentos, suas estratégias e tecnologias tendem a se tornar cada vez mais similares.

Segundo Marini (2005), uma nova economia requer uma nova organização. Esta organização deve ser capaz de gerenciar eficazmente o capital humano, no que diz respeito à capacidade inovadora dos seus colaboradores. “A valorização das pessoas é primordial para permanecer no cenário contemporâneo” (MARINI, 2005, p. 5).

O perfil dos funcionários públicos precisa ser discutido para sua nova inserção neste mundo contemporâneo. As novas funções, ora demandadas, exigem um quadro de funcionários altamente qualificados. Pacheco (2002) diz que os setores

públicos nas últimas tendências indicavam para um compromisso maior com resultados e não apenas cumprimento de formalidades legais.

Oliveira (2002 *apud* Allen, 2004, p. 25) assim define universidade corporativa: “entidade educacional que funciona como ferramenta estratégica desenhada para ajudar na organização a alcançar sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento individual e institucional”. Dessa forma, a UC, seja ela pública ou privada, deve buscar o desafio de ligar os objetivos do treinamento aos objetivos da organização.

Assim, a razão para a criação da UC em uma organização é a de ajudá-la cumprir a sua missão. Meister (1999, p. 46) diz que “a Universidade Corporativa emerge como estratégia organizacional para o desenvolvimento continuado de pessoas, a fim de que os novos desafios das organizações contemporâneas possam ser enfrentados e superados”.

Esse foi o objetivo que norteou a criação de diferentes UCs em empresas públicas, tais como o Banco do Brasil, lançada a partir de 2002, a Universidade Empresarial SABESP, criada em 2000, a Universidade dos Correios, criada em 2007, a Universidade corporativa da Caixa Econômica Federal, a Universidade corporativa da Universidade Federal de Brasília, a Universidade corporativa da Petrobrás, além das empresas Vale do Rio Doce, Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, conforme analisaram Olivia, Valquíria e Mazzali (2010).

As mais de 600 Universidades Corporativas estabelecidas no Brasil, segundo Olivia *et al* (2010) foram criadas nos mais diversos tipos de organização: em empresas privadas ou públicas, da administração direta e indireta, estatais, autarquias, e também, secretarias de educação em outros estados e até mesmo municípios, em diferentes arranjos gerenciais. Trata-se, portanto, de um modelo que pode ser aplicado à diferentes contextos, desde que sejam observadas as características próprias de cada instituição.

Conforme destaca Oliveira, “essas Universidades Corporativas brasileiras têm trajetória própria, apresentam peculiaridades próprias, ainda mais no tocante ao setor público” (OLIVEIRA, 2004, p. 26).

Um dos aspectos importantes das UCs é o foco da formação por competências. Isso vale tanto para as escolas de governo quanto para UCs. Ou seja, se a instituição deseja atingir metas ousadas e manter sua competitividade tem de capacitar seus funcionários, estar voltada para foco em competências, cursos

alinhados as estratégias da instituição, líderes e gestores empenhados na aprendizagem de suas equipes, tempo destinado para aprendizagem. Esses são, entre outros, princípios que norteiam também as ações de empresas públicas e privadas.

Eboli (2013) lembra que as UCs precisam estar em perfeita sintonia com a alta administração e que passam a ter um papel importante na orquestração do processo de formação organizacional. Segundo ela, não necessariamente há fronteiras nítidas entre a empresa e a sua universidade corporativa, conforme a seguir descrito:

Os centros de treinamento podem permanecer como entidades mais ou menos separadas. Isso não muda a natureza do processo evolutivo, é um mero detalhe administrativo. É difícil imaginar muitos casos de empresas que criam Universidades Corporativas sem haver realizado um programa de treinamento do seu pessoal operativo. (EBOLI. REVISTA PENSATA, 2013, p. 408)

Segundo a referida autora, a concorrência no setor público tem uma ótica diferenciada daquela observada nas empresas privadas em relação ao mercado, na medida em que a meta das empresas públicas é melhorar a qualidade do que oferece à sociedade continuamente. Assim, a capacidade competitiva das empresas públicas é acima de tudo em relação a si mesma.

E, segundo Meister (1999), um dos motivos pelos quais a implementação da universidade corporativa se mostra essencial para o desenvolvimento de empresas públicas pode ser percebido pelos seus fins, presentes no que a autora chama de 3 “C” do currículo básico de uma universidade corporativa:

- (i) Cidadania corporativa: forte identificação do servidor e empresa em que trabalha e seus valores centrais.
- (ii) Estrutura Complexa: partilha-se a crença de que o desempenho da organização, seja ela pública ou privada, melhora quando os funcionários têm visão compartilhada do contexto em que a empresa opera.
- (iii) Competências essenciais: combinação de tecnologias e habilidades de produção que servem de infinidade de linhas de produto de uma empresa, pública ou privada, e que lhe conferem vantagem competitiva em relação aos concorrentes. (DENISE apud MEISTER, 1999, p. 35)

Não se trata de instituir uma universidade tradicional, mas sim um espaço de aprendizagem. Como demonstra o quadro idealizado por Eboli (2004), ao explicitar as diferenças marcantes entre universidade tradicional e UC, pode-se observar as características específicas de uma e outra, conforme mostra o quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Universidade tradicional X universidade corporativa²²

Desenvolvimento de competências essenciais para o mundo do trabalho.	Desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso do negócio.
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal.	Aprendizagem baseada na prática dos negócios.
Sistema educacional formal.	Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.
Ensino de crenças e valores universais.	Ensino de crenças e valores da empresa e o ambiente de negócios.
Desenvolvimento da cultura acadêmica.	Desenvolvimento da cultura empresarial.
Formação de cidadãos competentes para gerar sucesso nas instituições e na comunidade.	Formação de cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos usuários.

Segundo Eboli (2004), as empresas, públicas ou privadas, ao sugerir a implementação de UC, primam pelo desenvolvimento das seguintes intenções:

- objetivo Principal- a organização prima pelo desenvolvimento das competências críticas negociais;
- foco no aprendizado- o conhecimento organizacional privilegia a divulgação da cultura na aprendizagem;
- escopo- é o foco da empresa nas suas necessidades individuais;
- ênfase nos Programas- os programas educacionais e ações devem ser planejadas em consonância com os objetivos organizacionais
- públicos alvos- a educação deve pautar-se pelo desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos
- local-o projeto de UC deve contemplar além do ambiente físico, ambiente virtual;
- resultado objetivo organizacional contempla o aumento da competitividade (EBOLI,2004, p 51).

Segundo Oliva, Roman e Mazzali (2010), para avaliar a atuação das UCs é preciso que sejam relativizados alguns critérios da avaliação para os ambientes da administração pública, como os princípios conectividade e sustentabilidade, por exemplo, nem sempre se aplicam facilmente em empresas públicas.

²² Fonte: EBOLI, 2004, p.50.

Uma das diferenças que se observa entre as UC de organizações públicas e privadas é que a geração de recursos próprios fica restrita às questões orçamentárias nas experiências estatais. Segundo os autores, o grau de autonomia na gestão deve ser considerado na avaliação das UC das empresas públicas.

No quadro 4, a seguir, estão sintetizados os princípios, as práticas e as questões que devem nortear todas as ações de formação de uma UC para que de fato apresente um bom nível de desenvolvimento.

As empresas que apresentam um bom desenvolvimento em seu sistema de desenvolvimento de pessoas, via de regra, como defende Eboli, seguem os sete princípios e práticas associadas a cada um deles e ainda, respectivas questões norteadoras para a implementação das ações de formação da educação corporativa na instituição.

Quadro 4: Práticas e princípios da educação corporativa²³

Princípios	Práticas	Questões norteadoras
Competitividade	Alinhamento das práticas à estratégia do negócio/metast.	A empresa concebe ações e programas educacionais alinhados a estratégias?
Perpetuidade	Preservação da cultura e dos valores organizacionais.	Como a empresa dissemina a história, a cultura e os valores da organização?
Conectividade	Envolvimento com fornecedores, clientes e distribuidores.	A empresa contempla o público externo nos seus programas de educação corporativa? A empresa estimula o compartilhamento de conhecimentos e trocas de informação?
Disponibilidade	Utilização da TI nos programas de educação corporativa.	A empresa utiliza de forma intensiva uma tecnologia aplicada à educação? A empresa possui projetos virtuais de educação?
Cidadania	Integração da educação corporativa com a comunidade.	Existe sinergia entre os programas educacionais e os projetos sociais? Existem programas de integração da empresa com a comunidade?
Parceria	Integração dos líderes nos programas de educação corporativa.	Os líderes e os gestores estão inseridos no processo de aprendizagem de suas equipes? Os líderes e os gestores estimulam a criação de um ambiente de trabalho propício à aprendizagem? Há parcerias com instituições externas? Qual escopo?
Sustentabilidade	Mecanismo para garantir a sustentabilidade financeira. Procedimentos para medir resultados dos programas.	Atos utilizados para garantir a auto-sustentabilidade? A UC tem natureza jurídica própria? Existem métricas para avaliar os resultados obtidos? Quais mecanismos para sustentabilidade dos Programas de Formação?

²³ Fonte: A universidade corporativa como Instrumento de Sustentação do Negócio. Eboli define sustentabilidade como capacidade de autofinanciamento e avaliação. (Eboli, 2004)

2.2 Questões metodológicas

Após a inauguração da Escola SEEDUC-RJ ficou demonstrado que o novo espaço seria diferente dos espaços planejados entre 2005 e 2010. Diferente até mesmo do que havia sido pensado inicialmente sobre a criação de uma UC em 2011, conforme exposto no capítulo 1.

O interesse pelo modelo da UCs surgiu no momento dessa pesquisa participativa no início de 2011, quando esta pesquisadora esteve atuando na área de formação, como já foi mencionado no capítulo 1. A participação do grupo de pesquisa sobre a UCs na SEEDUC-RJ possibilitou descobrir diversas estratégias de formação e refletir sobre modelos de treinamento em organizações e iniciativas de empresas de diferentes setores.

Durante os anos trabalhados na SEEDUC-RJ a pesquisadora pôde testemunhar mudanças que indicavam a construção de um espaço que fosse ao mesmo tempo local de prática de reflexão sobre o desenvolvimento dos servidores, além de espaço de formulação de políticas de formação. Assim, pode-se dizer que a abordagem da pesquisa e recorte do tema (universidade corporativa) teve origem nesse testemunho.

Por isso, alguns documentos, relatórios, informativos, usados na pesquisa já eram de conhecimento da pesquisadora, ou mesmo, a memória oral, pois também havia participado de reuniões ao longo da trajetória profissional, quando foi possível compreender as intenções de formação em diferentes momentos da instituição, em diferentes momentos, pelo menos entre 2005 e 2013.

A proposta inicial de inauguração de uma universidade corporativa para o servidor trouxe uma questão a ser ainda considerada, caso se pretenda buscar um modelo que possa potencializar as ações de formação. E encontrar respostas para saber de que maneira o modelo de educação corporativa pode ser aplicada à Escola SEEDUC-RJ, face interrupção às pesquisas sobre o tema. É uma questão ainda a ser respondida. Em 2012, a Escola SEEDUC-RJ foi inaugurada, mas não foi mais anunciada como universidade corporativa.

Esta pesquisa pode ser definida de diferentes maneiras, de acordo com “tipo, objetivos e abordagem e procedimentos técnicos” (ANGELO, 2012, p.45-50). Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema esta é uma pesquisa qualitativa

pois considera a relação entre o a Escola SEEDUC-RJ e modelos de educação corporativa a qual a instituição pode se espelhar, além da razão de existir tal objeto. Ou seja, a importância da Escola SEEDUC-RJ no cenário a formação do estado do Rio de Janeiro. Conforme destaca Richardson (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada por compreender detalhadamente, as características de uma situação específica apresentada pelos entrevistados, quando revelam suas ideias e convicções.

Esta é uma pesquisa descritiva também, pois o método de algumas análises aqui apresentadas são indutivas. Descreve-se ao menos em linhas gerais o caminho percorrido pela área de formação da Secretaria de Educação, sua estruturação ao longo dos anos em resposta aos resultados da Educação no Estado.

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, esta é uma pesquisa exploratória uma vez que parte do pressuposto de uma familiaridade com um problema; conhece-se as pessoas as quem são realizadas as entrevistas, a pesquisadora conhece e vivenciou o problema pesquisado e é um estudo de caso, ou melhor, um caso de gestão.

Foram utilizadas diferentes fontes (relatórios, documentos, informativos, reportagens, artigos, etc) e instrumentos (entrevistas semi-estruturadas e questionário). Por isso a bibliografia é documental, pois foram utilizados documentos diversos.

No que se refere à pesquisa de campo desenvolvida, foram realizadas oito visitas à Escola SEEDUC/RJ entre 2011 e 2013. Em muitas ocasiões foi possível observar *in loco* aspectos como frequência, atividades, capacidade de lotação, entre outros, em visitas à Escola SEEDUC/RJ, com a finalidade de registrar os cursos que estavam sendo ofertados, público atendido e duração dos cursos.

Pode-se dizer que é uma pesquisa complexa pois trata-se de um modelo ainda em construção. A pesquisa foi iniciada em 2012, juntamente com a inauguração da Escola SEEDUC-RJ. Mas ainda não é um modelo fechado e a área ainda está em fase de reestruturação, com constante mudança de chefias, inclusive.

Além dessa observação, buscou-se nos Relatórios (publicação de Decretos, informativos oficiais impressos e disponibilizados na WEB); a forma com a qual a SEEDUC-RJ apresenta a Escola SEEDUC-RJ e não se verificou em nenhum momento apresentá-lo como local privilegiado de reflexão e construção de saberes, em essência. Mas local onde os cursos são ofertados, visto que a SEEDUC-RJ, por

meio da Superintendência de Formação é a protagonista do planejamento das ações de formação.

Assim, buscou Referencial Teórico sobre casos de criação de UCs; e principalmente referencial teórico sobre o conceito e o modelo universidade corporativa. A leitura sobre o modelo UC salientou que o mesmo apresenta princípios norteadores que também estão presentes nas ações de formação da Escola SEEDUC-RJ. O documento legal que deve nortear a Educação do Estado do Rio de Janeiro também apresenta princípios do modelo UC que faz determinações as quais a SEEDUC-RJ demonstra ainda estar desenvolvendo.

Para melhor observar as características da educação corporativa praticadas pela SEEDUC-RJ, foram realizadas entrevistas que permitiram coletar dados quantitativos, além das pesquisas de campo e utilização das fontes documentais existentes na SEEDUC-RJ, tendo a intenção de investigar a situação atual da área de formação e da Escola SEEDUC-RJ.

As entrevistas foram aplicadas a dois públicos distintos: a primeira aos gestores da Área de Formação: Superintendência e Diretoria de Formação para conhecer as propostas e as atividades desenvolvidas pela instituição e as ações da Escola SEEDUC/RJ especificamente.

As entrevistas realizadas com os gestores da área de formação foram igualmente importantes para subsidiar este estudo. Em maio de 2013, realizou-se a entrevista com a Diretora de Formação e, em outubro do mesmo ano, foi entrevistado o Superintendente de Formação.

Os demais servidores que atuam na equipe, também contribuíram para o presente trabalho. Os mesmos são membros de equipo, e, ou, coordenadores, assistentes que para efeito das entrevistas serão chamados de membros de equipes em diferenciação aos gestores da área de Formação. Eles responderam a um questionário aplicado em novembro de 2013. Em relação ao último grupo, buscou-se observar como os servidores percebem as ações da SEEDUC-RJ.

Tanto as entrevistas com gestores, quanto os membros de equipe tiveram por base os princípios/fundamentos da educação corporativa e suas respectivas práticas e vivências, conforme categorizados à semelhança da pesquisa aplicada às UCs pelos pesquisadores Gdikian e Silva (2002).

As análises fruto das reflexões teóricas, documentos e entrevistas e questionário possibilitaram entender o estágio da formação da Escola SEEDUC-RJ,

perceber o quanto a formação se assemelha ao modelo das UCs e propor mais autonomia para as ações da Escola SEEDUC-RJ.

O PAE destina-se a contribuir com uma caso de gestão que se vincula à realidade do pesquisador. O Caso de Gestão aqui apresentado, visa compreender de que maneira o modelo da UC pode ser adaptado à Escola SEEDUC-RJ, tendo como hipótese que a educação corporativa já está sendo desenvolvimento em muitos pontos pela Escola SEEDUC-RJ. mesmo que de modo muito incipiente e assistemático.

2.3 ANÁLISE DO MODELO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA SEEDUC-RJ

Nesta seção, apresenta-se a forma como os gestores e servidores que participam das ações de planejamento e execução das atividades da área de Formação percebem e vivenciam os princípios e práticas da educação corporativa, proposta por Eboli (2004).

Também é demonstrado como a instituição concebe a sua educação corporativa, suas expectativas e propostas futuras, antevendo na adaptação do modelo das UCs uma proposta viável de formação na Secretaria de Estado de Educação, conforme experiências de instituições públicas e privadas, compreendendo a amplitude de suas ações.

2.3.1 Análise de pesquisa sobre práticas de vivências dos fundamentos da Educação Corporativa

Tachizawa e Andrade (2003) mencionam uma pesquisa realizada por Gdikian e Silva (2002) sobre a análise do modelo de UC praticada no Brasil que aponta para a importância que a educação corporativa alcançou no panorama empresarial.

A pesquisa intitulada “Panorama da Educação corporativa no Brasil” desenvolvida pelos autores abrangeu uma mostra de 30 empresas de destaque em Recursos Humanos (RH), sendo 72% multinacionais e 28% nacionais, abrangendo setores da indústria, serviços e comércio. Apesar do destaque da educação corporativa, muitas empresas entrevistadas ainda estavam implementando suas

respectivas UCs e nem todos os princípios apontados por Eboli (2004) estavam plenamente desenvolvidos à época da pesquisa realizado por Gidkiam e Silva (2002).

Nem todas as empresas que adotam UCs desempenham em 100% todas as práticas e vivências correspondentes ao potencial das ações de Recursos humanos (RH) caso seguissem os princípios da educação corporativa em relação à formação continuada de seus quadros.

Na tabela 10, a seguir, é demonstrado como estavam apresentadas o percentual com que as características ideais da educação corporativa estão sendo implementadas no desenvolvimento dos princípios desse modelo.

Tabela 09 - Vivência e práticas das principais características (princípios) do modelo Universidade Corporativa²⁴

Empresas que apresentam totalidade das Características Ideais da Educação Corporativa	Percentual
Programas educacionais estão alinhados às estratégias do negócio	94%
Cria oportunidades de aprendizagem contínua	68%
A empresa tem implantado programas de <i>E-Learning</i> : Adota múltiplos meios de aprendizagem (virtual, presencial e autodesenvolvimento)	60%
Os programas educacionais têm foco em competências	56%
Há tempo adequado para que os funcionários participem dos programas de aprendizagem	45%
Público Alvo da Educação Corporativa é toda a cadeia de valor (clientes, fornecedores, etc)	28%
A empresa adota estratégias de comunicação /campanhas voltadas para Formação dos servidores.	40%
Os gestores/Líderes assumem o papel de Coach e docente responsável pela aprendizagem	24%

A pesquisa mostra que nem mesmo as UCs existentes no Brasil conseguem manter a busca de metas de alto padrão à totalidade dos fundamentos/princípios do modelo universidade corporativa.

Segundo Tachizawa e Andrade (2003), os dados da pesquisa demonstram que a maioria das empresas ainda não atingem toda a cadeia de valor e este é um aspecto que não pode ser negligenciado. Os autores lembram que estes públicos podem representar o fator de sucesso das empresas.

As empresas não aviam desenvolvido todo o potencial em ações do ensino das UCs. Os programas de formação nas empresas se alinham a estratégias do

²⁴ Fonte: Seleção feita pela autora a partir de Revista Gestão Plus. N/ 26 Maio/Junho 2002.

negócio em 94%, quando deveriam apresentar percentual de 100%, afinal o negócio é a razão de ser da implementação de uma universidade corporativa.

As empresas pesquisadas apresentaram apenas 24% de ações as quais os gestores são elementos incentivadores e se encarregam pela aprendizagem de suas equipes.

As empresas apresentam forte relação entre educação corporativa e gestão por competências. Outra tendência marcante das Universidades Corporativas que ainda não estão plenamente desenvolvidas, embora, cada vez mais presente. O *e-learning*, por exemplo, ainda não era oferecido em muitas empresas ou ainda não era a principal modalidade de práticas de ensino virtual, entre outros modelos alternativos de ensino.

Tachizawa e Andrade (2003) concluíram que das trinta empresas analisadas houve avanço significativo no processo ensino-aprendizagem das empresas, pois permitiu associar a consistência do processo educacional acadêmico às práticas e necessidades das organizações (as afirmativas apresentadas às empresas pesquisadas realizadas por Gdikian e Silva (2002) foram adaptadas e utilizadas para compreender os avanços da educação corporativa da SEEDUC-RJ).

Por essa razão, foram entrevistados gestores e colaboradores da área de formação da SEEDUC/RJ para depreender o quanto os princípios que norteiam a formulação da Política Pública de Formação da Secretaria de Educação estão alinhados a este modelo.

Essas questões norteadoras formaram a base das reflexões sobre as quais a presente pesquisa buscou evidenciar os princípios, práticas e vivências que fundamentam as ações da área de Formação da SEEDUC-RJ, que serão aoradas nas próximas seções.

2.3.2 A atual Política de Formação da SEEDUC-RJ na visão dos gestores

As ações de formação da Secretaria de Educação apresentam bastante similaridade com o modelo da UC. Os gestores da área de formação acreditam que a Política de Formação está sendo constituída com base em aspectos técnicos. Isso porque todas as ações são planejadas objetivando resultados alinhados às

estratégias da instituição e, para tanto, apresentam algumas características na maneira como são desenvolvidas as ações de formação.

Diversos princípios filosóficos que norteiam a formação das empresas em suas respectivas UCs também estão presentes nas intenções de formação da SEEDUC-RJ. Estas constatações foram evidenciadas a partir de entrevistas realizadas com a Diretoria de Formação e com o Superintendente de Desenvolvimento e Formação.

