

AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL PÚBLICA

Jaqueline Barreto Santos d'Esquivel

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Francisco dos Santos Carvalho

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Marcelle Bittencourt Xavier

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Mauro dos Santos Carvalho

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Resumo: Este artigo é resultado de uma investigação sobre as estratégias de estudo de um grupo de servidores técnico-administrativos que atuam na área de Recursos Humanos, no âmbito de uma Universidade Estadual Pública. A questão principal de pesquisa foi buscar resposta para a seguinte pergunta: Quais são as práticas de aprendizagem dos servidores (Analistas Universitários e Técnico Universitários) de uma Universidade Estadual Pública? Trata-se de um tema que ainda tem sido pouco analisado na gestão pública brasileira. Por isso, considerou-se que há relevância acadêmica e social em conhecer essas práticas de aprendizado. Em termos metodológicos, foram realizadas pesquisas exploratórias e descritivas, com abordagem qualitativa, mediante um estudo de caso com um grupo de dez servidores. Ao final da investigação, pôde-se concluir que o grupo entrevistado não realiza um planejamento adequado para o processo de ensino-aprendizagem; participam de cursos para aprender novas técnicas e aperfeiçoar o seu trabalho, mas poucos têm o hábito de anotar os pontos mais relevantes do conteúdo abordado; utilizam a tecnologia a fim de obter conhecimentos sobre a sua área de atuação; gostam do trabalho em grupo; muitos relataram desatenção e desmotivação; que enfrentam dificuldade de organização espaço-temporal, pois não dispõem de condições ambientais adequadas para o estudo; possuem dificuldades no uso de técnicas e práticas de estudo. Contudo, a maior parte deles tem buscado atualização do conhecimento.

Palavras chave: Administração pública. Práticas de aprendizagem. Universidade.

1 INTRODUÇÃO

Muitos servidores públicos têm se deparado cada vez mais com um amplo conjunto de exigências profissionais, sociais, pessoais e acadêmicas, entre outras. No âmbito da administração pública, a aprendizagem deve ser contínua, pois, o mundo contemporâneo tem sido marcado por muitas mudanças, inovações, complexidades e avanços e retrocessos em várias áreas. Assim, há um consenso entre os especialistas em educação e gestão pública que para desenvolver novas competências, exigências devem ser requeridas de cada servidor público.

Desse modo, é válido afirmar que desenvolver competências na Administração Pública é necessário interiorizar, socializar, externalizar e combinar elementos de natureza técnica, humana e conceitual.

Face ao exposto, é pertinente, desde já, ressaltar que um processo de aprendizagem pode ser conceituado como um modo de aquisição e transformação de conhecimentos. Na avaliação de Barbosa (2005) aprender é algo ativo e nunca passivo e, por conseguinte, os estudantes (todos aqueles que buscam o conhecimento) podem utilizar práticas para adquirir, entender e desenvolver conhecimentos.

Estabeleceu-se como questão central de investigação a seguinte pergunta: Quais são as práticas de aprendizagem utilizadas por esses servidores supracitados?

Após a formulação da questão central de pesquisa, considerou-se como hipótese norteadora a suposição de que a maior parte dos membros do público-alvo deste estudo de caso faz uso mais intensivo de tecnologias, estudo em grupo e tem buscado atualização do conhecimento. Contudo, eles não possuem as condições ambientais adequadas para o estudo, têm dificuldade de concentração (atenção) e se mostram desmotivados em relação às condições ambientais. Na sua maior parte, esse público-alvo manifesta dificuldade de organização espaço-temporal, dificuldades no uso de técnicas e práticas de estudo.

Nesse sentido, foi estabelecido o seguinte objetivo geral para a presente investigação: conhecer as práticas de aprendizagem dos servidores de uma Universidade Estadual Pública. Foram definidos os seguintes objetivos específicos: i) conhecer a percepção de servidores da área de recursos humanos de uma universidade estadual da Bahia em relação às práticas de aprendizagem em questão; ii) analisar o perfil destas práticas de estudo.

