



## AÇÕES RELEVANTES E SUSTENTÁVEIS IMPLEMENTADAS PELA CODEP/PGDP/UNEB

### RELEVANT AND SUSTAINABLE ACTIONS IMPLEMENTED BY CODEP/PGDP/UNEB

Larissa Muniz Ferreira Bittencourt<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-5823-768X>

Elaine da Silva Oliveira<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-2606-9391>

Maria Augusta Oliveira Mendes de Aguiar<sup>3</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-4090-6555>

Antônio Sérgio Souza Ferreira<sup>4</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-1646-4710>

Nilma Ricardo<sup>5</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-0580-7658>

Cristina Evangelista Silva da Franca<sup>6</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-1925-3388>

Recebido em: 03 fev. 2022.

Aceito em: 15 mar. 2022.

**Como citar este artigo:** BITTENCOURT, L. M. F. .; OLIVEIRA, E. da S. .; AGUIAR, M. A. O. M. de .; FERREIRA, A. S. S. .; RICARDO, N. .; FRANCA, C. E. S. da . AÇÕES RELEVANTES E SUSTENTÁVEIS IMPLEMENTADAS PELA CODEP/PGDP/UNEB: RELEVANT AND SUSTAINABLE ACTIONS IMPLEMENTED BY CODEP/PGDP/UNEB. **Revista Visão: Gestão Organizacional**,

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB. Universidade do Estado da Bahia (UNEB), na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP). E-mail: [imferreira@uneb.br](mailto:imferreira@uneb.br).

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, pela UNEB, Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pelo Centro Universitário Estácio da Bahia. Universidade do Estado da Bahia (UNEB), na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP). E-mail: [elsoliveira@uneb.br](mailto:elsoliveira@uneb.br)

<sup>3</sup> Especialista em Psicologia Social (2020), Especialista em Metodologia do Ensino para Educação Profissional (2015). Universidade do Estado da Bahia (UNEB), na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP). E-mail: [mamaguiar@uneb.br](mailto:mamaguiar@uneb.br).

<sup>4</sup> Especialista em Administração Hospitalar e Sistemas em Serviços de Saúde pela UFBA (2012). Universidade do Estado da Bahia (UNEB), na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP). E-mail: [assferreira@uneb.br](mailto:assferreira@uneb.br).

<sup>5</sup> Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB (2021). Universidade do Estado da Bahia (UNEB), na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP). E-mail: [nricardo@uneb.br](mailto:nricardo@uneb.br).

<sup>6</sup> Graduada em Normal Superior, Sistema Presencial Conectado, Modalidade à Distância pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Universidade do Estado da Bahia (UNEB), na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP). E-mail: [cefranca@uneb.br](mailto:cefranca@uneb.br).

Caçador (SC), Brasil, v. 11, n. 1, p. 92-115, 2022. DOI: 10.33362/visao.v11i1.2778. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2778>.

**Resumo:** Este artigo apresenta resultados das ações implementadas pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP), da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) que emergiram do período de distanciamento social exigido pela pandemia da COVID 19. Trata-se de uma pesquisa aplicada, *ex-post facto*, de objetivo descritivo e cunho qualitativo e quantitativo, que aborda a diferença significativa de ações com impacto no desenvolvimento dos servidores da UNEB e considerando a inovação e a melhoria da qualidade de vida. Neste contexto, de desafios para manter as atividades, a equipe CODEP conseguiu, através da inovação e utilização de artefatos tecnológicos, alcançar o que desde 2010 vinha tentando sem obter os resultados desejados: atender de forma equânime todos os servidores distribuídos pela multicampia da UNEB. Desse modo, as ações mencionadas neste artigo podem ser consideradas relevantes e sustentáveis.

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento. Multicampia. Ações relevantes e sustentáveis.

**Abstract:** This article presents results of the actions implemented by the by the Development People Coordinatيفون (CODEP), of the Management and Development of People Pro-Rectory (PGDP), of the University of the State of Bahia (UNEB) that emerged from the period of social distance required by the pandemic by COVID 19. This is an applied, *ex-post facto* research, with a descriptive objective and a qualitative and quantitative nature, which addresses the significant difference in actions with an impact on the development of UNEB employees and considering innovation and quality improvement of life. In this context, of challenges to maintain activities, the CODEP team managed, through innovation and the use of technological artifacts, to achieve what it had been trying since 2010 without obtaining the desired results: to provide equal care to all employees distributed across the multicampi UNEB. Thus, the actions mentioned in this article can be considered relevant and sustainable.