Na entrevista com a Diretoria buscou-se informações sobre a dinâmica da Escola SEEDUC-RJ. Já a Entrevista com o Superintendente buscou esclarecer como são idealizadas as ações de formação, expectativas da instituição com a área de Formação, investimentos e o lugar da Escola SEEDUC-RJ na área de formação.

A entrevista com a Diretoria de Formação revelou a preocupação com a elaboração de um cardápio de cursos construído seguindo eixos formativos, e propostas de formação para públicos diferenciados. A entrevista com o Superintendente de Desenvolvimento mostra como a área da formação da SEEDUC/RJ está sendo tratada do ponto de vista de uma Política Pública de formação, e que aspectos são considerados na implementação de cada ação formativa.

Essas entrevistas foram fundamentais para ampliar o entendimento sobre a prestação de serviços da área de Formação da instituição. As características das UCs orientaram os roteiros das entrevistas aos gestores com questões para possibilitar melhor compreensão sobre o modelo de Formação apresentado atualmente e perspectivas futuras. O roteiro utilizado nas entrevistas encontra-se anexo. Nesta seção, são destacados os aspectos mais relevantes sobre os sete princípios de sucesso da educação corporativa.

Nas empresas privadas, tanto Eboli (2004), quanto Meister (1999) como outros estudiosos dos modelos de educação corporativa, ressaltam que o foco na gestão do negócio deve ser a base das formações, cursos de capacitação e ações institucionais. Isso determina a competitividade da empresa no mercado. Nas instituições públicas, todavia, esse princípio está mais relacionado ao serviço prestado pela instituição.

Assim, em relação à competitividade, o Superintendente de Formação e Desenvolvimento explica que no planejamento estratégico da SEEDUC-RJ, as atividades fim são os resultados da Educação Básica do Estado do Rio de Janeiro. Esta é a meta.

Todos os cursos são pensados para melhorar os resultados da Educação. O foco dos cursos repousa nas competências necessárias para que cada servidor desenvolva seu fazer no dia a dia do seu trabalho. A diferença é que a finalidade não é posicionamento no mercado, mas a prestação de serviço de melhor qualidade possível.

Conforme já mencionado, o catálogo de cursos foi elaborado por consultores a partir de um financiamento com o Banco Mundial (BIRD)²⁵. A elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola SEEDUC/RJ também teve participação de consultores. O Mapa de Formação, contemplando os eixos definidores dos conteúdos e público alvo dos cursos disponibilizados estão vinculados às competências que precisam ser desenvolvidas para cada perfil de servidor.

Conforme destacado no Capítulo anterior, são oferecidos cursos para Gestores, Docentes e técnico-administrativo. Nem todos os títulos e propostas de ementas de curso estão disponíveis, mas são ementas que podem ser desenvolvidos conforme demanda e possibilidade de execução futura.

Inicialmente, a oferta de Formação da SEEDUC/RJ priorizou o eixo pedagógico para capacitar melhor os professores em situações práticas de sala de aula, com foco em melhoria do ensino e aprendizagem e melhora nos resultados educacionais. O público alvo, entre 2011 e 2012, foi o professor regente de turma.

O Superintendente lembrou que inicialmente não havia orçamento específico para formação e, por isso, a formação para gestores teve início em outro momento. Somente a partir de 2012, ampliou-se o atendimento aos demais perfis da SEEDUC-RJ.

De acordo com a Superintendente de Desenvolvimento de Pessoas da SEEDUC-RJ, a meta da Secretaria era inicialmente a formação para o Currículo Mínimo. As vagas foram destinadas a professores docentes do ensino regular, professores, diretores, servidores de apoio. Além disso, O Superintendente esclarece que os cursos desenvolvidos são determinados de acordo com a demanda. (Entrevista realizada com o Superintendente em 15 de outubro, 2013).

²⁵ O Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD tem como finalidade a organização internacional com objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social, e apoio e assistência aos governos, por meio de empréstimos a juros baixos ou <http://www.ambiente.sp.gov.br/wp-content/uploads/2011/10/bird.pdf>

Formar melhor o professor para atuar melhor na sala de aula, era a prioridade declarada em 2011, embora a instituição não tivesse todos os meios de pessoal, administrativo e orçamentário para tal. Foi necessário, então, recorrer a parceiros nos cursos como CECIERJ, UFF-RJ, CAED-UFJF, entre outras, como exemplos de algumas parcerias que usam plataformas *on-line*, explica (Entrevista realizada com o Superintendente em 15 de outubro, 2013).

O foco das capacitações está centrado no desenvolvimento de competências, segundo os gestores da área de formação da SEEDUC-RJ. Todos os cursos oferecidos estão alinhados ao Programa de Gestão de Pessoas, que cria os projetos de formação, tendo em vista as competências e habilidades que foram mapeadas. Até mesmo curso sobre práticas na sala de aula tem proposta baseada por competências. Para tanto, foi realizado um *workshop* a fim de mapear e definir os valores, as competências esperadas para cada função/funcionários. Assim, o público alvo das formações, em sua grande maioria, é o professor.

Segundo o Superintendente de Formação e Desenvolvimento, a Formação vai agregar valor a curto, médio e longo prazo. Os resultados educacionais vão permitir perenidade dos valores e certos conhecimentos, habilidades e atitudes do alinhamento ao planejamento estratégico. Antes, o servidor que normalmente ficava a mercê de ciclos de políticas, agora tem uma educação e difusão da cultura de um *ethos* público no qual o aperfeiçoamento acontece pelo desempenho, agregando valor nos resultados educacionais. É dessa maneira que a instituição estabelece o princípio da perpetuidade.

Em relação à divulgação dos cursos, a SEEDUC/RJ comunica suas ações de formação, de acordo com o perfil do público e com o tipo de curso, informa o Superintendente. “Dependendo do curso são de inscrição livre, que são oficinas abertas ao público ou professores específicos, no site da SEEDUC-RJ, ou email *marketing*”, esclarece. (Entrevista realizada com o Superintendente em 15 de outubro, 2013).

Os princípios conectividade e disponibilidade ainda estão sendo desenvolvidos. Essas mudanças não acontecem de imediato. É uma cultura a ser sedimentada. O Superintendente lembra que, a partir de agosto de 2013, a SEEDUC/RJ instituiu, em diferentes regiões do Estado, aproveitando as estruturas de 22 polos que já estão em funcionamento em todo Estado.

Outra área bastante desenvolvida na maioria das empresas que desenvolvem educação corporativa, seja em departamentos de treinamento ou UCs, é o *e-learning*, mas que, no momento, ainda está sendo implementado com dois cursos disponíveis: o curso de formação sobre o Conexão Educação e o Fórum de Boas Práticas.

Em relação ao princípio da cidadania, o superintendente informa que há algumas iniciativas como o curso “Formação pela Escola” em parceria com o MEC que pode ser estendido ao público em geral, “estamos realizando capacitação do PROEIS do projeto Segurança nas Escolas para que os policiais que fazem a segurança nas escolas saibam como atuar nesses espaços.” disse o superintendente. (Entrevista realizada com o Superintendente em 15 de outubro, 2013.)

Uma das características que costumam ser atribuídas às UC é o planejamento de longo prazo. A Superintendência de Formação realiza a previsão dos custos anuais, para a área de formação, sendo planejado por exercício, a partir do cálculo da demanda em termos do que será desenvolvido. Vale lembrar que as empresas públicas da administração direta dependem da aprovação do orçamento para gerir seus projetos e programas e não costumam arrecadar recursos para manter seus projetos e desenvolver suas ações, como as UCs de empresas privadas vêm realizando nos últimos tempos.

Conforme relato do Superintendente, durante a entrevista para a pesquisa, a SEEDUC/RJ já investiu desde o lançamento do planejamento estratégico, 25 milhões, entre custos dos projetos, despesa de pessoal, bolsa auxílio, remuneração de tutores, formadores, investimentos de manutenção da escola SEEDUC/RJ e polos de formação.

A Secretaria de Educação tem adotado um princípio bastante exercitado em empresas privadas que é a Sustentabilidade da área de Formação. Algumas UCs de empresas privadas inovam oferecendo cursos abertos ao público capazes de financiar projetos, programas e até o custeio de oficinas, *workshops* e cursos.

A SEEDUC/RJ também inovou buscando sustentabilidade do seu programa de formação e tem financiado os cursos de formação de modo autossustentável. A maior parte dos recursos dos 25 milhões gastos de 2011 até 2013 foram provenientes da receita conseguida pelo ressarcimento de servidores que foram

cedidos de outros órgãos públicos. Conforme o Decreto 42.971, de 06 de janeiro de 2011,

Art. 2 - A cessão realizada na forma do *caput* do art. 1º deste Decreto acarretará para o cessionário o dever de reembolsar ao cedente todas as despesas relacionadas ao servidor cedido, incluindo encargos sociais, previdenciários e benefícios indiretos pagos ao servidor na origem. (Governo do Estado do Rio de Janeiro, Diário Oficial de 07.01.11)

E no Artigo 5:

Os recursos financeiros recebidos pelo Estado a título de ressarcimento por cessão de pessoal realizada nos termos do art. 1º deste Decreto ser ao destinados à Área educacional, à conta de dotação orçamentária da Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC-RJ (Governo do Estado do Rio de Janeiro, Diário Oficial de 07.01.11).

De acordo com o Superintendente, há ainda um amplo Programa de Certificação dos Servidores na área da Gestão de Pessoas que poderá ser integrado ao Programa de Formação, sendo parte da avaliação do Programa de Formação, visto que, na atualidade, a avaliação da formação só ocorre na modalidade Avaliação de Reação. A instituição, na opinião do Superintendente, vem amadurecendo seus mecanismos para medir resultados dos programas de modo mais tangível (Entrevista realizada com o Superintendente em 15 de outubro, 2013).

Pode-se demonstrar sinteticamente quais princípios e níveis de desenvolvimento das ações de formação da SEEDUC/R Já partir das observações realizadas pela pesquisadora após a entrevistas aos gestores da área de formação da SEEDUC-RJ.

A figura a seguir ilustra as respostas do Superintendente, na ocasião da entrevista. É importante ressaltar que esta síntese não significa nenhum juízo de valor. Todavia, aponta o momento de desenvolvimento em que se encontram as práticas da Escola SEEDUC-RJ.

	ALTO	MÉDIO	BAIXO
1 alinhamento às estratégias da SEEDUC/RJ	●		
2 Oportunidades de aprendizagem contínua			●
3 Programas de <i>E-Learning</i>			●
4 Foco em competências		●	
5 Tempo adequado aprendizagem			●
6 Adoção de estratégias de comunicação	●		
7 Público Alvo (clientes, fornecedores, etc)			●
8 Os gestores/Líderes -responsável pela aprendizagem		●	

Figura: Práticas e princípios da educação corporativa/SEEDUC/RJ/2013
 Fonte: Elaboração própria

A entrevista semiestruturada realizada demonstrou a avaliação sobre o avanço das ações da política de formação da SEEDUC-RJ, pelos próprios gestores da área de formação. Verifica-se que os gestores acreditam que o princípio perpetuidade e competitividade estão sendo atendidos e as práticas de preservação da cultura da instituição estejam implementadas.

Já os princípios de conectividade, parceria e sustentabilidade estão em desenvolvimento. Segundo o próprio gestor entrevistado, não há programas que integrem ações com a comunidade, conforme requer o princípio cidadania.

Observa-se, conforme entrevista com o Superintendente, em comparação com o modelo de educação corporativa da SEEDUC-RJ, que o modelo das UCs apresenta alto nível de desenvolvimento do princípio da competitividade. Ou seja, apresenta estágio alto de alinhamento à estratégia da instituição.

Já os princípios de perpetuidade, parceria e sustentabilidade estão em estágio médio de desenvolvimento. A SEEDUC/RJ ainda apresenta alguma dificuldade em obter parceria com os líderes para disseminar a cultura de formação continuada junto aos servidores, ainda não desenvolveu um programa de avaliação da sua política de formação e ainda inicia o processo de sedimentação da cultura de organização que aprende. Não tem, tampouco, implementado diferentes meio de disponibilização de capacitação.

2.3.3. As Práticas de Formação da SEEDUC-RJ na visão dos servidores

Se aos gestores foram direcionadas questões sobre os princípios que norteiam as ações da Secretaria de Educação na área de formação, aos servidores da área de formação, foi perguntado como estas ações estão materializadas nos Programas de Formação da SEEDUC-RJ, ou seja, como são as práticas e vivências da educação corporativa na instituição.

Foram selecionadas oito afirmativas inspiradas na pesquisa de Gdikian e Silva (2002) correspondente às práticas de vivências do modelo de UCs vivenciadas na área de Formação da SEEDUC/RJ e foram entrevistados oito membros de equipe que trabalham nesse setor, todos indicados pelos gestores.

Os entrevistados foram convidados a atribuir um número, de 1 a 05, para apontar como as práticas e vivências da Formação estavam sendo desenvolvidas na SEEDUC-RJ, se estavam próximos, ou não, das metas da Secretaria de Educação.

Por isso, foram apresentadas 8 afirmativas para que os servidores, em um pequeno questionário apontassem, para cada afirmativa, as seguintes opções: se concordassem totalmente com a afirmativa, deveriam selecionar o número 5; caso os servidores concordassem parcialmente com a afirmativa apresentada, deveriam selecionar o número 4; caso os servidores nem concordassem, nem discordassem, deveriam selecionar a opção 3. Se os servidores discordassem parcialmente da afirmativa deveriam selecionar a opção 2 e se discordassem totalmente da afirmativa deveriam selecionar a opção 1.

Foi solicitado aos funcionários também que fosse explicado o porquê dos números atribuídos e caso a nota estivesse abaixo da meta ideal (5), cada participante deveria, além de justificar a escolha, sugerir ações de melhoria para que a formação da SEEDUC/RJ fosse potencializada. As propostas de melhoria apresentadas pelos entrevistados levaram em consideração estas metas para que os fundamentos das vivências e práticas da educação corporativa chegassem à categoria 5, ou seja: 100%.

As entrevistas foram individuais e cada participante respondeu às questões separadamente, não havendo comunicação entre participantes os para evitar possíveis influências.

É necessário frisar que não se pretendeu formar um juízo de valor sobre as ações implementadas pela SEEDUC-RJ, mas sim comparar o modelo das UCs de sucesso, com relação aos princípios que regem tal modelo e o modelo empregado pela SEEDUC-RJ, em relação a esses mesmos princípios. No quadro 5 estão listadas as oito afirmativas apresentadas aos entrevistados, conforme pesquisa de Gdikian e Silva (2002).

Quadro 5: Afirmativas apresentadas aos respondentes-entrevistados²⁶

1	Programas educacionais estão alinhados às estratégias da SEEDUC-RJ
2	A instituição cria oportunidades de aprendizagem contínua
3	A instituição tem implantado programas de <i>E-Learning</i> (Adota múltiplos meios de aprendizagem virtual, presencial e autodesenvolvimento:
4	Os programas educacionais têm foco em competências
5	Há tempo adequado para que os funcionários participem dos programas de aprendizagem
6	A instituição adota estratégias de comunicação /campanhas voltadas para Formação dos servidores.
7	Público Alvo da Educação Corporativa é toda a cadeia de valor (clientes, fornecedores, etc)
8	Os gestores/Líderes assumem o papel de Coach e docente responsável pela aprendizagem

De acordo com os entrevistados, a SEEDUC/RJ realiza os princípios/fundamentos do modelo praticado por inúmeras UCs, o comportamento da instituição em relação à educação corporativa é similar ao comportamento de outras empresas, conforme apresentou a pesquisa de Gdikian e Silva (2002).

Os servidores da equipe de formação acreditam que tais programas estão alinhados às estratégias. Todos os entrevistados concordam totalmente ou parcialmente com a afirmativa de que as ações de formação da SEEDUC/RJ estão alinhadas às estratégias. Conforme apresentado na figura1:

²⁶ Fonte: Elaborado pela autora com base na Revista Gestão Plus. N/ 26 Maio/Junho 2002.

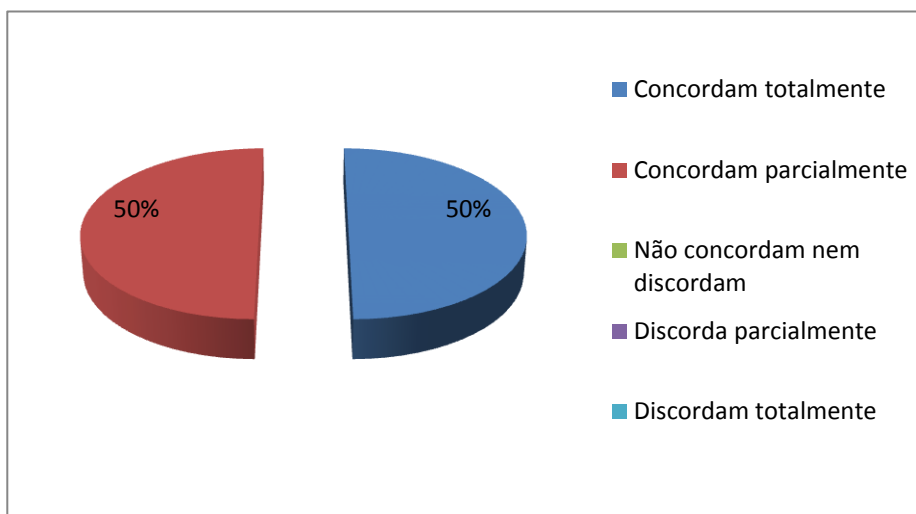


Figura 1: Alinhamento à estratégia

Fonte: elaborado pela autora, 2013

Contudo, dentre os entrevistados que acreditam que os cursos estejam alinhados à estratégia, 50% deles acreditam que os programas podem estar alinhados ainda mais às estratégias da instituição. E assim, um dos entrevistados justificou:

Todas as propostas são feitas nesta direção. Todos os processos são focados nessa área e é o alinhamento estratégico que valida nossas ações. Algumas ações, o objetivo em que parte do planejamento estratégico. O papel das pessoas nas funções das diferentes áreas sempre existiu. O que é novo são as ações convergindo para o objetivo, saberem o significado da formação, A consciência do servidor para a gestão e administração mais eficaz-orientação pedagógica. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013)

A segunda afirmativa diz respeito às oportunidades de aprendizagem para participação em cursos de capacitação oferecidos pela instituição aos servidores.

Os participantes da pesquisa acreditam que ainda não se apresenta a situação ideal e que a SEEDUC-RJ ainda precisa oferecer mais oportunidade de aprendizagem aos servidores.

Todos concordam que a SEEDUC-RJ cria oportunidade de aprendizagem, mas 71% concordam parcialmente enquanto 29% concordam totalmente com a afirmativa, conforme ilustra a figura 2.

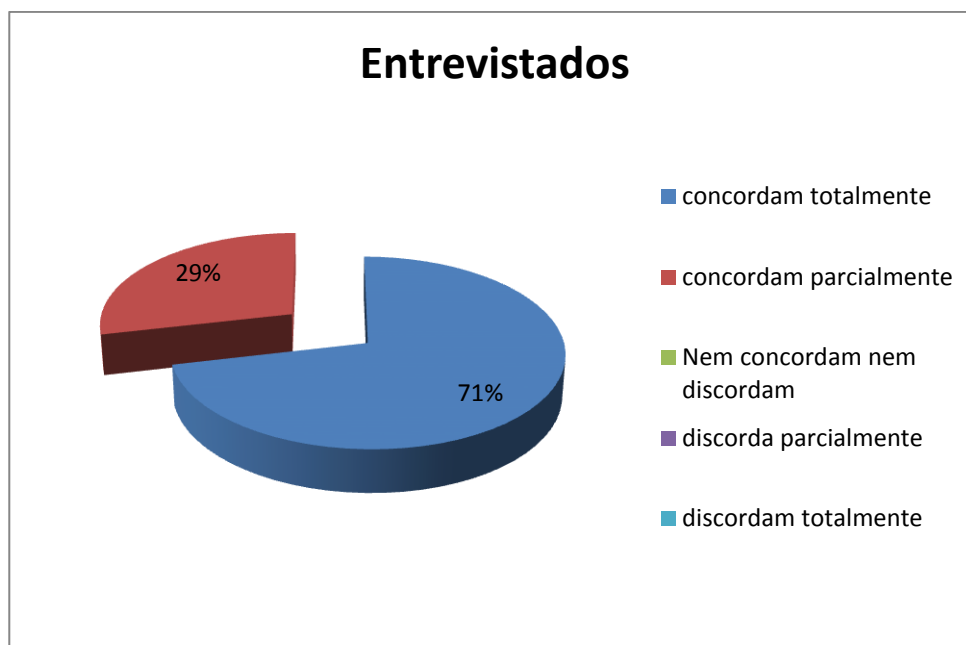


Figura 2: Oportunidade de aprendizagem
Fonte: Elaboração própria (2014).

Chama a atenção o fato de que os participantes da pesquisa que atribuíram valor máximo para este fundamento da educação corporativa (oportunidade de aprendizagem), não apresentaram nenhuma justificativa para tal. Ao contrário, as falas indicam, na sua maioria, que ainda há aspectos a serem superados pela instituição para que se crie oportunidade de aprendizagem.

Como nas seguintes falas, daqueles que acreditam apenas parcialmente nessa afirmativa.

Estamos num processo de construção de modelo. Estamos percebendo a necessidade das formações serem mais práticas, formação mais focada no dia a dia da sala de aula. Os cursos estão focados nos subsídios para trabalhar as ações na escola. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013)

Ou ainda,

As oportunidades são criadas, mas muitas vezes, as mesmas sofrem alterações visto que os parceiros nem sempre compreendem as peculiaridades da SEEDUC-RJ. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013)

A terceira afirmativa apresentada aos entrevistados dizia respeito à implementação de Programas de *e-learning* para saber se a empresa adota múltiplos meios de aprendizagem (virtual, presencial, autodesenvolvimento). O resultado demonstra que a área de formação ainda está sendo desenvolvida na

SEEDUC-RJ. A figura 3 ilustra o que pensam os servidores entrevistados sobre as intenções da instituição em ampliar a oferta de cursos na modalidade a distância.