Em relação à justificativa da investigação, considera-se que a mesma possui relevância acadêmica e social. No âmbito acadêmico, ainda há uma lacuna em relação aos estudos sobre práticas de aprendizado em órgãos públicos. Ademais, acredita-se que este trabalho poderá servir de base para outras pesquisas. Além disso, no âmbito social, é muito relevante para a sociedade entender como melhorar os processos de aprendizagem, uma vez que os servidores públicos são prestadores de serviços para a sociedade em diversas áreas.

Além desse capítulo introdutório, este trabalho contém outras seções, a saber: 2 Referencial teórico; 3 Metodologia; 4 Estudo de Caso; e 5 Conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração pública e o desenvolvimento de competências

Nas organizações públicas, tantas são variáveis que devem ser levadas em consideração no momento de formulação e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas, pois são específicas de unidade pública e, conseqüentemente, podem impactar diretamente nos resultados organizacionais.

A administração pública brasileira tem primado pela observância dos princípios constitucionais buscando soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade. Nesse sentido, promover o desenvolvimento de competências no âmbito público tem um papel estratégico, posto que visa alinhar objetivos operacionais, táticos e estratégicos com as políticas de desenvolvimento de pessoas (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

No âmbito das Universidades Públicas, há uma busca por novos conhecimentos, novas qualificações para que tanto os docentes, gestores e servidores técnico-administrativos exerçam com eficiência e eficácia suas atividades. É de conhecimento público, divulgado cada vez mais na mídia internacional e brasileira, como também em obediência ao princípio da eficiência, preconizado pela Constituição Federal de 1988, que as administrações públicas estão sendo pressionadas para, além de prestarem melhor atendimento aos cidadãos, fazê-lo de maneira célere, com perfeição e com o menor custo/benefício. Além disso, a ceder conquistas trabalhistas, socioeconômicas e culturais.

Para que os servidores públicos continuem prestando serviços de qualidade é preciso qualificá-los quanto às habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Todavia, no atual contexto de pandemia e restrição de direitos e conquistas dos servidores públicos, se torna cada vez mais complexo criar práticas efetivas de qualificação do corpo funcional. Ademais, é preciso ressaltar que as práticas de aprendizagem devem ser cada vez mais particularizadas na gestão de pessoas no âmbito da organização pública, pois os procedimentos padronizados do passado recente já não conseguem dar respostas efetivas para a sociedade brasileira (DIAS; NUNES, 1998).

Outrossim, investir na capacitação continuada dos servidores é uma oportunidade que a administração tem para prepará-los a fim de assumirem cargos e direcioná-los da

melhor maneira, para que eles possam contribuir para que a Instituição possa alçar a sua missão.

2.2 Conhecimento e aprendizagem no âmbito do ensino superior de servidores públicos

Nas últimas três décadas, registra-se um crescimento no número de alunos matriculados no Ensino Superior, e, neste percurso, algumas políticas públicas tiveram como foco ampliar esse ingresso no Ensino Superior (BRASIL, 2016).

De acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2016), entre 2006 e 2016, a matrícula nas IES aumentou 62,8%, com uma média anual de 5% de crescimento, em relação a 2015, assim, a variação positiva foi de apenas 0,2%. As IES privadas tiveram uma participação de 75,3% (6.058.623) no total de matrículas de graduação. A rede pública participou com 24,7%.

Na percepção de Lima, Castro e Carvalho (2000), o Brasil tem enfrentado no seu percurso histórico educacional um conjunto de problemas que são grandes desafios para a educação superior. Segundo os supracitados atores mencionaram, era preciso rever a missão da educação brasileira para atender à sociedade do século XXI.

Almeida (2002) ao discorrer sobre teorias atuais da aprendizagem destacou que os(as) estudantes assumem novas responsabilidades, sendo exigido destes(as) maior autonomia e autocontrole.

Nesse contexto de pandemia de Covid-19, como exigência de adoção do ensino remoto, o processo de aprendizagem se caracteriza como algo que vai para além da simples assimilação ativa de conhecimentos e de operações mentais, para compreendê-los e aplicá-los consciente e autonomamente. Trata-se de uma nova dinâmica que contém novos elementos para o processo de criação do conhecimento.