**Keywords:** Development. Multicampi. Relevant and sustainable actions.

## INTRODUÇÃO

Os últimos anos foram decisivos para incorporar as evoluções tecnológicas à rotina de trabalho. Em busca de atender a estrutura multicampi da Universidade, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) deu início às tentativas de eventos híbridos (presencial e online) de forma a oferecer cursos para atender aos requisitos de desenvolvimento da carreira dos técnicos administrativos (cursos correlatos com as atribuições da carreira e carga horária mínima de acordo com o grau ocupado). Destacamos que o modelo presencial depende de recursos financeiros para o deslocamento dos servidores entre departamentos, além de hospedagem, o que, devido à contenção de despesas, de custeio e de pessoal (Decreto de Contingenciamento nº 19.551 de 20 de março de 2020) compromete a realização dos cursos.

As dificuldades para o bom andamento das atividades eram de diversas naturezas, tais

como: disponibilidade de laboratório e de sala de aula, insuficiência de recursos tecnológicos (computadores com câmera e microfone, capacidade da internet, ausência de uma plataforma com suporte adequado, dentre outras). Ademais, nos deparamos com outros entraves como a logística do deslocamento dos instrutores e a manutenção do quórum dos participantes nos cursos, tendo em vista uma quantidade mínima de participantes definida pelos instrumentos normativos da Instrutoria Interna.

Em março de 2020, as atividades presenciais foram suspensas em decorrência da Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) pela Organização Mundial da Saúde, provocada pelo novo coronavírus (COVID-19). O cenário exigia a utilização da mediação tecnológica em larga escala e, assim, o desafio virou oportunidade.

O momento atual da história ampliou o espectro de possibilidades para o avanço das tecnologias digitais da informação e da comunicação, de forma unânime. Aproveitando essa conjuntura, a CODEP ofereceu cursos essenciais para a viabilidade das atividades remotas, a exemplo da Plataforma Microsoft TEAMS (instituída amplamente para utilização pelo Governo do Estado da Bahia) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Além desses, para dar suporte emocional aos servidores, que estavam passando por dificuldades de convívio social e familiar, foram implementadas duas trilhas de aprendizagem denominadas Valorização Pessoal I e II, compostas de cursos como gestão das emoções, terapias holísticas, autoconhecimento, autobloqueio, a ciência da felicidade, dentre outros.

Com vistas a ampliar as condições de desenvolvimento do servidor foram disponibilizados cursos técnicos seguindo a programação anual de capacitação, conforme apêndice I. Ressaltando que o planejamento para 2020 foi realizado para o contexto presencial, tendo sido adaptado tempestivamente.

As pessoas estão cada vez mais conectadas, em um mundo marcado pela velocidade e rapidez, com vistas à atender as demandas relacionadas à alta conectividade e à interação pelo meio digital. Somam-se a isso as mutações disruptivas que promoveram entre outras coisas, o conceito do Mundo VUCA, volátil, incerto, complexo e ambíguo [...]. Contudo, com a pandemia, o acrônimo VUCA mudou para BANI ou, em português, FANI, formada das iniciais dos adjetivos frágil, ansioso, não linear e incompreensível, conforme Knuppel e Junior (2021, p 30).

Figura 1: Mundo VUCA X Mundo BANI



Diante do exposto, fomos compulsoriamente impelidos a conviver com a realidade de incompreensões, fragilidades e ansiedades e transformar nosso *modus operandi*, para que não fiquemos à margem do processo evolutivo da tecnologia. Isso provocou mudanças “na forma da interação entre o físico e o virtual, o modo de ver as tecnologias, entre outros pontos, que afetam a todos e descrevem a situação atual” (KNUPPEL; JUNIOR, 2021, p. 30).

Conforme Pinheiro e Sales (2012, p. 47),

[...] sabemos que a simples utilização dos recursos tecnológicos não garante por si, o desenvolvimento de uma prática interativa e que promova autonomia tecnológica, entretanto, podemos considerar que a ampliação e diversificação dos recursos podem indicar a busca por espaços dialógicos de construção, nos quais os sujeitos tenham a possibilidade de uma participação real, que implica ação e autonomia.