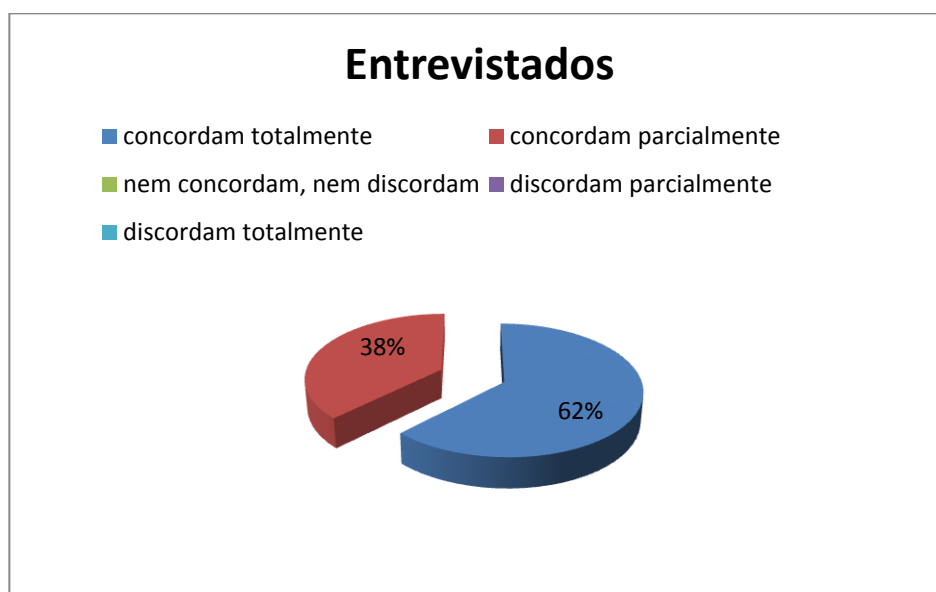


Figura 3: A empresa tem implantado programas de *e-learning*
Fonte: Elaboração própria (2014).

A maioria dos entrevistados 62% concordaram parcialmente e somente 38% concordaram totalmente. Entre os que acreditam que a SEEDUC/RJ apresenta meios de aprendizagem diversificados, as justificativas levam em consideração os ambientes de aprendizagem das instituições parceiras, estas sim têm ambientes virtuais de aprendizagem desenvolvidos para oferta de curso *online*. Alguns respondentes levaram em consideração alguns cursos que a SEEDUC/RJ está oferecendo em um ambiente próprio, para poucos usuários inicialmente.

Segue uma das justificativas apresentadas:

Tem aulas presenciais, vídeo aulas, várias modalidades, curta e longo treinamento, capacitação, MBA e Mestrado, além de estruturas digitais, várias modalidades de curso (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Ainda conforme um membro da equipe:

Ainda poderia ter mais. Estamos caminhando, mas estratégias de Educação com mais cultura digital. O modelo presencial, com mais atividades a distância. Esta é uma exigência da contemporaneidade, uma vez que hoje todo mundo navega (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Algumas falas dos entrevistados deixam evidenciado que a proposta de formação da instituição, uma vez adotando diferentes meios de aprendizagem atingiria, mais facilmente, seu grande público. Há também afirmativas sem justificativa que comprovem a existência do *e-learning*, como se depreende nesta fala dos membros de equipe entrevistados: “Sim, a instituição já propõe alguns” (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Ou ainda, conforme declarou outro membro de equipe: “acredito que o *site* da SEEDUC está muito melhor, o Conexão melhorou e agora tem a Central de Relacionamento. Com a plataforma, acredito que será possível avançar bem mais” (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Dentre os que marcaram as afirmativas que concordam parcialmente com a existência do *e-learning*, destacam-se as seguintes justificativas dadas por membros de equipe durante a entrevista: “No sentido de amplitude já existe, já está em desenvolvimento, está sendo trabalhada uma plataforma, mas ainda não tem chão.” “Alguns programas têm, outros não. Talvez fosse essa a solução se tivesse 100% *on-line*”. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Outro fundamento do modelo da educação corporativa que orientou as afirmativas apresentadas aos entrevistados pretendeu observar se os servidores da área de formação consideram que os cursos estão identificados e construídos com foco em competências essenciais às atividades da instituição.

Ao responderem se as competências essenciais estão claramente identificadas, ficou demonstrada a variação na percepção entre os entrevistados.



Figura 4: Programas com Foco em Competências
Fonte: Elaboração própria (2014).

A afirmativa em foco ficou com a seguinte escala de valores: cerca de 13% discordam parcialmente, 13% não concordam nem discordam, 37% concordam parcialmente e 37% concordam totalmente com a afirmativa. A maioria considera que ainda há necessidade de nivelamento da identificação das competências essenciais em direção a meta ideal.

Estamos no processo de construção dessas competências. No Ensino Aprendizagem é mais visível saber as competências. Mas no aspecto das relações não está tão visível. O mapeamento dessas competências é mais complicado. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Esse membro de equipe acredita que as competências estão estabelecidas, identificadas no que diz respeito ao professor. Mas nem todos conhecem ainda, pois é novo na instituição. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Há barreiras a se vencer, conforme este relato: “o que se quer com o perfil do gestor está claro, bem definido. Mas ainda há resistência. Foram 30 anos de descrédito dos professores em relação à formação (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Essa clareza pode assumir diferentes nuances: ao se preparar ou criar oportunidades de aprendizagem, as mesmas podem ser facilmente claras e identificadas por quem as cria, porém quando são aplicadas podem assumir o sentido inverso. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Os entrevistados que concordaram parcialmente com a afirmativa acreditam que as propostas de formação podem apresentar mais foco em competências. Estes outros entrevistados fazem as seguintes justificativas:

nem todos têm foco nas competências. Recomendamos sempre nos contratos que existam foco em competência, mas ainda está muito no início. Acredito que no próximo ano talvez haja mais possibilidade de implementar cursos com foco em competências (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Para esse servidor, a SEEDC-RJ ainda está se adaptando às novas exigências. “Um trabalho visando às competências ainda é uma área nova em termos educacionais, pois demanda um conhecimento em que não só se reconheça como também se trabalhe as mesmas” (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

A quinta afirmativa apresentada aos entrevistados buscou verificar se há tempo adequado para que os servidores participassem dos programas de aprendizagem. Os funcionários apresentaram diferentes considerações.

Cerca de 20% discordaram parcialmente e 20% não se posicionaram 30% concordaram parcialmente e 30% concordaram totalmente com a afirmativa. A figura 5 mostra essas diferentes opiniões:

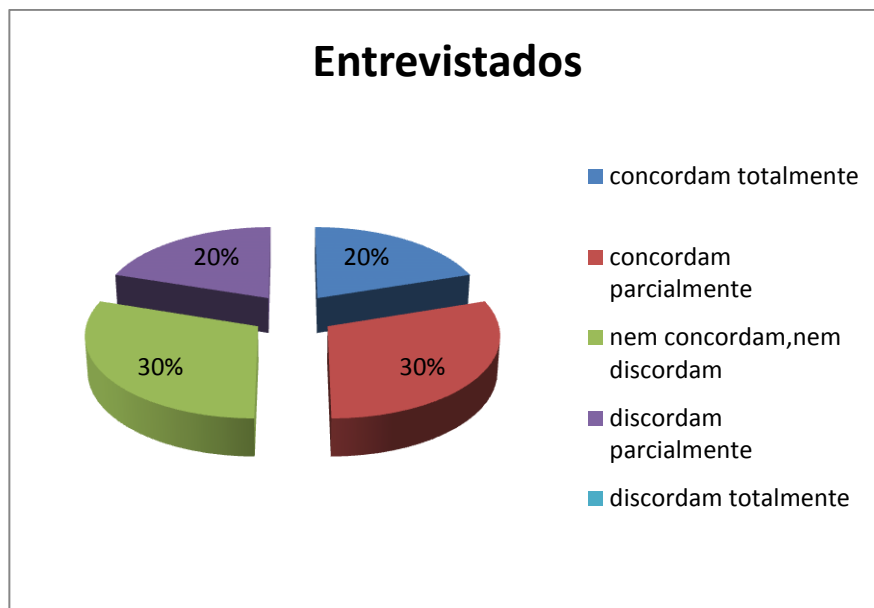


Figura 5: Tempo adequado para a aprendizagem
Fonte: Elaboração própria (2014).

Os demais entrevistados que concordaram totalmente, que concordam parcialmente e ou indecisos apresentam as seguintes justificativas para suas respostas, “Não há tempo adequados”. A carga horária do professor dificulta muito, tem que se correr de um lado para o outro. O Plano de Carreira deve levar em consideração carga horária para estudo (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Ou ainda,

As vezes os professores fazem formação quando são obrigados, mas as vezes falta conscientização de Diretores Regionais, das Unidades Escolares e mesmo da sede da importância da formação”. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Houve unanimidade no posicionamento em relação à sexta afirmativa apresentada aos entrevistados que buscou saber se a empresa adota estratégias de comunicação/campanhas voltadas para Formação dos servidores. Entre os entrevistados 100% declararam concordar totalmente com essa afirmativa.

Os entrevistados apresentaram justificativas bastante entusiastas em relação à maneira como é realizada a comunicação dos cursos na instituição.

Os servidores apresentam os seguintes exemplos: “Com a criação do Conexão Professor, E-mail Marketing, Reuniões de Primeiro Nível, muita interação entre os grupos.

Todos os servidores entrevistados acreditam que a comunicação pode melhorar. Acho que poderia ampliar mais a divulgação nas redes sociais.” (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Para outro entrevistado, “na SEEDUC/RJ as informações são dadas principalmente pelo portal e também por meio de ligação telefônica para as escolas, ratificando, por meio de e-mails. A SEEDUC/RJ utiliza todos os meios de comunicação, inclusive o site da SEEDUC-RJ.” (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Esse membro de equipe registrou a ação da Assessoria de Comunicação (ASCOM), com divulgação de todas as formações. “A divulgação se dá pelo site da SEEDUC/RJ e também a ASCOM que divulga as ações da SEEDUC/RJ para a imprensa externa”. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

A sétima frase apresentada aos servidores afirmava que os gestores/líderes assumem o papel de *coach* e docente responsável pela aprendizagem tem foco em um fundamento de grande relevância que caracteriza a educação corporativa.

Essa afirmativa também apresentou diferentes considerações na avaliação dos servidores que atuam na área de formação. Para elas, as ações implementadas ainda não contam com a disponibilidade dos líderes.

Entre os entrevistados, 13% não se posicionaram 37% concordam parcialmente e 50% concordam totalmente e acreditam que os gestores assumem o papel de *coach* e docente responsável pela aprendizagem.

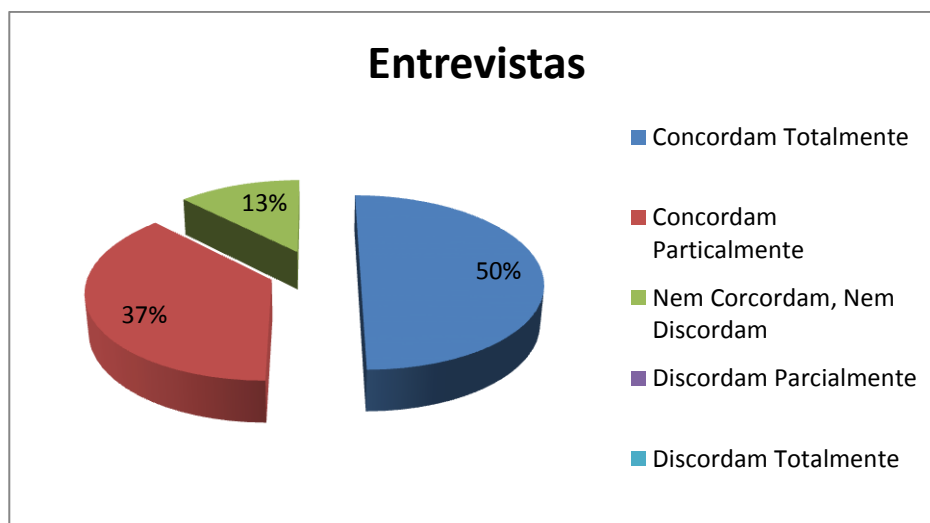


Figura 6: Os gestores líderes são responsáveis pela aprendizagem
 Fonte: Elaboração própria (2014).

Apesar de a maioria concordar com o fato de que os líderes têm assumido o papel de *coach* e docente responsável pela aprendizagem. As justificativas não referendam tais escolhas.

As justificativas demonstram que a instituição ainda não tem a cultura de comunidade de aprendizagem fortalecida e alinhada entre todos os setores. “Na área de formação sim, mas outras áreas ainda não estão sensíveis”. “Diz um dos entrevistados; “A maioria não faz, estão muito voltados para o administrativo e não tem tempo”, diz outro entrevistado”. Ou, ainda, como pondera este último: “Líderes e gestores só podem assumir o papel de *coach* a partir do momento em eles próprios tenham se tornado um” (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

As justificativas dadas pelos entrevistados que concordam totalmente com a afirmativa, apesar da concordância extrema, ofereceram respostas inconclusivas, ou pouco explicativas como as que seguem: “Existe, fazem formação”, diz sumariamente um dos entrevistados (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

A última questão apresentada aos entrevistados solicitou que os mesmos atribuíssem graus de concordância entre 1 a 5 para a seguinte afirmativa: o público Alvo das Formações é toda cadeia de valor (fornecedores, alunos, comunidade), que aliás é um valor bem desenvolvido na educação corporativa, sendo, inclusive, uma das características marcantes desse modelo.

Apenas 25% dos entrevistados concordam totalmente e 75% concordam parcialmente, conforme ilustra a figura 7.

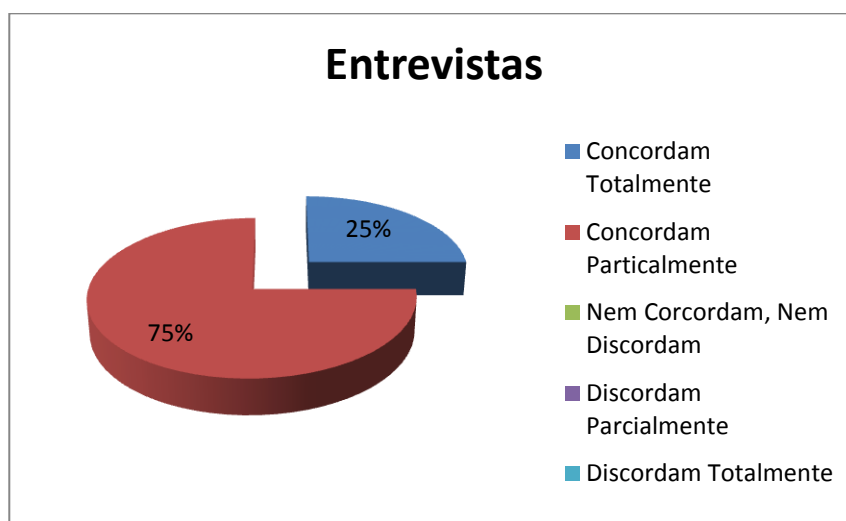


Figura 7: Comunicação sobre Formação
Fonte: Elaboração própria (2014).

A maioria dos entrevistados não vê a comunidade, fornecedores, clientes (comunidade em geral) como parte do público alvo de formação da SEEDUC-RJ. Esse fato evidencia o caráter específico das empresas públicas em relação aos usuários. Fornecedores e Clientes estão alijados dos benefícios educacionais previstas nas ações educativas da instituição. Porém, nas falas dos entrevistados há também uma ampliação de visão em relação a esta possibilidade, visto que 75% concordam parcialmente com a afirmativa e 25% concordam totalmente.

Para os servidores as ações da SEEDUC-RJ estão,

“focadas na relação professor e Aluno. Falta mobilizar e entender melhor as relações comunidade nas relações de ida e vinda. Há atualmente ações de ida. Mas precisa ser estudada melhor as relações de vinda. Quanto aos fornecedores, a SEEDUC/RJ nas mudanças nos processos de compra acaba sendo uma forma de educar os fornecedores para que se veja que a SEEDUC-RJ está mais transparente e exigente com os produtos. Quando se publica o currículo mínimo é também uma forma de orientar os fornecedores da SEEDUC/RJ que tipo de produto nos oferecer”. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Alguns entrevistados acreditam que A SEEDUC/RJ pode ampliar ainda mais o público alvo. “O público maior é o professor que está sendo estendido para o pessoal de apoio”. Na opinião de um terceiro entrevistado, “não tem cursos para todo mundo”(Entrevista concedida em 15 de novembro, 2011).

Todavia, para outros entrevistados, tem sim formação para todo mundo”. “Tem a formação pela Escola que abrange a comunidade, tem MBA, Residência Docente, entre outros títulos”. (Entrevista realizada com o Membro da Equipe em 15 de novembro de 2013).

Ressalta-se que nenhum entrevistado discordou da afirmativa em termos de não aplicabilidade desses fundamentos/princípios na SEEDUC-RJ. Pelo contrário, quando não concordou plenamente com cada fundamento apresentado, se concordou parcialmente.

Os colaboradores não discordaram, nem negaram nenhum dos fundamentos/princípios que norteiam as práticas da educação corporativa. Os entrevistados ainda propuseram medidas para que os fundamentos fossem plenamente integrados às propostas de formação da instituição.

Os respondentes que apresentaram números inferiores a 5 foram convidados, além de justificar as respostas dadas no questionário, apresentar uma proposta para tornar mais consistente cada uma das práticas analisadas.

Nem todos souberam ou quiseram responder, mas entre os que responderam, apresentaram ações em direção à potencializar práticas e vivências que estão em acordo como os princípios próprios das universidades corporativas.

O quadro 9 mostra algumas questões apresentadas aos respondentes do questionário e as propostas que os mesmos fizeram para desenvolver as ações de formação.

Quadro 6: Questões-ações propostas pelos entrevistados ao desenvolvimento das práticas de formação

<p>Em relação a perpetuidade</p> <p>Há tempo adequado para que os funcionários participem dos programas de aprendizagem</p>
<p>“Plano de Carreira que leve em consideração carga horária para estudo.”</p> <p>“As escolas, e mesmo na sede deveria haver um momento só para isso previsto no calendário.”</p> <p>“Ampliar a oferta de <i>e-learning</i> pode ser um otimizador para participação e realização de ações.”</p>
<p>Em relação a disponibilidade</p> <p>A empresa tem implantado programas de <i>e-learning</i></p>
<p>“Ampliar as estratégias de distância, produzir mais materiais, valorizar os materiais existentes.”</p> <p>“Desenvolver mais as oportunidades de formação, usando outros meios.”</p> <p>“Montar uma equipe comprometida e contratar especialistas nestes programas.”</p>
<p>Em relação a conectividade</p> <p>Público Alvo da educação corporativa é toda a cadeia de valor (clientes, fornecedores, etc)</p>
<p>“Estudar melhor estas relações para propor uma ampliação de ações para outros públicos.”</p> <p>“Se aproximar mais da comunidade e fazer reformulação no Plano Estratégico.”</p> <p>“Manter o processo e atingir novos públicos.”</p>
<p>Em relação a parceria</p> <p>Os gestores/Líderes assumem o papel de <i>Coach</i> e docente responsável pela aprendizagem</p>
<p>“Sensibilizar, discutir com a alta gestão para que se mude a cultura do apagar incêndio e mais tempo para realizar formação.”</p> <p>“Ampliar equipes para poder delegar e ter mais tempo para o autodesenvolvimento.”</p> <p>“Formação para gestores nesta área”</p>

Fonte: Elaboração própria (2014).

Conectividade, parceria, perpetuidade são os princípios que mais precisam ser desenvolvidos por meio de práticas que podem ser instituídas a partir de ações da gestão, segundo os membros de equipe. Os servidores da área de formação acreditam e propõem algumas ações, tais como sensibilizar os gestores, ampliar as equipes, que a gestão assuma o papel de liderança no autodesenvolvimento, apostar em projetos inovadores para criar oportunidades de formação e destinar horários específicos para a formação de equipes. Todas propostas são questões

gerenciais que podem ser modificados com algumas intervenções que aprimorem as vivências de formação. E, o questionário aplicado aos servidores da área de formação evidenciou que a instituição deseja aprimorar suas ações de formação.

2.3.4 Considerações acerca das entrevistas com os gestores e colaboradores da Área de Formação da SEEDUC-RJ

As entrevistas aplicadas aos servidores da área de Formação da SEEDUC/RJ evidenciaram possibilidades de comparação entre os princípios da educação corporativa nas empresas e também na SEEDUC-RJ. Todas as afirmativas apresentadas são princípios muito utilizados pelos pesquisadores para análise sobre as UCs. E há muitas similaridades, uma vez que os objetivos da Educação proporcionada pela empresa a seus colaboradores são os mesmos.

A partir da comparação entre os resultados da pesquisa sobre o percentual de atendimento aos fundamentos à educação corporativa pelas empresas, divulgadas por Tachiazawa e Andrade (2003) e, a partir das entrevistas e expectativas demonstradas pelos entrevistados sobre o ideal de atuação da área de Formação da SEEDUC-RJ, verificou-se que, assim como as demais empresas, a SEEDUC/RJ ainda não tem desenvolvido vivências e práticas de cada fundamento apresentado. Embora considere necessário vivenciá-las.

Tanto os gestores como os membros de equipe que atuam na área de Formação da SEEDUC/RJ mostram que as vivências e práticas estão praticamente próximas aos 100% e os que sugerem que a SEEDUC/RJ ainda está aquém desse percentual, acreditam que há potencial para atuar conforme o ideal da educação corporativa.

Ao proporem melhorias para atingir uma situação ideal da formação do estado do Rio de Janeiro, os próprios servidores apontam caminhos muito próximos às metas de sucesso das UCs. Algumas propostas apresentadas demonstram esta perspectiva. Quanto ao alinhamento da formação às estratégias da SEEDUC-RJ, as propostas privilegiam definir melhor a demanda para as reais necessidades de formação.

A identificação das competências é importante para saber que programas oferecer. Que venham a colaborar com o desenvolvimento das competências relativas a cada cargo/função.

Parte dos entrevistados acredita que os servidores precisam ter mais tempo no próprio horário de trabalho para participar de cursos de formação. E, acreditam que os líderes devem incentivar mais seus colaboradores no desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao desempenho das funções de cada colaborador.

Ter programas de *e-learning* é um dos fundamentos característicos da educação corporativa que segue as tendências da atualidade no contexto nacional e internacional. Os servidores acreditam que a instituição deva investir mais nessa área.