Os servidores públicos das Universidades, notadamente da Universidade-alvo desta investigação, têm sofrido a influência dos agentes externos de natureza física, social, econômica, emocional e cultural, por exemplo. Há muitos elementos externos e internos que têm atuado sobre as pessoas durante essa pandemia, gerando impacto no corpo (organismo) e na mente.

Face ao exposto, compreendemos que o processo de aprendizagem sofre influência de inúmeros novos fatores, além daqueles da educação tradicional caracterizada na relação professor (centro de ensino) e alunos(as) (meros receptores).

Assim, as universidades não podem ser consideradas como centros efetivos e eficazes de transmissão de conhecimentos, na dimensão assíncrona. Eis que com a pandemia da Covid-19, se intensificaram novas funções para além das tarefas de ensinar em uma via única de transmissão de mensagem. Está sendo necessário implantar canais de comunicações síncronas levando a uma visão mais crítica da realidade, a uma maior autonomia, maior compromisso entre os agentes envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

É pertinente promover a integração dos educadores e dos educandos, integrando-os a suas realidades e suas problemáticas, fornecendo-lhes todos os elementos para que se possa tornar um fator de progresso individual e social (ANASTASIOU, 2001).

Percebe-se até aqui que o processo de aprendizagem vai além da simples assimilação de determinados conhecimentos e modos de ação física e mental, organizados e orientados no processo ensino-aprendizagem, pois a articulação entre ensino e aprendizagem ocorre de modo cada vez mais dinâmico.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento geral dos servidores públicos deve ser compreendido como o resultado de uma relação de troca, de compartilhamento de potencialidades genéticas e específicas, em um movimento dinâmico ao invés do que preconizava o ensino tradicional cartesiano.

Após essas considerações mais gerais, deve-se destacar também neste trabalho a contribuição de Bruner (1991) ao processo ensino-aprendizagem, pois a teoria cognitiva, e os processos centrais do pensamento, associados com a organização do conhecimento, processamento de informação, raciocínio e tomada de decisão serão subsídios para a análise no Estudo de Caso proposto neste trabalho. Considera-se, desse modo, a aprendizagem como mediado cognitivamente, mais do que como um produto direto do ambiente, de fatores externos ao aprendiz.

Ainda mais neste contexto pandêmico causada pela Covid-19, a aprendizagem tem estado fortemente relacionada com o meio social que circunscreve não só as condições de vida do indivíduo, mas também a sua relação com o ambiente escolar e o estudo, sua percepção e compreensão das matérias. Destarte, a consolidação dos conhecimentos depende dos significados que estarão associados à relação, à experiência social dos sujeitos e suas articulações com os múltiplos ambientes que atuam e sofrem influência.

Além desses fatores, Bzuneck (2001) e Todorov e Moreira (2005) enfatizaram a importância da motivação pessoal para uma otimização no processo de aprendizado. A motivação contém elementos internos e externos, segundo Pozo (2002).

Na percepção de Piletti (1997) esse processo de aprendizagem, portanto, depende muito do fator motivacional e deve estar associado à autoconfiança no sentido de aumentar o interesse pelo estudo e reduzir o desânimo que muitas vezes ocorre nos processos de ensino-aprendizagem.

2.3 Escolha das estratégias de aprendizagem em tempo de pandemia da Covid-19

Diversos autores têm se dedicado ao estudo das estratégias de aprendizagem. Nessa seção destacam-se aspectos necessários para o planejamento e métodos de estudos, bem como acerca das condições favoráveis à aprendizagem.

Em relação ao planejamento para o processo de aprendizagem, no contexto da pandemia, os recursos computacionais têm sido muito utilizados. Conforme destacado em seções anteriores, com a nova dinâmica de ensino-aprendizado, notadamente no ensino remoto, foram reestruturados muitos métodos tradicionais que preconizam o estudo com exatidão e análise dos temas, a busca por clareza nos conceitos e definições, a procura por argumentação precisa, por exemplo.