Nessa perspectiva a CODEP fez do desafio uma oportunidade que trouxe além de grandes resultados, incontáveis formas de reconhecimento e agradecimento fazendo das ações desenvolvidas a exemplo de e-book, evento Trilhas em Rede, Especialização em Educação Digital dentre outras, de suma importância para o desenvolvimento e valorização dos servidores da Universidade, além de serem ações sustentáveis para Instituição.

## AÇÕES INOVADORAS, RELEVANTES E SUSTENTÁVEIS

No decorrer de 2020 e 2021, foram implementadas ações em formatos inéditos, alcançando públicos distintos tanto geograficamente quanto em quantidades maiores que os anos anteriores, além de incorporar ações voltadas para públicos específicos. Isso foi possível pela consolidação do formato remoto síncrono e pela implementação de ações em formato assíncrono. Tais mudanças exigiram a utilização de sistemas operacionais de gestão de forma mais robusta e a implementação de acessos a partir das tecnologias móveis.

Na perspectiva da relevância, as ações realizadas pela CODEP trataram de temas atuais

relacionados com o novo contexto de modernidade tecnológica, além de oportunizar autonomia ao servidor que pôde participar da montagem das suas trilhas de aprendizagem, assumindo o papel de protagonista no seu desenvolvimento profissional.

Outro aspecto importante foi a sustentabilidade das ações, uma vez que houve a ampliação da inclusão de pessoas em termos quantitativos, e em recursos específicos para pessoas com necessidades especiais sem aumento de custos. Além disso, foi facilitado o acesso às ações de desenvolvimento de pessoal, apresentadas neste artigo nos itens a seguir, sem necessidade de deslocamento físico ou utilização de material didático impresso. Foram consolidadas plataformas de conectividade já disponíveis na UNEB, como Teams e SEI. Também foram utilizados profissionais da própria UNEB (“prata da casa”) e parcerias externas, inclusive internacional, sem acarretar custos adicionais, fator bastante relevante para o erário.

Tabela 1: Relatório de eventos realizados entre 2014 e 2021

Ano de Referência	Qtde de Cursos Realizados	Qtde de Participantes	Custo total	Qtde de edições do PGDP Itinerante	Qtde de pessoas participaram das edições do PGDP Itinerante
2014	27	631	R\$ 22.563,80	-	-
2015	24	455	R\$ 14.478,00	-	-
2016	28	439	R\$ 19.800,00	-	-
2017	31	463	R\$ 29.670,00	1 (Eunápolis)	15
2018	49	1324	R\$ 51.058,00	2 (Juazeiro e Alagoinhas)	25
2019	51	530	R\$ 43.778,00	-	-
2020	102	4938	R\$ 31.026,00	17	1166
2021	94	2050	R\$ 28.461,00	1 (Adm Central)	127

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Observa-se na tabela 1, que nos anos 2020 e 2021, houve um aumento de quase 300% na quantidade de cursos realizados em relação aos 6 anos anteriores (2014 a 2019). E um aumento de mais de 300% na quantidade de participantes nos cursos realizados nesses mesmos períodos. Em contrapartida, não houve aumento de custos nessa mesma proporção, pelo contrário, houve uma pequena redução de R\$30.224,00 para R\$29.743,50.

Quanto aos eventos da PGDP Itinerante, em 2017 e 2018, ocorreram apenas 3 eventos, com apenas 40 participantes, já em 2020 e 2021, o somatório de participantes foi aproximadamente 97% maior.

## PGDP ITINERANTE

O Projeto PGDP Itinerante, capitaneado pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), teve início em 28 de agosto de 2017, no Departamento de Eunápolis, de forma presencial, e no ano seguinte, aconteceu nos municípios de Juazeiro e Alagoinhas. O Projeto é resultado de uma construção coletiva dos técnicos administrativos da PGDP, preconizado por integrantes do grupo de trabalho de gestão de recursos humanos da universidade (GT de RH). Com vistas a alcançar um maior número de departamentos, equipes de servidores da Administração Central se deslocavam aos municípios com o objetivo principal de ampliar a troca de experiências e informações, no que tange à realização das atividades no âmbito administrativo.