Na educação corporativa é muito comum que os gestores/líderes assumam o papel de *coach* e docente responsável pela aprendizagem. Na SEEDUC-RJ, nem todos os gestores/líderes assumem este papel, tanto que há propostas para que a instituição desenvolva esta competência nas lideranças.

Entre as propostas dos servidores que atribuíram números inferiores a cinco estão desde formação das competências desses gestores para que possam se responsabilizar pela aprendizagem de seus colaboradores à proposição de ampliação das equipes para que os gestores diminuam a carga administrativa e se dediquem mais expressivamente ao fazer pedagógico.

Embora o fundamento relativo à oferta de cursos a toda escala de valor não seja usual nas instituições públicas, muitas empresas estão cada vez mais ampliando seu público alvo. Nesta pesquisa, conforme discutido nas seções anteriores, o modelo da educação corporativa prevê ampliação de abrangência do seu público de atuação (fornecedor, cliente externo, comunidade). Empresas que oferecem cursos para estes públicos alcançam importante ganho institucional. As empresas passam a ser bem vista por estes públicos. Fato que agrega valor ao negócio dessas empresas.

Como ficou evidenciado pelos depoimentos dos entrevistados, há o reconhecimento de algumas lacunas que precisam ser melhoradas para que haja maior produtividade nos resultados das ações de formação.

O quadro 10 mostra uma síntese do nível de desenvolvimento das ações da SEEDUC-RJ, segundo entrevistados-gestores e membros de equipe da área de Formação da instituição.

Quadro 07: Informações dos gestores e servidores da área de formação da instituição²⁷

Princípios	Opinião dos Gestores	Práticas	Opinião dos servidores
Competitividade Alinhamento à estratégia	Alto Os programas focam metas	Programas educacionais estão alinhados a estratégias da SEEDUC-RJ Os programas educacionais têm foco em competências	Alto Médio
Perpetuidade Preservação da cultura e valores organizacionais	Médio em desenvolvimento	Cria oportunidades de aprendizagem Há tempo adequado para que os funcionários participem dos programas de aprendizagem A empresa adota estratégias de comunicação /campanhas voltadas para Formação dos servidores?	Alto Baixo Alto
Conectividade Envolvimento com fornecedores, clientes e distribuidores	Baixo público alvo restrito ao público interno	Público Alvo da educação corporativa é toda a cadeia de valor (clientes, fornecedores...)	Baixo
Disponibilidade Utilização da TI nos programas de educação corporativa	Baixo o programa de <i>e-learning</i> ainda está incipiente	A empresa tem implantado programas de <i>e-learning</i> Adota Múltiplos meios de aprendizagem (virtual, presencial, autodesenvolvimento)	Baixo
Parceria Integração dos líderes nos programas de educação corporativa	Médio desenvolvimento de líderes e boas práticas	Os gestores/Líderes assumem o papel de Coach e docente responsável pela aprendizagem	Médio

Este PAE pretende contemplar as propostas apresentadas pelos próprios servidores da SEEDUC-RJ, nos aspectos que foram considerados baixos, objetivando tornar as intenções das propostas formativas mais próximas do ideal das intenções registradas, conforme princípios de sucesso das Universidades Corporativas.

2.3.5 Escola SEEDUC-RJ e Universidade Corporativa- principais pontos de aderência

A Secretaria de Educação do Rio de Janeiro após três anos em funcionamento oferece cursos para diferentes perfis (área pedagógica, área técnica

²⁷ Fonte: Elaboração própria, com base em Eboli (2004).

administrativa e de Gestão) reúne mais condições de alcance dos seus resultados, uma vez que apresenta um grande número de pessoas capacitadas, ações integradas, e modelo de gestão pautado por competências.

A Secretaria atua a partir de uma gestão integrada na qual as diferentes subsecretarias, cada qual com suas atribuições, se complementam para executar o as gestão para resultados anunciado em 2011. Essa integração também está prevista nos currículos dos diferentes cursos oferecidos tanto para a área docente quanto para a área gerencial e ou técnico-administrativo. Já as formações direcionam-se às competências essenciais para a atuação no cargo. As linhas e produtos na Secretaria de Educação são os diferentes Programas que possibilitam o atendimento ao cidadão em seu Direito de Educação pública de Qualidade. Esta é, em verdade, sua missão, pois é a atividade fim.

Embora os programas de Reforço Escolar, Nova EJA e Projeto Autonomia tenham como finalidade capacitar professores para melhor atuar em turmas de distorção idade-série, dificuldades de aprendizagem e combate à evasão escolar, a atuação dos professores para grupos especiais, dizem respeito a finalidades intrínsecas à Educação Pública de Qualidade. Apresentar serviços de qualidade deve ser a meta da Educação Pública.

Segundo Eboli (2004), as empresas, públicas ou privadas, ao sugerir a implementação de UC, primam pelo desenvolvimento das seguintes intenções o desenvolvimento de competências críticas, foco na aprendizagem, os programas dão ênfase as competências/finalísticas da Educação; ampliar sua ação para os públicos interno e externo, devendo contar com ambiente presencial e virtual e dirige suas ações para o atingimento de metas.

Essas intenções podem ser reconhecidas nas proposições dos cursos da SEEDUC-RJ. Embora ainda em fase de desenvolvimento, as formações estão focadas nas necessidades da instituição; todas as formações objetivam desenvolver capacidades para alcance de metas nos resultados educacionais; objetivam melhorar as competências institucionais. A SEEDUC/RJ começa a se preocupar em desenvolver ambiente virtual de aprendizagem.

Há nas formações planejadas pela SEEDUC-RJ, foco na cultura organizacional, o escopo das formações está pautado por competências; o público alvo começa a se estender para o público externo, apresenta um local específico para formação e apresenta algum tipo de avaliação das formações. No quadro 4,

estão sintetizadas as intenções sugeridas por Eboli comparando-as às ações da SEEDUC-RJ, em sua Política de Formação (quadro 4).

Quadro 9: Intenções de formação²⁸

Intenções	Planejamento/execução			Metas alcançadas
a) Foco Cultural organizacional	Planejamento Estratégico	Formações iniciais e continuadas	Ex.: Cursos balizados pelo currículo mínimo, apropriação dos resultados, formação como etapa da seleção de recursos humanos.	Todos os cursos estão focados nos resultados dos alunos.
b) Escopo	Competências gerenciais	Identificação de competências e meritocracia	Ex.: Legibilidade dos grupos contemplados em cursos de mestrado segundo cargos, funções e mérito.	Realização de Workshops para elaborar as competências e aplicar avaliações por competências/permanência no cargo.
c) Público Alvo	Desenvolvimento de competências	Área pedagógica-gerencial e liderança	Ex.: Aperfeiçoamento para professores docentes, lideranças e <i>coaching</i> .	O público externo ainda não está contemplado de modo expressivo.
d) Local	Sede/ESCOLA SEEDUC/ Diretorias Regionais	Escola SEEDUC-RJ/ polos	diferentes espaços, inclusive virtuais de instituições parceiras	A SEEDUC/RJ ainda não contempla espaço virtual ou ele ainda é incipiente.
e) resultados	Competitividade	Efetividade dos serviços prestados	certificação Sistema de Avaliação	As avaliações são de reação.

Na Secretaria de Educação do Rio de Janeiro, a Superintendência de Formação e Desenvolvimento é parte integrante da Política de Gestão de Pessoas baseada por competência, como ocorre nas UCs. Embora, a Superintendência não apresente a Escola-SEEDUC/RJ como modelo de educação corporativa aos moldes das UCs existem muitos pontos convergentes entre esses modelos e a Política de Formação da SEEDUC-RJ.

Dos itens listados no quadro 6 (Intenções de Formação), ainda está em fase de desenvolvimento a auto avaliação dos Programas de Formação; outro aspecto ainda em desenvolvimento é o atendimento a um público alvo específico. As formações ainda estão restritas ao público interno, apesar de alguma oferta de curso em parceria como o MEC como Formação pela Escola, se destinar também à participação da comunidade escolar e comunidade em geral.

Para imprimir maior rapidez à implementação do escopo da Escola SEEDUC-RJ, os gestores da área de Formação da Secretaria se valeram da elaboração preliminar de um mapa de formação (Matriz de Formação), como eixos temáticos

²⁸ Fonte: Elaboração própria com base no quadro de Eboli (2004, p. 56).

enquanto o Projeto Político Pedagógico estava sendo elaborado com consultoria do Banco Mundial, que também participou da modelagem da Política de Formação da SEEDUC-RJ. (Superintendente, de Formação e Desenvolvimento, entrevista concedida em outubro, 2013).

No entanto, o Projeto Político Pedagógico não estava disponível até 2013, pois ainda estava em processo de validação.

Entretanto, é possível, porém, perceber, em muitos aspectos, a partir da observação *in loco* e das entrevistas realizadas, que há semelhanças entre os princípios norteadores das propostas de Formação da SEEDUC/RJ e os princípios norteadores das UCs em suas propostas de formação.

Por isso, acredita-se que o modelo das UCs adaptadas às especificidades do setor público na área de educação pode agregar grande valor à SEEDUC-RJ, potencializando a área de formação como um todo e instrumentalizando ainda mais a Escola SEEDUC-RJ.

2.3.4 Análise do contexto legal de formação da SEEDUC-RJ e o modelo das Universidades Corporativas

Para que a Escola SEEDUC/RJ tenha mais autonomia e possa se apropriar melhor das proposições da UC no que diz respeito às vantagens do desenvolvimento desse modelo para a instituição, alguns princípios precisam ser vivenciados nas práticas formativas da organização.

Propõe-se conceder à Escola SEEDUC/RJ mais autonomia de atuação, com ampliação de público alvo nas formações, mais programas de integração com a comunidade, com ampliação de públicos, além de atender permanentemente todos os servidores da educação, professores e equipe técnico- administrativo.

Este tópico aponta condições legais para instituir esse sistema de Formação à SEEDUC/RJ expressa no Plano Estadual de Educação. Neste documento legal, podem ser encontradas orientações que justificam a existência de um Sistema de Formação para os profissionais da Educação do Estado do Rio de Janeiro, modelado de forma a contemplar não só o público interno, permanentemente, com diferentes linhas de ação.

Esse Sistema pode ser construído conforme o modelo das UC que também preveem grande abrangência de atendimento, de forma permanente, para diferentes públicos.

Pela nova política de formação do Estado do Rio de Janeiro, os servidores devem ter oportunidade de desenvolvimento profissional, melhorando suas competências para o exercício de suas atividades. Os professores têm oportunidades para melhorar a prática na sala de aula, por meio de cursos modelados para este fim, assim como, a área técnica administrativa e gerencial tem também oportunidade de desenvolvimento profissional.

O Plano Estadual de Educação do Rio de Janeiro recomenda à SEEDUC/RJ um Sistema Estadual Público de formação dos profissionais da educação, na perspectiva de construir uma Política de Profissionalização e Valorização para estes profissionais, condições de trabalho, salário e carreira e Formação Continuada, como condições de melhoria da qualidade da educação básica.

A Lei Estadual nº4.528, de 28 de março de 2005, em seu artigo 56 definiu como “profissionais da educação” todos aqueles que atuam nas instituições educacionais do Sistema de Ensino do Estado do Rio de Janeiro e de todos os órgãos que tenha como atribuição a avaliação pedagógica da escola e da qualidade dos seus currículos”. (PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, 2010, p.56).

Dentre os objetivos e metas apresentados no Plano Estadual de Educação destaca-se:

Incentivar, a partir da publicação deste Plano, a continuidade de estudos de todos os profissionais envolvidos no processo educativo, investindo em formação, dentro da carga horária (...) garantindo no prazo de um ano que sejam implementadas estratégias de formação continuada a todos os docentes da rede, de forma descentralizada e em todas as regiões e municípios, com periodicidade informando no calendário letivo oficial. (Alerj,2010, p.56)

O documento destaca ainda a necessidade de promover uma Política de Formação Profissional que assegure o desenvolvimento pessoal técnico administrativo da rede pública de ensino (Alerj,2010)

Essas duas determinações viabilizariam a ampliação das práticas que favorecem a perenidade das ações de formação, criando oportunidade de aprendizagem em formação permanente.

Nas recomendações do Plano Estadual de Educação (2010, p. 60) há previsão de objetivos e metas para que os recursos sejam utilizados com as finalidades de formação, buscando parcerias para captação de recursos possibilitaria a vivência do princípio sustentabilidade, como nesta previsão:

Estabelecer, a partir da publicação deste plano, parcerias com instituições públicas e privadas e demais segmentos da sociedade organizada, que possibilitem a captação de recursos a serem utilizados na manutenção e desenvolvimento da educação estadual, visando o seu fortalecimento e avanço da qualidade a partir da publicação deste plano.(Alerj,201010, p.56)

Os repasses do Governo Federal e do Tesouro Estadual, aliados a outras modalidades de financiamento, podem ser utilizados para financiar muitas das ações de formação.

Todavia, a Escola-SEEDUC/RJ poderá envolver novos públicos atuando com sua *expertise* na área de formação devendo para isso, caso venha a investir em profissionais especialistas na área pedagógica, ser capaz de criar metodologias e estratégias para desenvolver programas educacionais mais personalizados e em escala cada vez maior.

A partir dessa orientação, depreende-se que a Escola SEEDUC/RJ poderá, inclusive, prestar consultoria para outras empresas e instituições públicas, desenvolvendo cursos específicos para estes públicos colaborando para o desenvolvimento do princípio da conectividade.

O catálogo de cursos desenvolvido pela SEEDUC/RJ apresenta seis eixos pedagógicos, inclusive os cursos que contemplam a Educação de Jovens e Adultos, Educação Profissionalizante, principalmente nos programas destinados às escolas integrais que mesclam o ensino regular e profissional, nos Programas Dupla Escola²⁹.

Todavia, no item nº5 do Plano Estadual de Educação há a determinação de previsão de gastos a ser investidos na capacitação dos profissionais da Educação

²⁹ O Programa Dupla Escola da Secretaria de Estado de Educação tem como objetivo transformar a unidade escolar convencional em um espaço de oportunidade para o aluno, engloba tempo integral e ensino profissionalizante.

Profissional e de outras modalidades de ensino não contempladas pelo FUNDEB³⁰, com vistas à prática docente em sua dimensão pedagógica. Ampliando muito o leque de possibilidades de ementas de cursos e público alvo a ser atendido.

Os cursos, que na atualidade, estão sendo aplicados à formação de conselhos escolares, têm sido ofertados pelo próprio MEC, no Programa Formação pela Escola, oferecido no ambiente online, mas que na atualidade, ainda está bastante aquém do atingimento da meta, levando em consideração o número de escolas e profissionais envolvidos. Entretanto, a Secretaria poderá avançar nas práticas de conectividade e cidadania, caso aprimore atividades que incluam estes públicos nas formações de modo mais sistemático e autoral.

Uma das orientações que vêm sendo seguida à risca é a recomendação para capacitar e certificar os diretores das unidades escolares, em exercício, bem como aqueles integrantes da rede estadual de educação que desejarem exercer a função de diretor. Também tem havido oferta de cursos em nível de especialização, além da formação Inicial, como parte integrante do Concurso de Seleção Interna para Direção Escolar (Diretor Geral e Diretor Adjunto).

Esse escopo é importante, pois significa alinhar os cursos às estratégias da SEEDUC-RJ, no que diz respeito às competências necessárias para os cargos de gestão escolar e também para assegurar a difusão da cultura da instituição, quando foca objetivos e metas a ser alcançados, fato que garante a perpetuidade dessa cultura.

Algumas ações que levam em consideração a ampliação de público alvo já foram iniciadas, mas ainda são tímidas. No texto do Plano de Educação, item 29, há a determinação para criar quatro fóruns Regionais e Estaduais, sendo que, o primeiro, deverá congrega representação de diretores; o segundo represente de professores; o terceiro representante de pais e responsáveis e o última representação dos alunos.

Entre suas atribuições, os fóruns deverão acompanhar as políticas em educação, implementada pela rede estadual, devendo ser regulamentada pela Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro. O princípio da

³⁰ Fundeb foi criado pela Emenda Constitucional nº 53/2006 e Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007, em substituição ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - Fundef, que vigorou de 1998 a 2006.

conectividade ganharia consistência, pois ampliaria o atendimento ao público em sua cadeia de valor, atuando também na disseminação dessa nova cultura de organização que aprende.

Embora a Secretaria já tenha iniciado a implementação de um fórum de diretores objetivando a troca de experiências exitosas, inicialmente com os diretores das escolas do Programa Dupla Escola, há necessidade de ampliação para os demais diretores de escolas com outros perfis e públicos diversificados. Tais financiamentos objetivam garantir diretrizes de formação, que estão totalmente emparelhados com as diretrizes da educação corporativa, tendo em vista que a formação dos profissionais de educação objetiva o desenvolvimento das pessoas e os resultados em mais qualidade do ensino praticado pela Secretaria de Estado de Educação.

Consta no Plano Estadual de Educação a seguinte recomendação: “é preciso que seja implementado um sistema estadual público de formação de profissionais da educação e formação continuada” (Alerj, 2010 p.51).

As preocupações em relação à perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade estão bem incorporadas nas diretrizes do Plano Estadual de Educação, bem como, em seus objetivos e metas.

No item 13 do Plano Estadual de Educação, recomenda-se elaborar programas que visem cursos específicos para professores em estágio probatório: os recém-concursados e programas de formação que visem à integração ao cargo e contexto das políticas públicas da rede estadual de ensino e de programas que estimulem e colaborem com o seu desenvolvimento profissional (Alerj, 2010, p. 56).

Nem todas as ações de formação da SEEDUC-RJ tem conseguido chegar a escala necessária para, de acordo com o item 11 do Plano Estadual de Educação- promover uma política e formação profissional que assegure o desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo da rede de ensino (Plano Estadual de Educação, 2010, p,56).

A partir da ampliação do conceito da Escola SEEDUC-RJ, fica mais evidente a necessidade de criação do Banco de Talentos e da construção de um Portal Virtual, além de integrar os polos da Escola-SEEDUC/RJ aos Núcleos de Tecnologia Educacional- NTEs (*Vide* capítulo 1), que são espaços de tecnologia, e que por isso, podem contribuir para acessibilidade, não só dos professores, mas também das

famílias, viabilizando à implementação dos fóruns virtuais por perfil (professores, diretores, pais e alunos).

É nessa direção que o Plano de Intervenção pretende atuar, a fim de potencializar os seguintes princípios: perpetuidade, conectividade, disponibilidade e parceria que foram apontados pelos servidores da SEEDUC-RJ; evidenciados pelas reflexões teóricas sobre o modelo UC; pelas orientações que constam no Plano Estadual de Educação 2010.

Esses princípios também foram evidenciados nas reflexões teóricas sobre de que maneira o modelo da UC pode contribuir para a política de formação do Estado do Rio de Janeiro. O presente PAE parte também de propostas e ferramentas tecnológicas existentes na SEEDUC-RJ, de modo a otimizar a implementação do plano, conforme definido no quadro 11 a seguir.

Quadro 10: Práticas e princípios da educação corporativa/SEEDUC-RJ/2013
Gestores/servidores/Plano Estadual de Educação³¹

Princípios	Recomendações do Plano Estadual de Educação	Práticas/SEEDUC-RJ	Opinião dos Colaboradores
Perpetuidade	Implementar sistema estadual público de formação	Programas alinhados à estratégias da SEEDUC-RJ Os programas foco competências	Médio
	Formação continuada dentro da carga horária, periodicidade no calendário letivo oficial. Programa para professores recém-concursados, e Programas que estimulem de desenvolvimento profissional	Tempo adequado para os participarem dos programa de aprendizagem e Cria oportunidades de aprendizagem	Baixo Médio
Conectividade	criar, fóruns Regionais e Estaduais (diretores, professores; pais e responsáveis e o alunos).	Público Alvo da (clientes, fornecedores, etc)	Baixo
Disponibilidade	O Plano não específica Cita parcerias	A implantado programas de <i>e-learning</i> Adota Múltiplos meios de aprendizagem	Baixo
Parceria	Estabelecer parcerias com instituições públicas e privadas e demais segmentos da sociedade organizada, que possibilitem a captação de recursos	Parcerias internas e externas	Média Interna
			Alta/*Externas

As ações de Formação e de financiamento explicitadas no Plano Estadual de Educação estão, como se pôde ver no quadro 11, associadas às práticas da SEEDUC/RJ que por sua vez também estão associados aos princípios que regem o modelo da educação corporativa.

³¹ Fonte: A Universidade corporativa como Instrumento de Sustentação do Negócio: Elaborado pela autora com base em Eboli (2004).

A Implementação de um sistema estadual público de formação de profissionais da educação e formação favorece o desenvolvimento dos princípios de conectividade e perpetuidade. Segundo avaliação dos próprios gestores e membros de equipe entrevistados, ainda esses princípios estão medianamente desenvolvidos, uma vez que nem todos os programas educacionais estão alinhados às estratégias da SEEDUC-RJ, ainda que, estejam plenamente focados em competências. A instituição de um Sistema de Formação poderá garantir maior perpetuidade à Política de Formação.

O princípio da conectividade também está sendo desenvolvido pela SEEDUC-RJ, porém o público alvo das ações da SEEDUC/RJ em sua grande maioria é constituído pelos professores. O Plano de Educação estabelece a criação de fóruns para abranger públicos não só de professores, mas também pais, responsáveis, alunos.

O Plano Estadual de Educação na seção sobre formação dos profissionais da educação do Estado do Rio de Janeiro, bem como, na seção sobre financiamento da Educação, não prevê a modalidade a distância como modelo de disponibilização de curso. Reconhece, porém, a educação a distância como uma possibilidade de oferta de oportunidade de aprendizagem para os servidores da Educação.

O *e-learning* ainda é incipiente na Secretaria de educação. Não há oferta de cursos diferentes meios e modalidades de ensino, de modo a oportunizar aprendizagem independentemente de tempo e espaço, materiais disponibilizados. Uma das grandes apostas da UC na atualidade e, justamente, aproveitar as potencialidades das tecnologias da comunicação e informação para desenvolver, cada vez, a oferta de ensino mais flexível. Como defende Tachiazawa (2003), a EaD ou o e-learning, entre outros benefícios na empresa estão oferecer meios de atualizar rapidamente o conhecimento, estender os espaços educacionais e motivar profissionais a aprender continuamente.