Muitos(as) estudantes (incluindo aqui os servidores técnico-administrativos) realizam ainda os apontamentos como recursos para a captação e retenção de conteúdos presentes nos objetivos de aprendizagem. Tem-se constatado que no ensino assíncrono, há atividades que os(as) alunos(as) devem realizar em momento diferente das aulas síncronas. Muitas pessoas continuam realizando os apontamentos: transcrições, esquemas e resumos.

Além disso, no Ensino Remoto, observa-se também o uso de trabalhos em grupo que contribuem para as ações colaborativas. As atividades realizadas em grupo podem ter impacto positivo no processo de aprendizagem, além de contribuírem para a motivação e troca de experiências. No caso de uma universidade, muitas atividades são realizadas em grupo, mediante projetos de ensino, pesquisa e extensão, além das atividades-meio (administrativas), que requerem atuar interdisciplinar e formação de equipes multidisciplinares e multifuncionais. O processo de aprendizagem é influenciado pela dimensão espaço-tempo. Por isso, o horário, o turno e o local podem gerar maior ou menor rendimento intelectual. A constância de propósito, a resiliência e o compromisso pessoal, por exemplo, devem encontrar condições adequadas em tempo e espaço.

Portanto, a pandemia tem criado novos desafios para as instituições de ensino, pois estas estão tendo que promover adaptações imediatas para o ensino remoto e/ou a distância.

Dados da UNESCO (2020) revelam que a pandemia causada pelo coronavírus interrompeu as atividades presenciais de 91% dos estudantes no mundo.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos escolhidos para nortear a realização da presente investigação, tomaram como base fundamental o paradigma de abordagens Pós-Positivista, Interpretativo, Interacionista, Fenomenológico e Crítico.

Em uma primeira etapa do presente trabalho, foi preciso fazer uso da pesquisa exploratória com o propósito de aproximar o pesquisador do objeto de estudo. Por conseguinte, foram realizadas consultas bibliográficas de livros, teses, dissertações, monografias, artigos e outras fontes secundárias.

Para responder à questão central de pesquisa, foi preciso também usar a pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva descreve as características do objeto de estudo. Consideramos um estudo de caso único, para isso, foi preciso realizar um planejamento bem flexível. Segundo Granda (2015), essa associação metodológica é importante porque permite um novo olhar sobre o tema da pesquisa, que considerado desafiador e ainda pouco estudado no Brasil.

Em relação à abordagem, foi escolhido, portanto, a qualitativa, que serviu para analisar aspectos subjetivos relacionados ao objetivo de estudo. Segundo Chizzotti afirmou:

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado (CHIZZOTTI, 1995, p. 79).

Por se tratar de um estudo de caso único, foi utilizada a entrevista semiestruturada para obter as informações com a coleta de dados e informações com dez pessoas da área de Recursos Humanos de uma Universidade Estadual da Bahia. Participaram do grupo mulheres e homens com experiência de mais de dez anos na área de gestão de pessoas que responderam questões sobre as seguintes Dimensões propostas para análise das práticas de aprendizagem: Estratégias de planejamento do estudo; Anotação dos conteúdos estudados; Uso das tecnologias, Estudo em grupo; Desatenção e desmotivação; Dificuldade de

organização espaço-temporal, Dificuldades no uso de técnicas e estratégias de estudo e Atualização do conhecimento.

Cumprir enfatizar que as entrevistas realizadas no presente Estudo de Caso foram subsidiadas com registros (anotações documentais e históricas das narrativas de servidores Técnicos e Analistas Universitários. Desse modo, as memórias (LIEURY, 1997) também serviram de base para os resultados obtidos neste trabalho.

As etapas da pesquisa constam no quadro 1:

Quadro 1 – Etapas e atividades do Estudo de Caso

Etapas	Atividades
1 – Seleção do caso a ser estudado (Reflexão)	- Escolha do tema - Escolha das questões de pesquisa - Seleção de perspectivas paradigmáticas
2 –Planejamento do Estudo de Caso	- Seleção do contexto - Seleção de estratégia (qualitativa - Realização de pesquisas preliminares - Escrita preliminar da metodologia (projeto)
3 – Condução do Estudo de Caso	- Seleção das fontes de pesquisa - Coleta de dados e informações
4 – Estabelecimento de conexões de dados e informações	- Análise preliminar de dados e informações
5 – Escrita do caso	- Análise intensiva dos dados e informações
6 – Apresentação dos resultados	- Redação final do caso

Fonte: Adaptado de Carvalho (2012).

4ESTUDO DE CASO:DISCUSSÕES E RESULTADOS

Esta seção apresenta discussões e resultados inerentes ao Estudo de Caso realizado.

Para tanto, a seguir serão apresentadas descrições, discussões acerca de cada um dos aspectos que foram parte do objeto de estudo, conforme as Dimensões de análise propostas:

A primeira Dimensão analisada foi Planejamento e métodos de estudo.

Ao considerarmos os conhecimentos advindos de Danserau (1985) sobre as estratégias, compreende-se que elas são aquelas ligadas diretamente à execução das tarefas (primárias). Frente às estratégias que subsidiam o estudante a estabelecer as condições apropriadas para o estudo (de apoio), constatou-se que a maior parte dos servidores técnico-administrativos não realiza um adequado planejamento, controle e monitoramento das atividades de aprendizagem.

Sem esse planejamento prévio, percebe-se que ocorrerão problemas na execução das práticas de aprendizagem, quer sejam elas cognitivas ou metacognitivas. Registrou-se, em uma avaliação crítica, à luz do que fora preconizado por Dembo (1994), que é necessário um planejamento prévio para pensar e organizar as estratégias de aprendizagem. No Estudo de Caso em questão, verificou-se que não há, por conseguinte, presença contínua de procedimentos para preparação prévia de uma organização do estudo, ou para a elaboração de um plano de ação, ou para a elaboração de roteiros de estudos, ou quiçá de revisões periódicas dos conteúdos estudados, ou voltados para a resolução continuada de questões para saber se os conteúdos estudados estão sendo aprendidos adequadamente.

Segundo Lopes da Silva e Sá (1993), a população brasileira não tem o hábito de planejar corretamente as fases do processo de ensino-aprendizagem. Urge, portanto, a necessidade, imperiosa de desenvolvimento de objetivos e metas, associadas ao planejamento aqui comentado.

Após a análise desses aspectos do processo de ensino-aprendizado, a pesquisa revelou que a maior parte dos técnico-administrativos não tem costume de anotar (registrar) os conteúdos que são estudados (Dimensão 2). Alguns poucos dos entrevistados, por sua vez, disseram que fazem anotações no caderno e que recorrem às anotações, em alguns momentos, a fim de lembrar o que foi abordado.

Dando prosseguimento à descrição dos resultados do Estudo de Caso, agora abordando o Uso das Tecnologias (Dimensão 3), constatou-se que a maior parte dos servidores técnico-administrativos, têm feito uso quase sempre de visitas em sites específicas para obter conhecimentos sobre a sua área de atuação profissional. Essa maioria relatou que tem obtido bons resultados com o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs), que frequenta cursos à distância via internet e tem discutido os conteúdos de aprendizagem com outros colegas, notadamente por troca de mensagens por *e-mails* e aplicativo *WhatsApp*. Merece destacar que a obtenção de informação na internet é uma realidade que tem seus prós e contras. Não faz parte deste estudo analisar os contras, por isso destaca-se apenas que a internet e o ensino remoto/à distância permitem que as pessoas estudem em casa, uma vez que a internet é uma gigantesca fonte de informações que ultrapassa as barreiras das bibliotecas tradicionais.