Os entrevistados (gestores e membros de equipe) avaliam que as ações de formação da SEECUD-RJ ainda não desenvolvem plenamente o princípio da parceria interna. Todavia, a SEEDUC/RJ estabelece muitas parcerias externas a fim de viabilizar seus cursos, inclusive em EaD.

Assim, este PAE pretende analisar de que forma o modelo de UC pode ser adaptada à Escola SEEDUC/RJ para potencializar as Políticas Públicas de Formação.

A proposta do modelo de UC à Escola SEEDUC-RJ, exposta no próximo capítulo, abrange as orientações do Plano Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro, as ações já existentes na Secretaria que ainda precisam ser potencializadas, as propostas dos próprios servidores sugeridas no momento da entrevista que concederam à realização dessa pesquisa e também propostas advindas da experiência da pesquisadora na atuação da área de formação.

Com o incremento das ações baseadas nesses elementos pretende-se contribuir para concretizar as ações de formação, em menor tempo e até com custos mais baixos, caso sejam aproveitados espaços, talentos e projetos já existentes.

3 PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL: POTENCIALIZANDO AS PRÁTICAS E VIVÊNCIAS DA ESCOLA SEEDUC-RJ

A partir das análises dos dados apontados tanto no capítulo 1 quanto no capítulo 2 deste estudo, foi necessário construir uma proposta para a Escola SEEDUC/RJ que fosse capaz de oferecer a ela mais autonomia e protagonismo. Por isso, a sugestão do presente PEA é associar as ações de formação da instituição ao modelo de UC, potencializando, assim, ações de formação que possam garantir a cultura permanente dos princípios descritos por Eboli (2004).

Esse encaminhamento faz-se necessário para tornar possível abrigar, de modo mais consistente, a construção de um espaço ideológico de oportunidade contínua de aprendizagem, sedimentando, então, o perfil da SEEDUC-RJ como o de uma organização que valoriza a formação.

Tal modelo possibilita a criação de uma identidade institucional com cultura pedagógica voltada para a política de formação do Estado do Rio de Janeiro de modo permanente, possibilitando, assim, que a SEEDUC/RJ não só ensine, mas aprenda e dissemine a cultura da aprendizagem.

Por isso, as orientações iniciais sobre implementação de uma UC são aqui retomadas, sendo destacadas também algumas determinações do Plano Estadual de Educação - documento que contém, em suas metas, a garantia de oferta de formação de qualidade para os quadros da educação do Estado do Rio de Janeiro. Além disso, são retomadas as proposições do Relatório do Grupo de Trabalho, já explicitadas no capítulo 1 sobre as potencialidades da UCs para o modelo de formação da SEEDUC_RJ.

Este PAE considera, ainda, as propostas que privilegiam o desenvolvimento dos princípios norteadores do modelo de UC. Considera também as práticas que efetivamente ocorrem nas ações de formação da Secretaria Estadual de Educação tendo como prisma duas dimensões (Legal e de Governança e Infraestrutura). Algumas ações estão recomendadas inclusive na Lei no Plano Estadual de Educação, 2010 e outras ações, com foco na maneira de gerenciar a Escola SEEDUC-RJ, por meio de uma rede, nas escolas, Regionais e sede. Privilegiando, ainda, ações de melhoria de infraestrutura, principalmente na área de tecnologia da Educação.

Em suma, a Dimensão Legal tem como base o Plano Estadual de Educação, suas diretrizes e determinações relacionadas à política de formação do Estado do Rio de Janeiro. As propostas alinham-se a esse documento, embora não tenham sido contempladas pela SEEDUC/RJ ou, ainda, sejam incipientes nas ações de formação. As orientações do Plano Estadual de Educação são de extrema importância à legitimidade das ações, tendo em vista tratar-se de um modelo projetado para setor público. Havendo, dentre orientações exaradas no próprio Plano Estadual de Educação bastante semelhança entre os princípios norteadores do modelo UCs em comparação às práticas e vivências desejadas pela instituição, em suas ações de formação.

Entre as ações descritas neste PEA, estão a Implementação de um Sistema de Formação, com a oferta de uma capacitação contínua para todos os servidores da Secretaria de Estado de Educação e a criação de fóruns locais e regionais que envolvam a participação de professores, diretores, alunos e pais, englobando, também, a comunidade do entorno das escolas.

As sugestões, para serem implementadas com sucesso, precisam ser precedidas de outras ações que viabilizem os projetos e programas da educação corporativa a ser realizada pela Dimensão da Governança, Tecnologia e Infraestrutura, que se relacionam aos meios que permitem que nas ações aqui propostas para que sejam ampliados os princípios conectividade, perpetuidade, parceria e disponibilidade.

Dessa forma, as duas dimensões garantirão maior aproximação entre o modelo de educação corporativa, desenvolvido pela Escola SEEDUC-RJ, e o modelo UC, considerando os aspectos norteadores da política de formação.

3.1 Modelo da educação corporativa: desenvolvendo os princípios das ações formativas

Os princípios de perpetuidade, conectividade, disponibilidade e parceria já estão sendo desenvolvidos no modelo apresentado pela SEEDUC-RJ, mais especificamente em alguns programas de capacitação e treinamento oferecidos pela instituição. Porém, eles não estão presentes em todos os cursos podem ser desenvolvidos e/ou ampliados conforme descrito no quadro 12.

Quadro 11: Dimensão Princípios da Universidade corporativa³²

Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação inclusiva para o público interno e externo.
Disponibilidade	“Utilizar e implantar projetos virtuais de educação mediada por tecnologia, que favoreçam a aprendizagem,” a qualquer hora e qualquer lugar, de forma intensiva, aplicando a tecnologia à educação.
Parceria	Promover parcerias internas, responsabilizando líderes e gestores pelo processo de aprendizagem

O princípio da perpetuidade poderia ser mais recorrente se a Escola SEEDUC/RJ buscasse projetos que desenvolvessem o conceito de organização que também aprende, nele implícita. Ao desenvolvê-lo, a instituição será, de fato, local onde a nova cultura seja comunicada, disseminada e vivenciada interna e externamente.

Caberá a cada líder e gestor manter essa divulgação ativa. Para isso, deverão selecionar informações sobre os seus serviços, analisar as demandas e utilizar os dados gerados pelos sistemas de informação para avaliar as suas ações na prática. Isso poderá contribuir para que os próprios líderes possam ser responsabilizados pelo processo de aprendizagem dos seus funcionários, potencializando, também, o princípio da parceria.

O princípio da conectividade pode ser beneficiado por meio dos Portais Conexão Professor, Conexão Aluno e Conexão Educação, caso eles veiculem informações e interações com diferentes públicos e perfis. Podem, inclusive, ser desenvolvidos projetos específicos que estejam permanentemente disponibilizados para esses indivíduos, sendo, assim, um canal de acesso a conteúdos auto instrucionais da área de formação.

A integração das ferramentas tecnológicas e a potencialização do seu uso possibilitam a veiculação de produtos desenvolvidos para o ambiente virtual e a promoção de diferentes meios de aprendizagem, o que garante intensificação de práticas orientadas pelo princípio da disponibilidade.

³² Fonte: Elaboração própria (2014).

As ações de presente plano de ação estão, então, caracterizadas segundo as Dimensões Legais e de Governança e Infraestrutura, conforme demonstrado na figura 8, que sintetiza o PAE, a seguir.

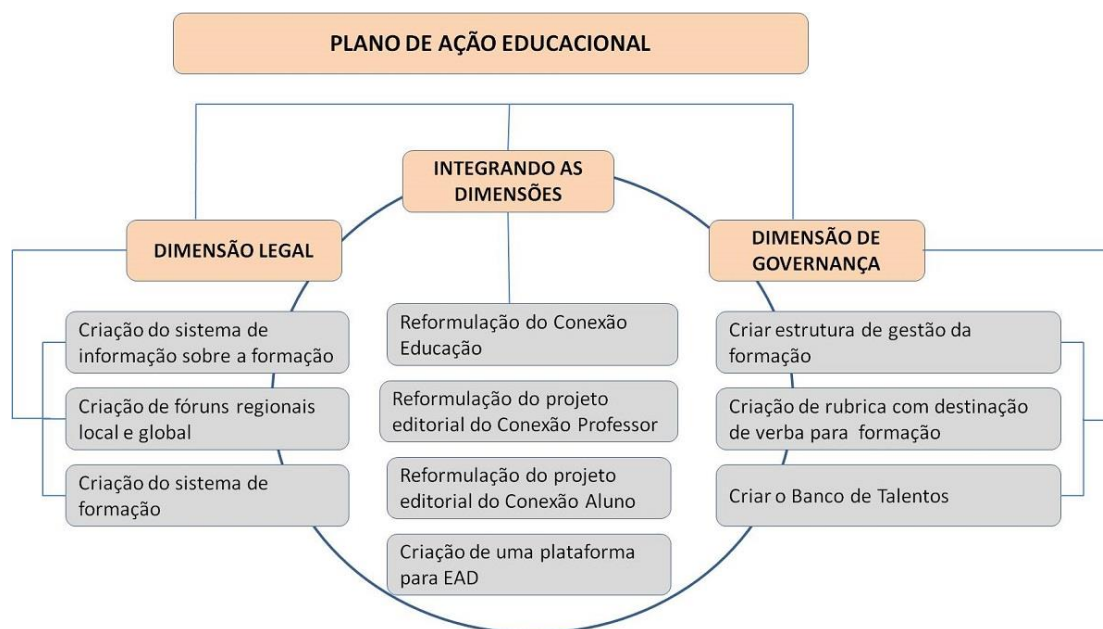


Figura 8: Plano de Ação Educacional- dimensões e ações
Fonte: Elaboração Própria, 2014

As ações sistema de informações sobre formação e criação de fóruns (locais, regionais e geral) estão focadas no desenvolvimento dos princípios perpetuidade e conectividade, alinhados às estratégias da instituição, uma vez que integram as equipes, atuam de acordo com competências e se tornam um processo próprio da instituição no que concerne ao reforço da cultura de organização, que aprende e que atender a diferentes públicos.

A criação de processos do fluxo informações sobre as ações entre os gestores das diferentes áreas de atuação na Secretaria facilita a construção do princípio parceria. As informações sobre as áreas de formação e competências a serem desenvolvidas são demandadas pelos gestores, que podem ser os primeiros a desenvolver suas próprias capacidades educacionais necessárias e repassar aos liderados.

Com isso, os gestores tornam-se responsáveis pela capacitação dos seus liderados, visto que saber reconhecer a demanda por formação e facilitar a participação dos servidores em cursos de capacitação deve fazer parte das

atribuições dos gestores em instituições que se preocupam com a formação de pessoas que atuam nos setores de sua responsabilidade.

As ações da Dimensão Governança e Infraestrutura também incidem sobre o desenvolvimento dos princípios perpetuidade, conectividade e parceria. Diferentes atores passam a assumir a responsabilidade de cuidar da formação dos servidores ao se propor uma reorganização da governança da Escola SEEDUC-RJ. Com uma nova distribuição de papéis, melhorias dos meios a fim de dinamizar as ações de formação, caso sejam instituídos conselhos para orientar, organizar e executar as atividades da Escola SEEDUC-RJ.

A destinação de verba com rubrica especial para formação na Escola SEEDUC/RJ, igualmente, possibilita o planejamento e a execução de muitas atividades de formação locais, regionais e da sede. Já o banco de talentos tem como foco o princípio da conectividade, uma vez que todos os públicos poderão se manifestar em relação às suas demandas de curso e propostas de parcerias.

No próximo tópico, serão abordadas as sugestões referentes à Dimensão Legal.

3.2 Dimensão Legal

De acordo com as diretrizes do Plano Estadual de Educação, há uma série de recomendações consoantes aos princípios norteadores das UCs. Seguir as diretrizes do Plano Estadual de Educação é também observar o seu desenvolvimento para a política de formação do estado do Rio de Janeiro. No quadro 14, foram descritas as ações de formação e os princípios que as norteiam.

Quadro 12: Ações de formação na Dimensão Legal - Plano Estadual de Educação³³

Recomendações do Plano Estadual de Educação	Princípios atendidos	Práticas esperadas /SEEDUC/RJ
Promover fóruns regionais e estaduais, com representação de diretores, professores, pais e responsáveis e alunos.	Conectividade	Público alvo da educação corporativa é toda a cadeia de valor (clientes, fornecedores etc).
Criar um Sistema de Formação do Estado do Rio de Janeiro	Parceria	Os líderes são também responsáveis pela aprendizagem dos servidores.
	Disponibilidade	Cursos em diferentes meios e por meio de um sistema de <i>e-learning</i> .

³³ Fonte: Elaboração própria (2014).

Conforme definido no Plano Estadual de Educação, há orientação para que o tempo e espaço de formação sejam previstos em calendário escolar, dentro da carga horária dos servidores. Realizar ações que viabilizem a oferta de cursos relaciona-se ao princípio da perpetuidade, pois, além de passar a fazer parte do calendário oficial, com previsão de datas, procedimentos de execução e inclusão no cotidiano escolar de forma permanente, elimina ou diminui a falta de tempo para participar de cursos de capacitação.

O Plano Estadual de Educação solicita também que todos os profissionais devem ser considerados como público alvo das formações, atendendo, assim, ao princípio da perpetuidade. Para tanto, os espaços formativos (escola/departamentos/setores) devem se preparar para essa demanda, com o gerenciamento de oportunidades, ofertas e participação de todos os colaboradores.

Outra determinação do documento legal que rege a Educação do Estado do Rio de Janeiro é a criação de fóruns regionais e estaduais, com representação de diretores, professores, pais e responsáveis, contribuindo para a ampliação do princípio da conectividade. Por conseguinte, a SEEDUC/RJ precisa apresentar práticas para diferentes públicos, estendendo a formação para outros perfis. A criação desses espaços/tempos regionais-possibilita a descentralização das ações e a realização das formações nas próprias unidades de ensino, nos pólos da Escola SEEDUC/RJ ou na sede (Escola SEEDUC-RJ).

Para viabilizar um sistema capaz de oportunizar a todos os servidores e ainda ampliar suas ações para a sociedade, é importante que a Escola SEEDUC/RJ funcione de forma mais eficiente com relação à sua estrutura executiva e de operação. Para isso, os próprios líderes devem se responsabilizar pela aprendizagem de seus funcionários, fazendo valer o princípio da parceria, principalmente, a parceria interna.

Além disso, é aconselhável que a formação seja viabilizada também por um sistema de educação a distância (*e-learning*), possibilitando flexibilização de tempo, espaço e conteúdos. O desenvolvimento do *e-learning* atende ao princípio da disponibilidade, que impõe que a instituição promova práticas educativas em diferentes meios e que seja oportunizada a aprendizagem em qualquer tempo e lugar.

O mapa de formação da SEEDUC-RJ na atualidade mostra seis eixos formativos, para três perfis de cursistas: docente, gestor e técnico administrativo. Os programas existentes no momento não atendem a toda a demanda do Plano Estadual de Educação. Assim, a Escola SEEDUC/RJ e seus pólos devem se estruturar de modo a fomentar permanentemente as ações de formação e também refletir sobre suas práticas.

Nos próximos subtópicos, abordamos três sugestões para o nosso PAE, relacionadas à dimensão legal.

3.2.1 Ação: Sistema de informações sobre formação

A ação proposta é instrumentalizar a Escola SEEDUC/RJ por meio das ações para melhor atender ao estabelecido pelo Plano Estadual de Educação, que estende a determinação de formação continuada a todos os servidores que atuam na Secretaria Estadual de Educação e amplia o atendimento à comunidade. A estrutura atual da Superintendência, com apenas uma Diretoria de Formação, dificulta uma maior amplitude e atendimento a essas demandas, principalmente pela necessidade de investimentos em diferentes direções e para diferentes perfis.

Essas duas grandes determinações previstas no Plano Estadual de Educação à Política de Formação do Estado do Rio de Janeiro precisam de uma gestão em nível local, na escola, em nível regional, nos polos instalados nas Diretorias Regionais e, em nível global, na sede. Por isso, a integração, a comunicação e o acompanhamento de todas as ações necessitam também de um sistema de informação.

Esse sistema possibilita que a Escola SEEDUC/RJ seja o veículo de fortalecimento, consolidação, integração e disseminação da cultura de formação e desenvolvimento da Secretaria, bem como do resultado a ser alcançado e estratégias para esse fim.

Os objetivos dessa ação são possibilitar a disseminação interna e externa da imagem da SEEDUC-RJ, produzir informação adequada sobre a área de formação, gerenciar ofertas de cursos, reconhecer e valorizar os servidores que efetivamente participam das formações disponibilizadas.

Todos os servidores da escola, regional ou sede, independentemente dos seus cargos, serão contemplados com tempos e espaços formativos determinados, presencial ou virtualmente.

Propõe-se que a ferramenta de gestão Conexão Educação³⁴ que, dentre outras finalidades, gerencia informações sobre alunos, escolas e professores, seja administrado remotamente, sobre a vida acadêmica de cada servidor, o que será feito pelos agentes de formação (polos) e coordenadores de formação (na sede).

Uma vez atualizados esses dados, poderão ser regularmente elaborados relatórios de formação e percurso formativo individual de cada servidor e geradas estatísticas sobre essas ações. Mensalmente, os agentes pessoais que inserem os dados relativos a relatórios de frequência dos profissionais, passarão a informar também dados sobre a frequência em formações.

Vale ressaltar que a ideia não é punir infrequentes em iniciativas de autodesenvolvimento, mas mapear os profissionais que efetivamente se preocupam com seu desenvolvimento pessoal, para melhor conhecê-lo e, assim, valorizá-lo.

Esta ação contempla a aplicação do princípio da perpetuidade, pois cria um procedimento institucionalizado de memória e atualização sobre o universo da formação ofertada, podendo, por meio do sistema, monitorar o desenvolvimento da cultura de formação nas diferentes instâncias.

3.2.2 Ação: Criação de Fóruns Regionais, Locais e Global

A ação de criação de fóruns regionais, locais e globais atende à determinação do Plano Estadual de Educação, no desenvolvendo o princípio de conectividade. A criação dos fóruns em diferentes níveis local, regional e global (sede) e para diferentes perfis (diretores, professores, pais e comunidade) favorece a reflexão, a participação e a gestão democrática da educação. Além disso, contribui para a difusão da cultura do diálogo na proposição das políticas públicas e dos destinos da educação do estado.

³⁴ Ferramenta de Gestão da SEEDUC-RJ, gerenciada pela Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia da Secretaria de Educação e desenvolvida para criar conteúdos relativos à gestão da educação no estado do Rio de Janeiro.

Os fóruns serão presenciais e virtuais, o que possibilita que as atividades sejam realizadas nos tempos e espaços fixados em calendário e também independentemente dos momentos em que os servidores estejam ou não na escola.

Os fóruns presenciais são realizados nas unidades escolares, os Regionais (nos polos da escola SEEDUC-RJ) e os Fóruns gerais na Escola SEEDUC-RJ, sendo programados e planejados pelos coordenadores pedagógicos das escolas, com a coordenação dos agentes de formação lotados nos polos das regionais. Já os virtuais devem ser realizados nos veículos de comunicação virtual da SEEDUC-RJ, sendo eles mediados pelos multiplicadores dos Núcleos de Tecnologia Educacional (NTEs).

As atividades do fórum presencial e virtual devem ser previstas no calendário escolar de cada instituição educacional e também ao nível regional.

Embora não seja obrigatória a participação dos docentes em nível regional, o registro da frequência do servidor nesses momentos rende ao participante uma anotação positiva em sua folha funcional e no seu portfólio no Conexão Educação. O registro de participação dos servidores passa a ser, então, mais um critério dentre os já existentes para garantir legibilidade à escola, ao servidor e à regional, interligando-se à política de remuneração variável vigente³⁵.

Deve haver registro também de participação da comunidade. Quanto maior a participação de alunos e pais nos fóruns, mais pontos alcançados pelas escolas e regionais na avaliação do cumprimento das respectivas metas.

As atribuições de cada instância (escola, regional, sede) também são as mesmas, no sentido de ser responsável pela promoção, divulgação e registro dos dados de formação, ao nível da escola, da regional e da sede, respectivamente. Cada qual, com permissão para gerar informações. Sendo diferenciado apenas o acesso ao conjunto dos dados, embora possam ser acessadas em qualquer parte da cadeia. Todos podem acessar, mas nem todos podem visualizar e analisar os dados, que são sigilosos.

³⁵ O planejamento estratégico anunciado desde 2011 pela SEDUC-RJ prevê, entre outras melhorias, Remuneração Variável, por meio de um Sistema de Bonificação, que recompensa os servidores da educação do estado por bons resultados e valorização da equipe. Os servidores que conseguirem o limite máximo das metas poderá receber até 3 vencimentos-base. Informe SEEDUC-RJ 01, Governo do Estado do Rio de Janeiro, pg 1

Assim, como já acontece atualmente, os perfis deverão ser diferenciados de modo hierárquico, com permissões das funções mais simples às mais complexas, conforme perfil de gestor de escola, gestor regional, gerente da SEEDUC-RJ, esses últimos com permissão plena para acesso aos dados e geração de informação para análise das informações.

Nas escolas, essa é uma ação que deve ser realizada pelo diretor da unidade, pelo coordenador pedagógico, e, ou, agente pessoal. Porém, cada um precisa saber exatamente qual é a situação do servidor em sua escola, estimulando e acompanhando ações formativas desenvolvidas no espaço escolar. Essa informação poder ser utilizada para fins de remuneração meritocrática.

Desse modo, será possível implementar mais facilmente as ações de formação para todos os que já estão na rede ou que se inserem na instituição.

A Escola SEEDUC/RJ também deve realizar e acompanhar as formações e efetuar o registro e análise de dados de todos os demais polos e escolas, que devem promover capacitações em seus ambientes. Essa ação vai possibilitar a instituição a manter uma rede de informação e comunicação e também de execução dos cursos de formação, visto que ela passa, nessa proposta, a ser a unidade deflagradora dessas ações, porém de modo circular, em direção escola-regional-sede e sede-regional-escola.

Nessa ação do presente PAE, o princípio da perpetuidade será contemplado, uma vez que todas as ações serão registradas com determinada frequência, de modo permanente. O princípio parceria também será praticado nas vivências de formação, pois todos os gestores/líderes serão responsáveis e grandes incentivadores do desenvolvimento pessoal dos seus liderados.