Quanto a prática do Estudo de Grupo, Dimensão 4, o Estudo de Caso mostrou que a maior parte dos servidores técnico-administrativos tem adotado este tipo de prática, pois eles consideram muito importante essa relação com outros colegas. Gostam, portanto, do

trabalho colaborativo na companhia de colegas, pois o grupo ajuda muito na troca de experiências, conhecimentos e reflexão sobre os conteúdos estudados. Muitos disseram que se sentem motivados para colaborar com outros colegas de grupo. Rangel (2003) acrescentou em uma de suas análises sobre esse assunto que no Estudo em Grupo os alunos apontam conceitos, elementos e fatores essenciais e enfatizam o intercâmbio de ideias, as discussões e a construção de uma visão crítica sobre o(s) assunto(as) estudado(s).

Em relação à Dimensão 5, Desatenção e desmotivação, registrou-se que esses servidores mencionados, em sua maioria, ficam desatentos e desmotivados com a impossibilidade de não dispor de tempo específico para o estudo. Apesar disso, buscam superar essa limitação prestando bastante atenção às explicações durante a aula, pois sabem do valor da atualização e do desenvolvimento profissional e pessoal. Contudo, relataram que possuem motivação interna derivada do interesse pessoal, das necessidades e das oportunidades de promover o desenvolvimento de competências técnicas, humanas e conceituais.

Quanto à Dimensão 6, Dificuldade de organização espaço-tempo, os achados nesta pesquisa revelaram que a maior parte dos entrevistados afirmou realizar os seus estudos sempre em suas próprias residências (casas) e na faculdade e/ou na universidade. Uma parte informou que os servidores técnico-administrativos quase nunca conseguem realizar os seus estudos no trabalho, pois apresentam no ambiente profissional dificuldade de concentração. Desse modo, quanto ao local de estudo, registrou uma crítica da maior parte dos servidores que relataram que, às vezes, precisam estudar assuntos inerentes à sua área de trabalho profissional na Universidade e não se sentem à vontade para tal ação. Relataram também que sentem um grande desconforto em pesquisar na internet esses assuntos de estudo no local de trabalho e, portanto, fazem essas pesquisas em suas casas ou outros locais.

Além disso, notou-se que a maior parte dos servidores técnico-administrativos considerou que essas condições mencionadas são precárias, que abrangem questões relativas ao horário e espaço físico onde o estudo se realiza. Afirmaram que não dispõem de horário, espaço físico, materiais e silêncio para estudar no local de trabalho. Constatou-se também, que os servidores técnico-administrativos não possuem horários regulares destinados aos estudos e revisão dos conteúdos; se queixaram de pouco tempo destinado aos estudos; que estão atrasados em relação ao estudo dos conteúdos programáticos; que, no contexto da pandemia, têm encontrado muitas dificuldades para estudar em casa, pois não possuem um local específico para estudo.

Já na Dimensão 7, Dificuldades no uso de técnicas e estratégias de estudo, a maior parte dos técnico-administrativos relataram ter dificuldades no uso de técnicas e estratégias de estudo em relação à leitura, realização de avaliações e aplicação do conhecimento estudado.

Por fim, em relação à Dimensão 8, Atualização do conhecimento, a maior parte dos servidores técnico-administrativos afirmou que tem buscado essa atualização de conhecimentos, mediante as consultas na internet, leitura de revistas específicas na área de formação e atuação profissional, participação em cursos e eventos promovidos pela Gerência de Recursos Humanos da UESB e pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB), além de eventos de extensão promovidos pela UESB, a exemplo de simpósios, palestras, oficinas, congressos, cursos de extensão e/ou similares com vistas a ampliar seus conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da investigação do presente estudo, pode-se afirmar que o grupo entrevistado não realiza um adequado planejamento para o processo de ensino-aprendizagem; não dispõe de condições ambientais adequadas para o estudo; além disso, muitos relataram desatenção e desmotivação e dificuldade de organização espaço-temporal, como também, apontaram dificuldades no uso de técnicas e práticas de estudo. Contudo, a maior parte deles tem buscado atualização do conhecimento.

Ressalta-se que o objetivo geral deste trabalho foi alcançado, qual seja, conhecer as práticas de aprendizagem dos servidores de uma Universidade Estadual Pública. Constatou-se, ainda, que os objetivos específicos também foram atingidos: conhecer a percepção de servidores da área de recursos humanos de uma Universidade Estadual da Bahia em relação às práticas de aprendizagem em questão; analisar o perfil dessas práticas à luz da estratégica estabelecida.

Para trabalhos futuros, recomenda-se: Realizar estudos de casos comparativos com outras universidades estaduais da Bahia; Realizar pesquisa com abordagem quantitativa para poder generalizar os resultados obtidos; e Incluir novas Dimensões de Análise.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. S. **Facilitar a aprendizagem:** ajudar os alunos a aprender e a pensar. Psicologia Educacional e Escolar, 155-165. 2002.

ANASTASIOU, L. G. C. **Metodologia de ensino na universidade brasileira:** elementos de uma trajetória. Campinas: Papyrus, 2001.

BARBOSA, D. F. Motivação no trabalho. **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação superior**. 2016.

BRUNER, J. **O Processo da educação Geral**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1991.

BZUNECK, J. A. **A motivação do aluno:** contribuições da psicologia contemporânea. Rio de Janeiro: Vozes, p. 9-36, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

DANSERAU, D. F. Learning strategy research. In: SEGAL, J. W.; CHIPMAN, S. F.; GLASER, R. (Orgs.). **Thinking and learning skills**. Hillsdale: L. Erlbaum, 1985.

DEMBO, M. H. **Applying educational psychology**. New York: Longman, 1994.

DIAS, M. M.; NUNES, M. M. **Manual de métodos de estudo**, Ed. Universitárias Lusófonas, Lisboa, 1998.

GEMELLI, I. M. P; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANDA, J. B. **Manual de metodología de la investigación científica**. 3. ed. Chimbote: Uladech, 2015.

LIEURY, A. **Memória e sucesso escolar**, Editorial Presença, Lisboa, 1997.

LIMA, P. G., CASTRO, F.; CARVALHO, M. A. V. **Caminhos da universidade rumo ao século XXI: Pontos e estratégias para sua orientação na visão de educadores brasileiros**. Paidéia Ribeirão Preto, 8-27. 2000.

LOPES DA SILVA, A.; SÁ, I. **Saber estudar e estudar para saber**. Porto: Porto, 1993.

PILETTI, N. **Psicologia educacional**. São Paulo: Editora Ática, 1997.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RANGEL, M. **Representação social do currículo e do conhecimento**. Relatório de pesquisa. Mestrado em Educação. Niterói, Faculdade de Educação, Universidade Federal Fluminense, 2003.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1517-55452005000100012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 18 maio. 2020.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **COVID-19 Educational disruption and response**. Paris: Unesco, jul. 2020. Disponível em: <<http://www.iiiep.unesco.org/en/covid-19-educational-disruption-and-response-13363>>. Acesso em: 20 out. 2020.



SOBRE O(A/S) AUTOR(A/S)

Jaqueline Barreto Santos d'Esquivel

Pós-graduanda em Gestão Universitária, UESB; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – Brasil; Gerente de Recursos Humanos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. *E-mail:* jaquelinebarreto@uesb.edu.br

Francisco dos Santos Carvalho

Doutor pela Universitat de Barcelona (UB); docente da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, Brasil; Programa de Pós-graduação em Gestão Universitária; Coordenador do Grupo de Pesquisa em Inovação e Modernização. *E-mail:* franciscodossantoscarvalho@gmail.com

Marcelle Bittencourt Xavier

Doutoranda em Linguística, UESB; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - Brasil; Programa de Pós-Graduação em Linguística (PPGLin); Grupo de Estudos e Pesquisa em Semântica – GEPES; *E-mail:* bittencourt.marcelle@gmail.com

Mauro dos Santos Carvalho

Mestre em Educação, UESB; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - Brasil, Servidor Público da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB); membro do Grupo de Pesquisa em Políticas Educacionais em Educação do Campo (GEPEMDEC/UESB) e do Grupo de Pesquisa em Educação no Campo da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); *E-mail:* mauro@uesb.edu.br