3.2.3 Ação: Reorganização de Novo Organograma /Fluxograma

Propõe-se a adoção de um organograma que comporte os três níveis: escola, polos regionais e sede. Essa reorganização pretende fortalecer o sistema de formação, de modo que cada gestor seja dinamizador, formulador e implementador das formações em seus respectivos níveis.

Além de possibilitar a administração dos cursos presencialmente, os gestores poderão administrar sistemas de formação on-line em seus polos, realizando inscrição e mantendo telecentros nas escolas ou nos NTEs, a fim de garantir

acessibilidade e disponibilidade e, principalmente, o protagonismo das iniciativas locais.

Os comitês que poderão ser criados na Escola SEEDU-CRJ deverão constituir parcerias nas escolas, nas regionais e na sede, que acompanharão as ações de formação local, regional e também na sede.

Nas escolas, os coordenadores pedagógicos, que já têm atribuição de acompanhar, favorecer e disseminar a cultura da formação continuada serão os articuladores em nível escolar. O coordenador pedagógico irá também coordenar as ações no âmbito da escola, de modo a preservar a memória da capacitação e o desenvolvimento instrucional da unidade escolar. Cabe ao coordenador pedagógico, ainda, disseminar a cultura da formação e elaborar os fóruns ao nível local.

Nas regionais, os agentes de formação que atuam nos polos juntamente com os coordenadores de ensino das Diretorias Regionais Pedagógicas atuarão de modo similar. Porém, manipularão os dados relativos ao contingente de servidores lotados nas regionais, bem como tratarão dos dados informados pelas unidades escolares, por regional, a fim de compilar tais formações.

Na sede, os coordenadores de formação deverão exercer as atribuições relativas à articulação, recursos de aprendizagem, pesquisa e memória, objetivando a atuação no nível da sede, na coleta e tratamento de dados dos servidores lotados na sede, bem como compilar os dados sobre o universo das informações geradas pelas regionais. Esses coordenadores deverão enviar os dados, porém tais dados serão validados pelos respectivos gestores.

Assim, as ações de formação não serão desenvolvidas apenas pelos setores relacionados à formação. Para abranger e comprometer todas as lideranças, em todos os setores, níveis de competência e instâncias haverá espaço para reflexão das ações de formação, ainda que, sob a coordenação da Escola SEEDUC-RJ. Como mostrado na figura 9, escolas, Regionais e Sede mantêm equipes multidisciplinares, com competência para as atividades de formação propostas.

No nível escolar, de forma integrada, o coordenador pedagógico e agente de pessoal participam dessas funções, articulando e motivando os servidores e realizando o controle de documentação, protocolos, certificados e histórico acadêmico dos servidores, respectivamente.

Como ilustra a figura 9, os perfis de comunicação e articulação devem ser formados nos três níveis – escolar regional e na sede –, assim como as coordenações de recursos e aprendizagem e as de pesquisa e memória.



Figura 9: Fluxograma da Governança da Escola SEEDUC-RJ
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Os servidores responsáveis pela coordenação das ações de formação Esses deverão planejar, juntamente com a escola e regional, o desenvolvimento das tarefas relativas à formação local.

O quadro 13 resume as principais informações sobre as ações contidas no PAE que desenvolvem a dimensão discutida neste tópico.

Quadro 13: Síntese ações relacionadas Dimensão Legal³⁶

O quê	Quem	Quando	Como	Por Quê	Quanto
<p>Instituir sistema de formação.</p> <p>Oferecer formação continuada de estudos a todos os profissionais envolvidos no processo educativo, dentro da carga horária e periodicidade prevista no calendário letivo oficial.</p>	Escolas Coordenador Pedagógico	Atividades formativas. Serão 4 por semestre	Organizado pela própria escola-compartilhamento de prática	<p>Todas as instâncias planejam e se responsabilizam pela formação</p> <p>Criam oportunidades de aprendizagem</p>	<p>Custos operacionais já previstos no orçamento.</p>
	Polos Agentes de Formação	2 a cada semestre	Organizado pela Pólo - compartilhar prática		
	SEDE coordenador	1 curso proporcionado Pela Sede	Organizado pela SEDE Compartilhamento de prática		
<p>Criar, fóruns regionais e estaduais e representação de diretores, professores, pais e responsáveis e alunos</p> <p>Organograma Fluxograma</p>	Escolas	4 fóruns por escola	Organizado pela própria escola-compartilhamento de prática	<p>Todas as instâncias planejam e se responsabilizam pela formação</p> <p>Criam oportunidades de aprendizagem</p>	<p>Custos operacionais já previstos no orçamento</p>
	Sede	4 fóruns Regionais	Organizado pela Polo compartilhar prática		
	Polos	2 fóruns SEDE	Organizado pela SEDE Compartilhamento de prática		

As três ações da Dimensão Legal ampliam efetivamente a vivência das ações de formação com base nos princípios conectividade e perpetuidade. Escola, regional e sede deverão instituir uma quantidade mínima de participação em cursos e fóruns aos seus funcionários para realizar um quantitativo conforme metas. Os valores da verba destinada a esses fins devem contemplar as atividades formativas, os fóruns locais, entre outros eventos.

³⁶ Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3.3 Dimensão Governança e Infraestrutura

Para viabilizar as ações da Escola SEEDUC/RJ sem que haja necessidade de criação de novos cargos, uma boa alternativa seria contar com o contingente existente, redistribuindo, todavia, papéis e atribuições. Se os líderes e gestores devem estar comprometidos com a formação dos seus colaboradores, também os líderes deverão ter como atribuição fazeres relacionados à viabilização de infraestrutura e governança de modo integrado à Escola SEEDUC-RJ.

3.3.1 Ação: Reorganização da Governança da Escola SEEDUC-RJ

Neste PAE, propõe-se que o Secretário seja o responsável pela Governança, visto que ele é quem deve assinar convênios, acordos, liberação de verbas, planejamento do orçamento e continuar a ser o principal líder dessa nova cultura. Esta governança pode continuar sendo desenvolvida na sede, fora do ambiente físico da Escola SEEDUC-RJ, como ocorre atualmente. No entanto, deverão ser criados comitês, cabendo a execução de todas as ações pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas, envolvendo as Superintendência de Formação, diretores de formação e respectivas coordenações no âmbito da Escola SEEDUC/RJ e a partir da proposição desse PAE, com os comitês criados.

Esses comitês visam dividir as ações de formação conforme áreas de atuação e necessidades de desenvolvimento e *expertise* dos diferentes setores da Secretaria de Educação e ao mesmo tempo possibilitar a integração das áreas nas decisões e soluções necessárias em relação ao planejamento das ações de formação. Atenderiam também o princípio da parceria e perpetuidade de modo a responsabilizar líderes pela aprendizagem dos trabalhadores e ser disseminador da cultura de aprendizagem na instituição.

Os comitês devem ser estruturados de modo a contemplar a viabilização de cada um desses princípios que se apresentam na atualidade em estágio inicial, ou pouco desenvolvido. Esses comitês devem ter representação de escolas, polos regionais e líderes da Escola-SEEDUC-RJ, podendo ser designados em Diário Oficial por período determinado com, ou, sem remuneração para tal.

Os principais comitês devem facilitar as ações de formação. O de Comunicação zelará pela permanente fruição de informações pertinentes à formação do servidor, oportunidade de estudos, programas e projetos futuros, ou seja, vai zelar para que as informações veiculadas cheguem de fato a todos os interessados. É de responsabilidade do Comitê de Comunicação utilizar de forma intensiva e inteligente a tecnologia aplicada à gestão do conhecimento, transformando-a numa prática social saudável e moderna que permita unir universo técnico e cultural; ampliar a rede de relacionamento, contribuir de maneira consistente na imagem externa da empresa.

O Comitê de Meios de Aprendizagem e Programas deverá desenvolver formas pelas quais a aprendizagem pode ser estimulada e intensificada, melhorar o desempenho e os resultados das empresas por meios de ações específicas, situa-se constantemente no Estado da Arte da educação corporativa. E, ainda, um Comitê de Parceria e Integração. Caberá a esse Comitê ampliar a rede de relacionamentos e estruturar processos que propiciem o compartilhamento de conhecimento e a troca de experiência tanto com o público interno quanto com o externo. Desse modo, podendo favorecer a integração multidirecional no âmbito interno, na cadeia de valor na própria comunidade e ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamento.

Os comitês devem ser formados por equipes que, aliadas à Superintendência de formação, poderão realizar a discussão das políticas de formação, validar programas e projetos e apresentar sugestões de melhoria para a área de formação. Além disso, devem se encarregar, de ações gerenciais, conforme finalidade de cada comitê. Ou seja; os conselhos editoriais cuidam dos assuntos pertinentes aos desenvolvedores de ferramentas tecnológicas, aos conteudistas de cursos para ambientes virtuais, bem como às proposição dos programas de formação. O comitê de Parceria e Integração é responsável por fazer circular as informações pertinentes as demandas de formação, oportunidades de parceria com setores internas da secretaria e empresas externas, além de se preocupar com a logística e os meios para viabilizar a participação dos cursistas nos diferentes programas ofertados.

Esses comitês também poderão realizar reuniões de ponto de controle para decidir, estudar, analisar e pesquisar produtos para ser desenvolvido pela própria instituição, e ou propostas via convênios com empresas parceiras.

As equipes possibilitam também maior autoria dos programas de formação da SEEDUC-RJ, podendo, inclusive, desenvolver atividades, cursos para outros perfis para atender outros públicos, priorizando a conectividade.

Cada escola já conta com os coordenadores pedagógicos que têm em sua função inerente dinamizar as ações de formação na escola, integrando as equipes do corpo docente, discente, pessoal de apoio pais e entornos escolar. Haverá, porém, necessidade de ampliar as competências de captação de parcerias, bem como outras habilidades como, por exemplo, manuseio das ferramentas de comunicação e informação relativas às tecnologias de comunicação e informação que dia a dia se modificam.

Assim, a Escola SEEDUC/RJ precisará realizar a formação de cerca de 1.500 coordenadores Pedagógicos. Todavia, essa formação poderá ser realizada nos Núcleos de Tecnologia Educacional (NTEs) localizados nas regionais, para atender a este público. Os Multiplicadores do NTE, por sua vez, terão como atribuição disseminar a cultura das tecnologias da comunicação e informação, o acesso ao conteúdo e material digital. A Escola poderá formar também os coordenadores pedagógicos, quanto ser parceiros nos cursos e no desenvolvimento dos fóruns virtuais.

São oferecidos nos NTEs diferentes cursos de apropriação da linguagem tecnológica, disseminação da cultura digital, ferramentas tecnológicas, além de conteúdo de práticas exitosas do uso de tecnologia em sala de aula. Os agentes de Formação lotados nas Regionais e os Coordenadores de Ensino das Diretorias Regionais Pedagógicas também podem ser capacitados pelos NTEs.

Na sede, os servidores que atuarem nos comitês serão selecionados por mobilidade interna e deverão ter o perfil relativo a cada uma das funções, tendo em vista que irão coordenar sob a orientação da Diretoria de Formação todas as ações que viabilizem as formações nas escolas e nos polos regionais, além de comporem as equipes de análise das propostas de formação implementadas pela Escola. Os integrantes dos comitês da SEEDUC/RJ também devem passar por capacitação específica.

3.3.2 Ação: Verba com Rubrica especial de Formação Escola SEEDUC-RJ

De acordo com o Plano Estadual de Educação, a Secretaria poderá utilizar sua verba para a promoção da formação continuada. Assim, cada escola e cada regional receberão um repasse de verba para tal fim.

Nas escolas da Rede Estadual de Ensino, as verbas são destinadas às escolas, conforme instruções normatizadas pela Resolução SEEDUC/RJ3630³⁷ de março de 2007. Há verbas específicas para merenda e manutenção. A partir de gestão em 2012, as escolas passaram a ter uma verba específica para aquisição de material esportivo e uma verba específica para gastos aplicados com cultura, sendo os *kits* esportivo e Kit Cultura respectivamente. Assim, neste PAE, propõe-se o *Kit* Formação. O repasse de verba é uma ajuda de custo para que as diversas instâncias, escola, regional e Escola SEEDUC/RJ possam desenvolver minimamente suas próprias ações formativas.

Além da destinação de verbas, as escolas recebem valores diferenciados de acordo com a classificação que recebem, conforme número de alunos que possuem. Nesta proposta, o *kit* formação levará em conta a Classificação da Escola, de acordo com o número de Servidores lotados em cada unidade.

Do mesmo modo, a destinação de verba às regionais se dará de acordo com o número de escolas em cada regional. Já a sede, receberá de acordo com o número de servidores lotados na instituição e na própria escola SEEDUC-RJ.

Segundo a Resolução citada acima, em seu item 1.10, as verbas de manutenção podem ser aquisição de material permanente, aquisição de material de serviço e prestação de serviços necessários as atividades administrativas e de ensino; aquisição de material didático escolar, treinamento e capacitação de docentes, desde que comunicado e aprovado previamente pela Secretaria de Estado de Educação.

Com a destinação do *Kit* de Formação, as escolas e Regionais ficam com maior autonomia para realizar estes gastos, visto estar programado por cada unidade de modo sistematizado e oficializado, inclusive em calendário.

³⁷ Normatiza a permissão dos gastos com recursos do Tesouro Estadual e trata da prestação de contas das escolas da Secretaria de Estado de educação do Rio de Janeiro.

Escola tipo A, com mais de 100 servidores, pode ter direito a receber cerca de R\$10.000 reais anuais, sendo R\$1.000 a cada cota mensal. Escola tipo B, com 60 até 100 servidores poderá receber R\$ R\$ 8.000 reais, e as escolas tipo C, com até 60 servidores poderão receber R\$ 5.000,00 reais.³⁸

Em nível regional, também haverá um aporte financeiro, conforme categoria da regional. Diretorias regionais com mais de 100 escolas, recomenda-se receber 10 cotas de R\$ 2.000,00 reais mensais; Regionais com até 90 escola, R\$ 1.500,00 e regionais com até 70 escolas R\$ 1.000,00, como distribuído no quadro 14.

Quadro 14: Repasses - Kit Formação³⁹

Escola	Servidores	Total
A	100 servidores	Dez mil /ano
B	De 60 a 100 servidores	Oito mil/ano
C	Entre 40 e 60 servidores	Cinco Mil/ano
Regional	Escolas	Total
A	Mais de 100	Vinte mil/ano
B	Entre 70 e 100	Quinze mil/ano
C	Até 60	Dez mil/ano

Os valores aqui sugeridos podem ser gastos com a manutenção de programas de formação, eventos como congressos, seminários, fóruns, realizados pela própria escola, Regional.

Esses valores podem ser modificados anualmente, mediante planejamento e orçamento, bem como plano de trabalho das escolas e regionais que demonstrem necessidade de ampliação de recursos. Os planos de trabalho devem ser avaliados pelos comitês na Escola SEEDUC/RJ que validará tanto os planos, quanto as prestações de conta dos gastos com formação por escola e por regional.

3.3.3 Ações: O Banco de Talentos

O Banco de Talentos diz respeito a um tipo de Banco de Dados que abarca desde informações cadastrais como, por exemplo, nome, endereço, informações sobre vida profissional: “formação acadêmica, experiência profissional, atividades

³⁸ Estes valores tem por base os valores destinados às Regionais Administrativas que recebem até 10,000 reais mensais para manutenção de acordo com a Classificação, A, B e C.

³⁹ Fonte: Elaboração própria (2014).

desenvolvidas e atividades que estão aptos a desenvolver, idiomas de domínio, etc” (ROMANI; BORSZCZ, 2001, p. 26).

Trata-se de uma ferramenta de livre participação, aberta ao público em geral, cujo cadastro é facultado a interessados e que podem auxiliar bastante na demanda da Formação e identificar o perfil da mão de obra.

O Banco de Talentos é bastante utilizada em Instituições públicas e privadas e tem como objetivo reunir informações sobre o perfil dos funcionários de uma determinada organização realizar periodicamente o aproveitamento dos seus quadros em projetos, programas, ações. Também busca valorizar os saberes e competências adquiridos ao longo da experiência dos servidores. Os avanços de cada servidor são registrados e fazem parte da ficha funcional do servidor.

O objetivo dessa ação é possibilitar organização de dados sobre os talentos humanos da instituição, de modo a registrar o currículo e cada avanço educacional ou profissional dos servidores.

O Banco de Talentos pode ser construído do mais simples ao mais complexo sistema de gestão de informação. E pode ser ampliado, do ponto de vista de funcionalidade, perfil de usuários e finalidades na medida em que novas demandas forem aparecendo. Banco de Talentos deve ser de simples navegação para o usuário, contendo formulários pré-determinados e de fácil navegabilidade. Deve ser simples do ponto de vista do *layout*.

A ferramenta Banco de Talentos deverá ser desenvolvida e disponibilizada em todos os portais da Secretaria de Educação para garantir visibilidade à ferramenta. E deverá conter em seu escopo um documento com regras de uso, principalmente no que diz respeito à remuneração e vínculo do usuário cadastrado.

Por isso mesmo, pode ser iniciado de modo mais simples e pode ser construído pelos servidores da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia, mas deverá contar também com gestores das demais áreas, da Superintendência de Formação e Desenvolvimento de Pessoas.

Os funcionários da área da TIC já são responsáveis pela manutenção do Conexão Educação. São eles que desenvolvem ferramentas que se acoplam ao Portal Conexão Educação, quando a SEEDUC/RJ necessita criar novas pastas, arquivos e seções no Conexão Educação.

O acesso e leitura das informações podem ser realizados por diferentes perfis de servidores, para gerar estatísticas e diagnósticas pelo setor de Gestão de Pessoas, mas a atualização de dados deverá se dar a partir de duas modalidades: inserção pelo próprio usuário e registro de dados dos servidores lançando formações realizadas. A cada curso concluído pelo servidor que seja realizado pela Escola SEEDUC-RJ, o registro próprio deverá ser lançado, juntamente com a expedição de certificado. Outros cursos realizados fora da instituição também deverão ser lançados e no sistema.

Um Banco de Talentos pode ser elaborado dentre um período de quatro meses, uma vez que se trata de um banco de dados básico neste primeiro momento. Deve haver ao menos um mês destinado às discussões e decisões a respeito do *layout* e navegabilidade.

Por ser uma tarefa que pode ser desenvolvida pelos próprios funcionários da TIC da Secretaria de Educação, essa atividade não geraria custos adicionais ou específicos, embora dependa da alocação de pessoal para o seu desenvolvimento.

O Banco de Talentos é uma ferramenta para uso de diferentes usuários. Sugere-se assim que haja perfis para servidores, alunos e pessoas da comunidade. Nesse sentido, além do princípio disponibilidade ser desenvolvido para possibilitar o acesso democraticamente, está também conectado a vários públicos, desenvolvendo o princípio conectividade.

Os comitês criados com a representatividade em cada instância, Escola SEEDUC-RJ, Diretorias Regionais/Polos e unidades escolares podem, além de realizar cadastro, realizar diagnósticos sobre a formação, cada qual em seu âmbito. Podem ser compilados os dados mensalmente fazendo um monitoramento permanente sobre o desenvolvimento de cada servidor e o contingente de parceiros que podem vir a colaborar com a Escola SEEDUC-RJ.

A conectividade é outro principal princípio norteador dessa ação, pois possibilita que diferentes públicos possam se integrar às equipes da SEEDUC-RJ, oferecendo serviços e mesmo disponibilizando seus currículos.

Essa ação atende também ao princípio de parceria, pois diferentes níveis de gerenciamento podem monitorar o desenvolvimento profissional dos servidores. Atende também ao princípio da disponibilidade, pois o Banco de Talentos deverá estar acessível em todas as demais ferramentas de comunicação institucional.

As ações Reorganização da Governança Escola SEEDUC-RJ, *Kit* Formação e Banco de Talentos podem ser desenvolvidas em todos os níveis, escola, regional e sede, durante todo o ano letivo.

Essas ações devem ser gerenciadas por atores parceiros que devem se responsabilizar pela formação dos servidores que atuam em cada uma dessas instâncias, unidade escolar, regional e sede.

Os custos não devem onerar sobremaneira a empresa, pois podem ser desenvolvidas pela própria instituição. As verbas de repasse para as escolas em relação ao *Kit* formação devem ser viabilizadas pelo orçamento já predeterminado anualmente para a área. É uma questão de escolha onde investir. Nesse caso, a escolha recairá por desenvolver expertises da própria Escola SEEDUC-RJ.

Essas ações não são estanques. Quer dizer, são concomitantes e se realimentam. Assim, o Banco de Talentos sempre irá informar sobre as demandas de formação, será realizado um planejamento orçamentário baseado na participação, pois terá representação de diferentes líderes, nos comitês criados, desembocando na destinação de verbas para a realização das ações de formação.

No quadro 16, é possível observar os diferentes atores, tempo, estratégias de implementação, finalidade e custos das proposições da dimensão Governança e Infraestrutura.

Quadro 16: Síntese das ações da Dimensão Governança e Infraestrutura⁴⁰

O quê	Quem	Quando	Como	Por Quê	Quanto
Governança Escola SEEDUC-RJ	Escola SEEDUC-RJ (Superintendência de Formação) SEEDUC-RJ	permanente	Comitê Comunicação Comitê Meios de Aprendizagem Comitê Parceria e Integração	Todas as instâncias planejam se responsabilizam pela formação	Custos operacionais já previstos no Orçamento.
	Polos Agentes de Formação	permanente	Representação nas Diretorias Regionais e NTEs		
	Escolas Direção e Coordenação Pedagógica	permanente	Representação nas escolas		
Kit Formação	Sede	Calendário Escolar	Dotação orçamentária	Todas as instâncias planejam Se responsabilizam pela formação	Custos operacionais já previstos no Orçamento
	Diretorias Regionais/ coordenadorias	Calendário Escolar	dotação orçamentária		
	Diretores/Escolas	Calendário Escolar	dotação orçamentária		
Banco de Talentos	Superintendência: Formação e Tecnologia	Calendário anual	Funcionalidade perfil sede	Gestão de Talentos	Custos operacionais já previstos no Orçamento
	Diretorias Regionais/ NTEs	Calendário anual	Funcionalidade Perfil Diretorias Regionais		
	Escolas/Diretores e Coordenadores Pedagógicos	Calendário anual	Funcionalidade Perfil unidades escolares		

Cada ação tem atores de todos os níveis de participação da instituição, com a governança descentralizada dos comitês, com a participação de diferentes instâncias tanto no planejamento das ações, quanto no planejamento para o financiamento das mesmas. Por isso, as dimensões legal e Governança e Infraestrutura devem contar com ferramentas de tecnologia para potencializar o gerenciamento da informação, da divulgação e das ações formativas da Escola SEEDUC-RJ.

⁴⁰ Fonte: Elaboração própria (2014).

3.4. Integrando as dimensões- uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICS)

A Integração dos sistemas de Comunicação e Informação por meio do Portal da SEEDUC/RJ pode viabilizar ações a fim de implementar práticas que considerem os princípios parceria e, principalmente, disponibilidade, com pouco investimento, tendo em vista que as ferramentas, em sua maioria, já estão prontas e em funcionamento. Às ferramentas existentes basta acrescentar novas funcionalidades ou adaptar o projeto editorial.

A instituição deve estimular sistemas tecnológicos nos quais a informação possa ser compartilhada entre todos os funcionários e o conhecimento disponível, independentemente das barreiras físicas, morais e sociológicas, privilegiando as etapas a seguir.

Até dezembro de 2013, havia quatro ferramentas de gestão da informação, difusão e divulgação das atividades da SEEDUC-RJ: o Portal Oficial da Secretaria de Educação e os Portais Conexão Educação, Conexão Professor e Conexão Aluno.

O Portal do Governo da Secretaria de Educação veicula informações institucionais, sendo um veículo no qual são disponibilizadas notícias de caráter oficial. Representa a interface entre os servidores e as ações da SEEDUC-RJ, tendo como principais objetivos assegurar publicidade e transparências às suas ações. É nele que estão ligados todos os demais sites e as ferramentas de gestão da instituição, além dos acessos a outras instituições do governo do estado.

Ele apresenta um projeto editorial e layout de acordo com o padrão do Governo do Estado, não podendo sofrer grandes mudanças. Todos os demais portais disponibilizados pela secretaria remetem ao site oficial, tendo *status* de complementaridade.

Assim, o PAE não pretende criar outro portal, mas sim melhor integrar os já existentes. O *e-learning* também pode ser difundido de forma mais eficiente com a implementação e articulação de outros suportes existentes na rede.

Apresenta-se neste PAE, portanto, um novo escopo para as ferramentas Portal Conexão Aluno, Conexão Professor e Portal Escola SEEDUC-RJ, com o desenvolvimento também de uma plataforma para EaD, chamada de Banco de

Talentos, que também deve estar disponibilizada em todos os portais. No quadro 17 estão demonstradas as ações aqui descritas.

Quadro 17: Tecnologias e Meios de Formação⁴¹

Princípios	Plano Estadual de Educação	Governança e Infraestrutura	Ações
Disponibilidade	Criar um sistema de formação; Ampliar os públicos; Criar oportunidade de desenvolvimento profissional e aprendizagem; Disponibilizar cursos no próprio horário de trabalho e previsto no calendário; Criar mecanismos para formular cursos de formação para todos os profissionais da educação.	Utilização da TIC nos programas de educação corporativa.	Projeto Editorial dos Portais: Conexão Educação Conexão Aluno Conexão Professor Plataforma de EaD
Conectividade		Disponibilização de fóruns com diferentes perfis.	
Perpetuidade		Incentivo à participação dos servidores na elaboração de conteúdos e valorização da produção local e autoral.	
Parceria		Integração de diferentes equipes, Subsecretarias Pedagógica, Gestão de Pessoas e equipes da Escola SEEDUC-RJ, NTES e escolas.	

A organização dos princípios e dimensões legal e de Governança e Infraestrutura e suas respectivas ações demonstra uma convergência de intenções, idealização e praticas que podem se tornar reais. Os princípios do modelo UC, também estão na base dessas ações tanto em sua dimensão legal quanto na dimensão de Governança e Infraestrutura.

⁴¹ Fonte: Elaboração própria (2014).

3.4.1 Ação: Potencialização das ferramentas de comunicação e informação da SEEDUC-RJ

O Conexão Educação é o sistema de gerenciamento de gestão da educação com o qual a SEEDUC/RJ alimenta sua base de dados, organiza e produz informação essencial sobre a estrutura e o funcionamento da Rede.

Porém, do ponto de vista tecnológico, o Conexão Educação ainda não comporta a possibilidade de atualização de dados sobre o currículo de cada servidor. Ainda não é uma ferramenta aberta (acessível) a públicos diferenciados, visto que inclui proteção por senha e permissão diferenciada para cada perfil. Por isso, este PAE propõe ampliar a gestão do Conexão Educação, interligando ao Banco de Talentos, que pode agregar muito valor à instituição caso seja desenvolvido para se democrático (acessível a qualquer servidor e mesmo público externo).

Porém, apenas as informações pertinentes ao quadro efetivo da Secretaria serão migradas do Banco de Talentos automaticamente para o Conexão Educação a cada atualização realizada, o que possibilita a obtenção de análises sobre os dados relacionados à formação de cada servidor, escola e regional e setor da sede, como boa ferramenta para gerenciamento de um banco de talentos.

Apesar de o Conexão Educação ser o local onde os diretores das escolas alimentam as informações sobre professores, alocação dos servidores, formação, dentre outros dados, ainda não tem todas as funcionalidades ativas ou desenvolvidas. O Conexão Educação deve poder ler os dados referentes à formação dos servidores de modo que os dados do Banco de Talentos possam ser migrados automaticamente para o Sistema Conexão Educação. Banco de Talentos e Sistema Conexão sobre formação dos servidores se complementam. O primeiro aberto a todo público e o segundo se constitui em ferramenta de gestão da informação de caráter estratégica sobre a Formação da instituição.

3.4.2 Novo Projeto Editorial do Conexão Professor

O Portal Conexão Professor⁴², desenvolvido em 2009, é uma ferramenta que disponibiliza informações para professores e divulga as ações escolares, oportunidades de formação e objetos de aprendizagem, dentre outras funcionalidades. Apresenta, também, os principais projetos desenvolvidos pela SEEDUC/RJ e escolas do Estado.

Cabe destacar, porém, que na forma atual disponibilizado na rede internet não há muita interação entre instituição e público leitor. As escolas enviam informações sobre eventos da escola. Assessoria de Comunicação Social da instituição recebe as informações e as publica de acordo com a disponibilidade de espaço editorial do Portal que, no projeto de 2014, limita-se a quatro ou cinco matérias por dia.

Neste Plano de Ação, propõe-se que o Conexão Professor passe a ter mais espaço para produção dos professores e divulgação das atividades escolares, possibilitando, com isso, maior interação e diálogo entre SEEDUC/RJ e educadores. O projeto editorial para o Conexão Professor apresenta-se atualmente apenas como veículo de comunicação institucional, reprisando as mesmas notícias veiculadas no site oficial, embora com linguagem mais pedagógica por se destinar ao público de professores.

O tratamento dado a esse portal é baseado nas técnicas do jornalismo online, não havendo um escopo pedagógico marcante, apesar de ter sido criado em 2013 um espaço para disponibilização dos currículos mínimos, por disciplinas. Além de algumas atividades autorreguladas preparadas especificamente para uso do professor, disponibilizando objetos de aprendizagem e *links* para recursos didáticos.

No novo projeto editorial, esse veículo de comunicação virtual passará a apresentar mais espaço para publicação de notícias sobre as escolas e comunicação assíncrona (fóruns), com a participação de docentes articulistas, que atuam na produção e elaboração de textos temáticos. Para atender aos princípios de perpetuidade, conectividade, parceria, disponibilidade é necessária essa abordagem de valorização das ações dos servidores, dando voz e protagonismo a eles.

⁴² Site publicado pela Assessoria de Comunicação Social da SEEDUC-RJ destinado à divulgação de programas da instituição e veiculação de notícias de destinadas aos professores. Disponível em: <<http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br/>>. Acesso em: 05 maio 2013.

A atualização do Portal Conexão Professor deverá ser diária e deverá estar sob a Assessoria de Comunicação Social.

Com isso, o Portal poderá abrigar uma área destinada à produção colaborativa, em formato de uma revista, com espaço fixo para veiculação de matérias especiais, seções com entrevistas, dicas, sugestões pedagógicas, artigos sobre temas educativos, espaços para reflexão, divulgação de pesquisas e artigos produzidos pelos professores, além de fóruns temáticos.

Propõe-se, ainda, a criação de um Conselho Editorial que receberá os materiais dos professores-colaboradores interessados, avaliando-os e validando-os segundo critérios estabelecidos previamente. Cada disciplina contará com professores articulistas, selecionados pelas equipes de produção formada pelo editor do Portal Conexão Professor (Assessoria de Comunicação Social) e um membro da Subsecretaria de Gestão e Ensino e da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, que escreverão editoriais semanais. Além de ampliar a interação entre professores, gestores e Secretaria de Educação, também prevê disponibilização de um fórum bimestral, que pode ser formatado como uma modalidade de formação continuada, descentralizada, que oportuniza a participação de profissionais da educação da rede pública estadual, profissionais da educação e comunidade escolar.

Cada grupo deverá ter um coordenador do Fórum por escola. Os interessados podem participar apenas de um grupo, dividido em Blocos F1 (Diretores) e F2 (professores), F3 (alunos) F4 (pais). A coordenação desses espaços será dos Agentes de Formação de cada polo da Escola SEEDUC-RJ, visto que ele terá mais condições de incentivar a participação de todos os atores educacionais por estarem mais próximos das escolas.

Os multiplicadores que atuam nos Núcleos de Tecnologia (NTEs) nas áreas de abrangências dos respectivos pólos da Escola SEEDUC/RJ farão a administração do curso no que tange à inscrição e mediação dos fóruns. Os Diretores Regionais, administrativos e Pedagógicos devem participar ativamente como mediadores dos Fóruns e incentivadores da participação dos servidores no âmbito das suas regionais.

No quadro 18 a seguir encontra-se, resumidamente, o escopo da ação aqui descrita, sua periodicidade, local de realização, atribuições e profissionais envolvidos em cada.

Quadro 18: Ficha Técnica: Fóruns na Revista do Portal Professor⁴³

Periodicidade: Bimestral
Locais: Escolas, Núcleos de Tecnologia e Polos de Escola SEEDUC-RJ
Atribuições: Diretores: Divulgam e fomentam a participação dos profissionais e coordenam os fóruns juntamente com os tutores dos NTEs. Orientadores de Gestão: Elaboram relatórios estatísticos sobre as participações e os resultados dos grupos de estudos das escolas nas quais realiza o acompanhamento. Agentes de Formação: Compilam os dados de participação e entregam os trabalhos e as avaliações. Isso é feito por servidores ligados aos pólos de Formação Escola-SEEDUC/RJ e da Escola SEEDUC-RJ. Coordenadores dos Fóruns: Elaboram os temas, a avaliação e a certificação de participação nos fóruns.

A Escola SEEDUC/RJ exerce, então, diferentes princípios do modelo de UC. Caso a instituição implemente a ação de um novo projeto editorial para o Conexão Professor, criará oportunidade de aprendizagem, desenvolvendo parcerias entre os diferentes públicos na participação dos conteúdos e oportunizando a aprendizagem em diferentes meios, ampliando, desse modo, os atores sociais que dele participam, atuando a partir do princípio da conectividade.

Nem os fóruns e nem as atividades de análise, seleção e publicação de artigos, bem como produção de entrevistas, matérias e reportagens especiais vão gerar custos à SEEDUC-RJ, uma vez que as equipes serão parte integrante das áreas.

3.4.3 Reformulação do projeto editorial do Portal Conexão Aluno

O Portal Conexão Aluno é uma ferramenta destinada aos alunos da rede pública que disponibiliza quase que integralmente as mesmas informações divulgadas no Portal Conexão Professor.

No entanto, ele pretende ampliar o diálogo com o educando, veiculando informações sobre escolas, projetos e oportunidades de aprendizagem. Ele possibilitará, ainda, mais integração e mostrará oportunidades de cursos, jogos

⁴³ Fonte: Elaboração própria (2014).

educativos e espaço para produção dos discentes em diferentes linguagens, tais como vídeos, fotografias digitais e textos nos mais diferentes gêneros textuais.

Nessa proposta editorial, os professores/alunos e pais passam a ter mais protagonismo. Importante notar que em 2009 e 2010, foi proposto um fórum no Portal, mas ele não foi bem mediado, não obtendo sucesso. A ideia é que os novos fóruns sejam divididos por Diretorias Regionais e temas específicos.

Além disso, o projeto editorial do Portal seria modificado, com a criação de áreas para a divulgação de cursos, mesmo externos, matérias sobre protagonismo juvenil, oportunidade de emprego e *link* para o Banco de Talentos. Deverão ser produzidos para esse espaço materiais sobre saúde e juventude. Além disso, os jovens poderão elaborar e enviar materiais que produzirem e, semanalmente, participarão de concursos culturais. Serão disponibilizados, ainda, cursos em formato autoinstrucionais.

Os setores subordinados à Subsecretaria Pedagógica, à Formação e Desenvolvimento e à Assessoria de Comunicação com suas equipes formarão Conselhos Editoriais e o comitê de meios e material didático para a produção desses materiais.

Os Diretores e Coordenadores Pedagógicos das Escolas e Orientadores Educacionais serão responsáveis pelo envio de pautas, relacionados à participação de alunos em eventos e por fazer o contato com os agentes de formação nas filiais da Escola SEEDUC-RJ (22 polos atualmente). Matérias especiais entrevistas e reportagens serão planejadas a partir desses contatos. Esses materiais serão produzidos pela Assessoria de Comunicação Social da Secretaria e professores conteudistas contratados e ou selecionados por mobilidade interna para esse fim.

As notícias sobre emprego e protagonismo juvenil deverão ser de responsabilidade da própria Assessoria de Comunicação. Todavia, as entrevistas e artigos sobre saúde e juventude serão de responsabilidade das equipes da Subsecretaria de Ensino e Subsecretaria de Gestão de Pessoas e Superintendência de Formação e Desenvolvimento e Diretoria Conselho Editorial da Escola SEEDUC-RJ. Quinzenalmente, deverão ser disponibilizados materiais inéditos sobre esses assuntos.

É importante que a Escola SEEDUC/RJ deverá formar um grupo de trabalho para pesquisa e elaboração de material didático autoinstrucional.

Será necessário, também, formar um banco de itens e de virtualização do conteúdo do material instrucional e a constituição de uma equipe para o planejamento, a elaboração, a implementação e a avaliação do processo de educação a distância. No quadro 19, estão expostas as linhas gerais dessa ação.

Quadro 19: Ficha Técnica: Fóruns na Revista do Portal Aluno⁴⁴

Locais: Escolas e Portal Conexão Aluno
Atribuições: Diretores: Divulgam e fomentam a participação dos alunos com relação ao acesso aos materiais disponibilizados no site. Agentes de Formação: Selecionam e enviam pautas para a assessoria de comunicação. Multiplicadores dos NTE: Elaboram o conteúdo das aulas. Conteudistas: Elaboram o conteúdo das aulas. Isso é feito pelos servidores da Escola SEEDUC/RJ e parceiros especialistas em produção de acervos digitais.

Como a proposta deste PAE tem por base o aproveitamento das tecnologias existentes e o aproveitamento dos profissionais que já exercem funções na instituição, os custos operacionais não são adicionais, podendo ser realizadas a partir dos orçamentos já praticados. Os princípios disponibilidade, parceria, conectividade estão na base dessa ação.

No quadro 20 estão sintetizadas as ações que relacionam os fundamentos e princípios da educação corporativa à Dimensão Governança.

⁴⁴ Fonte: Elaboração própria (2014).

Quadro 20: Integrando as dimensões - Ações de Tecnologia⁴⁵

Princípios	Plano Estadual de Educação	Governança E infraestrutura	Ações
Disponibilidade	Criação de um sistema de formação.	Utilização da TI nos programas de educação corporativa.	Projeto editorial dos Portais Conexão Aluno e Conexão Professor.
Conectividade	Amplia os públicos.	Disponibilização de fóruns para diferentes perfis.	
Perenidade	Criar oportunidade de desenvolvimento profissional e de aprendizagem. Disponibilizar cursos no horário de trabalho previsto no calendário.	Incentivo à participação dos servidores na elaboração de conteúdos, valorizando, com isso, a produção local e autoral. Espaços e tempo de formação na escola.	
Parceria	Criar mecanismos para formular cursos de formação para todos os profissionais da educação.	Integra diferentes equipes de todos os setores da educação como TIC, Subsecretarias Pedagógica, Gestão de Pessoas e equipes da Escola SEEDUC-RJ, NTES e Escolas.	

Para que cada um dos princípios seja desenvolvido e as determinações do Plano Estadual de Educação cumprida. Há necessidade de que se proponha ações na governança da Escola SEEDUC-RJ. Assim, será possível promover uma participação mais efetiva dos gestores de todos os níveis e responsabilizá-los por cada etapa das ações. As TICs são grandes aliadas para tal atividade, visto que apresentam potencial de registro e de alcance independentemente de espaço físico e ou temporal.

Tais ações aproveitam as iniciativas já praticadas pelos profissionais que atuam nos setores tanto de tecnologia e de gestão de pessoas, quanto da área de comunicação empresarial. Sendo assim, não haverá geração de custos elevados, podendo ser realizado dentro do orçamento previsto para a Infraestrutura e formação.

⁴⁵ Fonte: Elaboração própria (2014).

3.4.4 Ambiente Virtual de Aprendizagem

Muitas UCs possuem um ambiente de aprendizagem disponibilizado na internet e em alguns casos as interações só existem virtualmente, não havendo local físico para encontros. A SEEDUC-RJ, por meio das entrevistas, verificou que já existem discussões, ainda que incipientes, sobre um ambiente de educação online.

Esta ação não pretende propor mais um portal entre os já existentes da SEEDUC-RJ, mas que o ambiente seja disponibilizado de forma interativa nos demais espaços virtuais de aprendizagem. Como ele deve ser o mais simples possível, a ideia é utilizar uma plataforma já consolidada na educação a distância, denominada *Moodle*. A SEEDUC-RJ terá mais autonomia e espaço para lançar cursos autorais Com uma plataforma própria.

Importante mostrar que a sugestão aqui é que servidores da SEEDUC-RJ, Comitês da Escola SEEDUC-RJ, Diretorias Regionais e unidades escolares passam a ser protagonistas também da aprendizagem em EaD.

Cabe à Superintendência de Formação e Desenvolvimento analisar as informações sobre as demandas de cursos novos e do catálogo de curso já elaborado pela Escola SEEDUC-RJ, formando conselhos pedagógicos e articulando parceiros para elaborar conteúdos para cursos e administrar salas de aula virtuais no ambiente *Moodle*.

Os Núcleos de Tecnologia Educacional também podem administrar a plataforma de aprendizagem virtual, bem como capacitar servidores para construção de sala de aula. O quadro 21 sintetiza a ação de desenvolvimento da Plataforma Moodle.

Quadro 21: Ficha técnica: Ambiente Virtual de Aprendizagem⁴⁶

<p>Locais: Escola SEEDUC/RJ- Plataforma <i>Moodle</i></p> <p>Atribuições:</p> <p>Comitês de Comunicação, Meios e Aprendizagem, Parceria e Integração: Formam conselhos e buscam parcerias para implementar um catálogo de cursos no ambiente virtual, criando um mapa de formação de curso e disciplinas.</p> <p>Multiplicadores dos NTE: Administram e gerenciam a plataforma EaD e podem participar da elaboração do conteúdo das aulas e capacitar servidores para atuarem no ambiente virtual.</p> <p>Conteudistas: Elaboram o conteúdo das aulas. Isso é feito por servidores da Escola SEEDUC/RJ e parceiros especialistas em produção de acervos digitais.</p> <p>Tutores: Atuam na mediação aluno/conteúdo/professor dos espaços virtuais.</p>
--

Nenhuma das propostas de ofertar cursos na modalidade a distância indicadas na seção 3.4 são de difícil implementação, haja vista já existirem e serem de conhecimento da maioria dos servidores. Mesmo os ambientes virtuais Moodle têm sido uma plataforma utilizada por grande parte das instituições parceiras, tais como a Fundação CECIERJ, dentre outras.

No entanto, vale ressaltar que a SEEDUC/RJ já possui uma plataforma em desenvolvimento, na qual disponibilizou os Fóruns de Boas Práticas, conforme entrevista concedida pelo Superintendente em 15 de outubro de 2013.

⁴⁶ Fonte: Elaboração própria (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar o presente PAE, estava certa de que a política de formação seria um caso de gestão bem relevante para estudo. Há uma década que a SEEDUC/RJ vem tentando construir um projeto unificado de capacitação aos seus servidores, ora atendendo aos professores e propondo intervenções pedagógicas, ora focando mais na gestão das escolas. Entre 2004 e 2012, diferentes arranjos da área de formação foram feitos, com focos específicos em cada perfil do público alvo.

Considerou-se importante resgatar essas iniciativas, pois, apesar de se constituírem como reação aos baixos resultados da rede, todas foram interrompidas com a mudança de governo/ gestão. Vale lembrar que a proposta de um programa de capacitação foi iniciada com a percepção do quadro revelado nas avaliações externas dos biênios 2005/ 2007/ 2009.

Em 2005, a SEEDUC/RJ lançou o Programa Sucesso Escolar, em parceria com a Fundação Darcy Ribeiro, com foco na formação dos professores que atuavam nas aulas de Reforço Escolar e em 2007, começaram a ser implementados núcleos de Tecnologia Educacional (NTEs) em diferentes regiões do estado para formação e inclusão digital dos professores e alunos, com o apoio do MEC para equipar escolas com computadores e acesso à internet e distribuição de equipamentos e sinal de internet e cursos de formação. Já em 2008, a Política de Formação voltou-se ao desenvolvimento dos gestores e da gestão participativa, inspirado no Programa de Desenvolvimento da Escola (PDE) do MEC, que acompanhava escolas prioritárias com baixo rendimento. Ele atendeu a 1500 escolas, com orientação permanente à gestão escolar e aporte financeiro de R\$ 8 mil reais anuais, repassados às contas das unidades escolares.

Em 2009, a Secretaria de Estado de Educação ampliou suas ações de formação firmando parcerias com diferentes empresas, tais como Fundação Roberto Marinho, Fundação Bradesco, entre outras, além das parcerias com o MEC.

Se em alguns momentos a formação esteve mais focada nos gestores, como em 2008, ou no corpo docente, em 2009. No entanto, as mudanças no foco das formações estiveram sempre muito atrelados ao perfil dos seus governantes. Como mudava-se bastante de gestão, mudava-se também o perfil da formação no Estado do Rio de Janeiro.

A Secretaria investiu no desenvolvimento de Tecnologias Educacionais, desenvolvendo projetos autorais com expertise da própria instituição, lançando o Conexão Professor, uma ferramenta para realizar a gestão da rede como um todo: escolas, alunos, professores, infraestrutura etc. Essa ferramenta ainda é usada.

A instituição criou a Superintendência de Formação, ligada à Subsecretaria de Ensino, a fim de centralizar as ações de formação. A SEEDUC_RJ planejou ao longo de 2009 e 2010 a criação da Casa do Educador, que seria um espaço de desenvolvimento das Políticas de Formação da Secretaria, englobando desde o planejamento à execução das ações de formação. No entanto, no final de 2010, com modificações na gestão da SEEDUC-RJ, não chegou a ser inaugurada.

O novo gestor anunciou novas mudanças na área de formação, assim que assumiu em outubro de 2010. Mas em lugar da Casa do Educador, um ano após início dessa gestão, inaugurava a Escola SEEDUC-RJ, em 2012. Surgiu finalmente uma oportunidade real de elaborar uma política de capacitação capaz de se sustentar de forma independente de governos.

Desde 2004 até 2013, a SEEDUC/RJ vem experimentando diferentes formatos em sua estrutura para desenvolver sua política de formação, mas, na maioria das vezes, não pôde dar continuidade nos modelos adotados pela mudança de gestão, como ocorre em final de mandato de governadores e ou mudança de Secretário de Educação.

Nos primeiros momentos de planejamento para implementar a Escola SEEDUC-RJ, a ideia era seguir o modelo das UCs. Mas a equipe que realizava os estudos para fundamentar o modelo UC se dispersou. Houve mudança do gestor da área de formação e os demais membros da equipe assumiram outros postos e funções de trabalho. Não havendo continuidade no planejamento inicial.

Após dois anos da inauguração do espaço, em 2013, limite desse trabalho, ainda não se percebe uma identidade institucionalizada sobre o objetivo, a missão e as metas da Escola SEEDUC-RJ.

A partir da pesquisa de campo e das entrevistas, verificou-se, que a Escola SEEDUC-RJ não apresenta ações efetivas no que diz respeito aos princípios fundamentais das UCs, tais como perpetuidade, conectividade, parceria, disponibilidade e conectividade, embora esteja bem próxima do modelo.

A cada Governo um novo modelo de formação. Essa descontinuidade gera um grande desperdício, pois não se capacita adequadamente e a capacitação fica

desatualizada muito rapidamente, além do que, a capacitação é realizada para formações específicas. Se os programas não têm continuidade, então a capacitação teve finalidade nula.

Pela primeira vez, a área de formação está ligada gerencialmente à área de gestão de pessoas, passando, por isso, a ter um foco de política de pessoal e de aprimoramento da própria gestão e da administração, uma vez que começa a se preocupar com as demandas em outras áreas que não apenas a pedagógica. Isso é um ponto bastante positivo a destacar na Educação Corporativa atualmente.

Todavia, em 2014, ano de novas eleições, o que se esperar da Escola SEEDUC-RJ se a mesma não estiver alicerçada como uma conquista dos servidores. Esse espaço precisa ser valorizado e ressignificados como lugar de fruição de saberes/competências e de traçar políticas duradouras.

Importante ressaltar que a instituição ainda não tem uma unidade administrativa, ou seja, não é inscrita na lista de escolas ativas da Secretaria de Estado de Educação, uma vez que não possui decreto de criação. Assim, distancia-se do conceito de UC constituída como uma entidade autônoma.

Vale destacar, porém, que nem sempre tais estas universidades possuem personalidade jurídica própria. Muitas empresas também não criam juridicamente uma organização independente. As UCs nem sempre apresentam decreto de criação e nem gozam de personalidade jurídica, porém são mais do que locais onde cursos acontecem, sendo espaços de discussão da própria política de formação.

No capítulo 3, foi elaborado o PAE, com propostas que potencializam as atividades necessárias a um efetivo programa de formação dos servidores, transformando a escola em uma política de Estado, e não mais de governo.

Acredita-se que as sugestões apresentadas neste PAE são viáveis e pretendem atingir todos os públicos e instâncias (escola, regional e sede), aproveitando talentos dos próprios servidores da Secretaria, além de atender a uma demanda dos entrevistados para esta pesquisa.

Oferecer cursos em diferentes meios a diferentes perfis é um desejo institucional também dessas equipes. Todos reconhecem a necessidade de se comprometer todos os líderes na responsabilização sobre o desenvolvimento dos seus liderados também. As empresas públicas assim como as privadas buscam maneiras de tornar seus programas autossustentáveis por meio de convênios com parcerias externas e tornar essas ações parte da cultura da instituição.

Este PAE não apresentou nenhuma posposta específica para os princípios competitividade, sustentabilidade e cidadania, pois o princípio competitividade, sustentabilidade e cidadania, conforme conceituado por Eboli (2004), tem especificidades nas instituições públicas. A competitividade deve ser relativizada e não deve ser planejada com os valores de mercado e sim no atingimento da eficiência pública. O princípio sustentabilidade também precisa ser relativizado, pois os serviços oferecidos pela instituição devem ser gratuitos e as instituições podem prever em seus orçamentos anuais despesas com formação, caso estejam previstas nos respectivos planejamentos plurianuais. O princípio cidadania é inerente à instituição pública.

Todas as ações de formação focam os resultados (competitividade), existe orçamento para o financiamento dos Programas(sustentabilidade) embora ainda precise desenvolver a Avaliação da Política de Formação, para atender da melhor maneira o principio sustentabilidade.

A Secretaria de Estado de Educação já tem como finalidade profícua a cidadania. Por isso Meister (1999) afirma que o currículo da UC é compatível com as instituições públicas. Quais sejam, forte identificação do servidor e empresa em que trabalha e seus valores centrais, crença na visão compartilhada como fator determinante de sucesso e competências essenciais. Assim a Educação pública praticada na SEEDUC-RJ tem como finalidade oferecer o melhor. Nada impede, no entanto, que desenvolva projetos específicos para a cidadania.

Apesar de, ao longo de dois anos, desde a inauguração, mais de 20 mil (SEEDUC, 2013) servidores terem sido beneficiados com capacitações em gestão e ensino, a ampliação de público e de universo atendido ainda é parcial frente aos 70 mil servidores da ativa e face à comunidade para a qual a formação deve se expandir.

Porém nenhum desses cursos são marcadamente da Escola SEEDUC-RJ. A própria instituição, na divulgação dos seus cursos, seja no dote ou por meio de *e-mail marketing*, sempre que informa oportunidade de cursos, não enfatiza a Escola SEEDUC_RJ como ofertante, e, sim a própria SEEDUC-RJ aparece como sujeito das ações de formação.

Assim como o MEC e empresas como Fundação Roberto Marinho, Instituto Airton Senna investem estudos sobre áreas do conhecimento a aperfeiçoar, também a Secretaria de Estado de Educação poderia investir nesses e estudos e formar

profissionais para atuar como formadores. O valor gasto com formação externa diminuiria significativamente.

Também a Escola SEEDUC-RJ poderia desenvolver seus próprios programas Educacionais, mas isso só será possível quando valorizar mais os profissionais que já atuam na rede. Ouvir a demanda real dos professores e instituir a formação como política de estado.

Nos estudos preliminares sobre o modelo de formação adotado pelas UCs, foi demonstrado, nas seções anteriores, o quanto a educação corporativa da SEEDUC/RJ se assemelha a esse modelo.

No entanto, a Escola SEEDUC-RJ, em si, não desenvolve tais políticas. E, por conseguinte, não pode ser denominada UC. Não se pode dizer também que a superintendência de formação seja um Departamento de Treinamento, aos moldes das instituições privadas, sendo uma etapa inicial da UC. Apesar de alguns teóricos se preocuparem com a distinção entre departamentos de treinamento e universidade corporativa, não é o que se propõe aqui.

Conforme destaca Eboli (1999), o principal papel da UC é a evolução do modelo de treinamento e desenvolvimento que se destacou na era industrial, privilegiando um aprendizado contínuo, em detrimento de um ensino em sala de aula, considerado pouco eficaz. A UC representou esta ruptura. Enquanto a primeira foca a tarefa a segunda foca o ser.

Conforme pôde ser observado durante diferentes momentos em visita à Escola SEEDUC-RJ, entre o seu lançamento em 2012 e dezembro de 2013, que a mesma tem sido apresentada como um local onde pessoas se encontram para realizar cursos. Essa constatação também foi percebida a partir das entrevistas com os gestores da Escola SEEDUC-RJ. A Escola SEEDUC/RJ sequer se assemelha a um departamento de treinamento da instituição.

A análise das entrevistas e dos questionários; entrevistas à Diretoria e à Superintendência de Formação da Escola SEEDUC-RJ, ficou evidenciado que a instituição precisa adquirir mais autonomia em suas ações, uma vez que ela não é mencionada na maioria dos textos de divulgação dos *sites* oficiais da instituição sobre os cursos oferecidos. Os entrevistados, em seus depoimentos, referem-se à escola apenas como o local de execução das ações de formação. Isso também pode ser notado nas observações da pesquisadora ao longo de dois anos. As ações de formação são planejadas e gerenciadas na sede da instituição.

Todos deixaram claro que desejam em adotar medidas que fortaleçam o desenvolvimento de práticas baseadas em princípios perpetuidade, disponibilidade, parceria e conectividade, como, por exemplo, a oferta de cursos em diferentes meios, como o *e-learning*, ou a maior responsabilidade dos líderes no gerenciamento da formação de seus liderados.

Essa posição fica mais clara no depoimento dos gestores da área de formação, quando se é afirmado que a Escola SEEDUC/RJ não tem missão. A superintendência esclarece que a missão de formação é da Instituição SEEDUC-RJ. Sabe-se que ter consciência de sua missão é uma das características fundamentais das Universidades Corporativas. A área de Formação da instituição é desenvolvida na sede e pela sede. A Escola SEEDUC/RJ goza de pouca autonomia administrativa.

Se alguns princípios ainda não estão idealmente realizados, as práticas e vivências da cultura da educação corporativa, não são realizadas de modo a garantir o sucesso do empreendimento.

Todavia, o escopo da formação desenhado e as ações de formação encontram-se implementadas. Nesse sentido, as entrevistas deixaram bem claro a aproximação entre as intenções da instituição na implementação dos cursos em direção aos princípios das UC, demonstrando que muitas das práticas da educação corporativa estão presentes nas ações de formação da Escola SEEDUC-RJ.

A criação das UC não necessariamente precisa ser precedida de Decreto de criação, uma vez que, como já destacado, esse tipo de instituição não precisa ter personalidade Jurídica própria. Porém, a criação da Escola-SEEDUC-RJ, como sistema de Formação Profissional, composto por espaço físico, para atuação presença, poderá melhorar suas práticas no desenvolvimento de todos os Programas. É possível manter um sistema permanente de verificação de demanda, diagnóstico das competências e desenho/redesenho do catálogo dos cursos ampliando sua atuação para diferentes públicos.

Como a Escola SEEDUC/RJ ainda está sendo desenvolvida, mostrou-se nesta dissertação o interesse em fortalecer a Política de Formação do Estado do Rio de Janeiro, com ações viáveis e de curto e médio prazo, a partir de ações, equipamentos, ferramentas tecnológicas e talentos humanos, com menor custo, inspirado nos princípios que norteiam a universidade corporativa.

No PAE as propostas de formação partem dos próprios professores, diretores, dos pais. Ou seja, partem da escola, dos espaços formativos e assim é muito mais participativo e democrático. As parcerias devem continuar existindo, mas a SEEDU-RJ deve assumir mais protagonismo.

A partir da ampliação do conceito da Escola SEEDUC-RJ, fica mais evidente a necessidade de criação do Banco de Talentos e da construção de um Portal Virtual, além de integrar os polos da Escola-SEEDUC/RJ aos Núcleos de Tecnologia Educacional- NTEs (*Vide* capítulo 1), que são espaços de tecnologia, e que por isso, podem contribuir para acessibilidade, não só dos professores, mas também das famílias, viabilizando à implementação dos fóruns virtuais por perfil (professores, diretores, pais e alunos).

REFERÊNCIAS

ANGELO, Elis, R B. Pesquisa Científica. Módulo 2, Cadernos de Pesquisa. Fundação Cederj. Rio de Janeiro. 2009

APEERSTEDT, Cristiane. Universidade Corporativa: discussão e proposta de uma definição. **Rev. Adm. Contemp**, Curitiba, v. 5, n. 3.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **A escola no seu ambiente**: Políticas públicas e seus impactos. Plano Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro. 2010.

BEZERRA, Carlos Vitor Andrade. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**: Política Nacional e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 01 jan. 2014. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.46533&seo=1>>. Acesso em: 1 mai. 2014.

CASTRO, Claudio de Moura; EBOLI, Marisa. **Universidade Corporativa**: Gênese e Questões Críticas Rumo à Maturidade. PENSATA. Revista de Administração de Empresas. FGV-EASP, 2013.

_____. **Corporate University Handbook**. PAE/FGV-EASP. jul/ago 2013.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Educação corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

COSTA, Claudio Fernandes. PROGRAMA NOVA ESCOLA: UMA ANÁLISE DE SEUS IMPACTOS CURRICULARES. Uerj/CEJ A 2, 2008. Disponível em: <<http://www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/DC42.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2013.

CONEXÃO PROFESSOR, Programa Estadual de Gestão Escolar: Rio de Janeiro sela compromisso com a Educação Nacional, 2008. Disponível em: <<http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br/especial.asp?EditeCodigoDaPagina=886>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

DRUCKER, Peter. **Administrando e Tempos de Grande Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

_____. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schumekler Editores, 1999.

_____. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa.** As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva:** o surgimento das Universidades Corporativas. Disponível em: <www.angrad.org.br/.../gestao_do_conhecimento_como_vantagem_competitiva_o_surgimento_das_universidades_corporativas/.../download/>. Acesso em: 27 out. 2010.

_____. **Universidade Corporativa:** educação para empresas do século XXI. São Paulo: Schukler, 1999a.

FROZZA, Rejane, et al. **Gestão do Conhecimento como Ferramenta de Competitividade nas Empresas.** s/d: 2005.

GATTI, Bernadetti Angelina. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil na última década. In: **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, n. 37, jan/abril, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v13n37/06.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013. Acesso em: 1 de set. de 2013. Acesso em 5 de maio de 2014.

GDIKIAN, E.A.; Silva, M C. Treinamento Tradicional à Educação Corporativa. **Gestão Plus**, São Paulo, n. 26, maio/junho 2002.

GIAMBIAGI, Fábio; URANI, Fábio. **Hora da Virada Melhorar a educação no Rio de Janeiro:** um longo caminho. Rio de Janeiro: Evier, 2011.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. **Gestão Integrada da Escola.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Relatório de Atividades.** Ce Pedro Álvares Cabral, CEPAC. 2008.

_____. **Programa de Gestão Escolar.** FESP/RJ. 2008.

_____. **Planejamento Estratégico da SEEDUC.** Disponível em: <www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=774499>. Acesso em: 18 mar. 2013.

_____. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <download.rj.gov.br_documentos_10112_553225_DLFE-37303.pdf_PlanejamentoEstrategico>. Acesso em: 18 mar. 2013.

_____. **Programa de Formação Continuada dos Profissionais da Educação do Estado do Rio de Janeiro.** Brasil: 2012c. Disponível em: <download.rj.gov.br_documentos_10112_553225_DLFE-37303.pdf_PlanejamentoEstrategico>. Acesso em: 7 mar. 2013.

_____. **Relatório de Governança.** Brasil: 2012d.

_____. **Seeduc em Números: Transparência na Educação.** Brasil: Centro de Inteligência Estratégia em Educação, 2012.

LACOMBE, Francisco José. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas:** São Paulo. Makron Books, 1999.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **IDEB: Apresentação.** Brasil: 2012. Disponível em: <portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336>. Acesso em: 21 jan. 2013.

MELLO, Cavalcanti Fernanda. **Educação Digital.** Novos Possíveis na Escola PUC-RIO-2010. Monografia (Pós-graduação em XXXX). Rio de Janeiro. PUC Rio, ANO.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **INEP.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/>>. Acesso em: 03 mar. 2013.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa.** Fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

OLIVEIRA, Denise I. R. Soares. **O papel da Universidade Corporativa no setor público brasileiro: um estudo de caso nos Correios São Paulo:** Pioneira, 1999.

PACHECO, Regina Silvia. Política dos Recursos Humanos Para a Reforma Gerencial: realizações. **Revista do Serviço Público/RSP.d. ENAP**, n. 4, 2002.

PAGNOZZI, L. **Gestão do Conhecimento:** Programa de Educação Corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RICARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO. SEEDUC inaugura Escola de aperfeiçoamento para servidores. Brasil: 2012. Disponível em: <www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=774499>. Acesso em: 07 mar. 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. Portal CONEXÃO PORFESSIONAL, 2008. Disponível em <<http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br>>. Acesso em: 07 mar. 2013.

SEEDUC em números. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/912504/DLFE-61803.pdf/RELATORIODEGOVERNANCA2013web.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2013.

SENGE, Peter et. al. **A Quinta Disciplina Caderno de Campo**: estratégias e ferramentas para construir uma organização que prende. Rio de Janeiro: Qaulitymark, 1995.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller. 1990.

TACHIAZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Tecnologias da Informação Aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

TARAPANOFF, Kira. Educação Corporativa. In: **GECIC-I Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Anais. Curitiba: , 2006.

APÊNDICES

A - Roteiro da entrevista realizada com o Superintendente de Formação

- 01) Qual é o rendimento orçamentário para a formação dos servidores previsto para o ano que vem?
- 02) A previsão de custos está planejada de forma anual, bienal ou para períodos maiores?
- 03) Desde o lançamento do planejamento estratégico com formação, quanto foi investido pela SEEDUC-RJ?
- 04) Havia proposta para a formação de 10 mil professores por semestre. A SEEDUC/RJ já bateu essa meta?
- 05) Qual é o público alvo das formações?
- 06) No catálogo de cursos há uma série de títulos separados por eixos. Eles já estão sendo oferecidos?
- 07) Como são determinados/selecionados os cursos que estão acontecendo agora?
- 08) Como é feita a divulgação dos cursos?
- 09) Há subsídios para especialização, pós e MBA?
- 10) Onde acontecem os cursos?
- 11) Os programas educacionais têm foco em competências? Poderia exemplificar? Que competências são esperadas?
- 12) A alta administração está comprometida com os processos de formação?
- 13) O processo de gestão de pessoas está pautado por competências?
- 14) O que a SEEDUC/RJ pretende alcançar com a formação dos servidores?
- 15) Como a SEEDUC/RJ divulga os resultados da formação?
- 16) Já foram realizadas avaliações dos cursos? Como elas foram feitas? O que os resultados apresentaram?
- 17) Na sua opinião, qual é a formação mais adequada para que o professor possa atuar de forma efetiva em sala de aula?
- 18) Onde o professor pode chegar em sua carreira?
- 19) Existe algum mecanismo legal utilizado pela SEEDUC/RJ para garantir sustentabilidade?
- 20) O aspecto cidadania está contemplado no curso?
- 21) Como os cursos são disponibilizados e quais os métodos de aprendizagem?

- 22) Há propostas para atender públicos externos, pais, comunidade, fornecedores como público alvo para programas de formação para esses perfis?
- 23) Como se pretende repassar os valores do SEEDUC/RJ aos servidores?
- 24) Em empresas privadas costuma-se dizer que a formação dos colaboradores agrega valor em relação às demais empresas no mercado. O que se espera agregar em uma empresa pública, já que a lógica é outra?
- 25) Como a SEEDUC-RJ dissemina a história, a cultura e os valores das organizações?
- 26) Qual é a missão da Escola SEEDUC-RJ?

B - Roteiro do questionário aplicado aos membros de equipe da área de formação da SEEDUC-RJ

O questionário apresentou cinco afirmativas baseadas nas características que norteiam os princípios da universidade corporativa, a fim de compreender se elas fazem parte da prática de formação da SEEDUC-RJ.

Foi solicitado ao colaborador que apresentasse, em uma escala entre a 0 e 5, concordância ou discordância às afirmativas, sendo 01 para discordo totalmente, 02 discordo parcialmente, 03 não concordo, 04 concordo um pouco e 05 concordo totalmente.

	Itens	1 a 05
01	Os programas educacionais estão alinhados a estratégias da SEEDUC-RJ?	
	Por quê? O que seria necessário fazer para isso?	
02	Os programas criam oportunidades de aprendizagem?	
	Por quê?	
	De que forma isso é possível?	
03	Os programas adotam múltiplos meios de aprendizagem (virtual <i>e-learning</i>, presencial, autodesenvolvimento)?	
	Por quê?	
	De que forma isso poderia acontecer?	
04	As competências essenciais estão claramente identificadas?	
	Por quê?	
	De que forma isso poderia acontecer?	
05	Os programas educacionais têm foco em competências?	
	Por quê?	
	De que forma isso poderia acontecer?	
06	Há tempo adequado para que os servidores participem dos programas de aprendizagem?	
	Por quê?	
	De que forma isso poderia acontecer?	
07	A instituição tem implantado o programas de <i>e-learning</i>?	
	Por quê?	
	De que forma isso poderia acontecer?	
08	Os gestores/líderes assumem o papel de <i>coach</i> e docentes responsáveis pela aprendizagem?	
	Por quê?	
	De que forma isso poderia acontecer?	
09	A empresa adota estratégias de comunicação ou campanhas voltadas para a formação dos servidores?	
	Por quê?	
	De que forma isso poderia acontecer?	
10	O público alvo das formações é formado por toda a cadeia de valor (fornecedores, alunos, comunidade)?	
	Por quê?	
	De que forma isso poderia acontecer?	