Com o advento da pandemia, e a necessidade do distanciamento social, se fez necessário reinventar e adequar o Projeto à modalidade virtual. A partir de julho de 2020 foi realizada uma série de encontros virtuais em que colaboradores dos diferentes setores da Universidade, na capital e no interior do Estado, tiveram a oportunidade de interagir, por meio da troca de informações e esclarecimentos de dúvidas quanto à vida funcional do servidor. Para a realização dessas atividades síncronas, foi utilizada a plataforma Microsoft TEAMS, a qual permitiu uma condição satisfatória de conectividade.

Por meio dos encontros remotos foi possível estabelecer conexões com vários departamentos e seus respectivos servidores, de forma simultânea. Com o intuito de atender às demandas dos funcionários, a PGDP solicitou previamente, por meio de memorando, à Direção de cada Departamento, que informasse os assuntos de maior interesse da equipe. Dentre as demandas mais recorrentes estão as seguintes temáticas: Acumulação de cargos públicos; Licença Prêmio; Licença para tratamento de saúde; Férias e 13º salário; Abono Permanência; Carreiras (Progressão e Promoção); Produção Científica; Licença Sabática e Estabilidade Econômica. Vale ressaltar que, as demandas apresentadas pelos departamentos envolvem as principais mudanças ocorridas nos processos funcionais após a implantação do RH Bahia.

Os temas supracitados foram apresentados, com frequência semanal, por servidores da PGDP, de acordo com a sua expertise e domínio do assunto. Ao final das apresentações todo material utilizado pôde ser disponibilizado aos participantes e as dúvidas apresentadas, esclarecidas em tempo real.

No total, em 2020, foram realizados dezesseis encontros, contemplando os 29 departamentos da universidade, com expressiva participação dos servidores, conforme demonstra tabela:

Tabela 2: Edições da PGDP Itinerante de 2020 e 2021

DATA	EVENTO	Nº DE INSCRITOS
09/07/2020	PGDP Itinerante Guanambi	100
22/07/2020	PGDP Itinerante Caetité	100
06/08/2020	PGDP Itinerante Conceição do Coité	50
13/08/2020	PGDP Itinerante Itaberaba	60
20/08/2020	PGDP Itinerante Bom Jesus da Lapa	77
27/08/2020	PGDP Itinerante Senhor do Bonfim	90
03/09/2020	PGDP Itinerante Barreiras e Brumado	55
10/09/2020	PGDP Itinerante Euclides da Cunha, Santo Antônio de Jesus e Canudos	70
17/09/2020	PGDP Itinerante Juazeiro	63
24/09/2020	PGDP Itinerante Alagoinhas	67
01/10/2020	PGDP Itinerante Teixeira de Freitas e Eunápolis	60
08/10/2020	PGDP Itinerante Serrinha, Ipiaú e Valença	75
15/10/2020	PGDP Itinerante Irecê e Xique-Xique	58
22/10/2020	PGDP Itinerante Seabra e Jacobina	63
05/11/2020	PGDP Itinerante Paulo Afonso e Camaçari	72
19/11/2020	PGDP Itinerante DCH-I e DCET-I	98
26/11/2020	PGDP Itinerante DCV-I e DEDC-I	108
09/03/2021	PGDP Itinerante ADM Central	127
<b>TOTAL</b>		<b>1.293</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

O ciclo de encontros foi encerrado, em 2021, com a presença dos servidores da Administração Central, com 127 participantes envolvidos.

A experiência inovadora, do novo formato da PGDP Itinerante, permitiu concluir que foram obtidos melhores resultados em relação ao modelo presencial, visto que foi possível uma

maior participação, conforme Tabela 1, e interação por parte dos servidores, inclusive com todos os gestores da PGDP (pró-reitora, gerente, coordenadores e subgerentes) conectados.

“O momento de pandemia requer cuidados, mas não deixamos de investir no nosso trabalho, trocando informações e estreitando os laços entre os diferentes campi”, afirmou Vandearley dos Santos, técnico administrativo do Departamento de Educação (DEDC) do Campus XII da UNEB, em Guanambi. O depoimento desse servidor corrobora com a ideia de que o compartilhamento dos conhecimentos e experiências proporciona ao colaborador maior motivação e autonomia na realização das suas atividades.

É possível inferir que o Projeto PGDP Itinerante proporcionou a oferta de serviços inclusivos e equitativos para todos os participantes, posto que, por meio da transformação digital, a tecnologia foi utilizada para otimizar os processos de aprendizagem e comunicação, bem como para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. O volume de informações chegou com rapidez, em condição de igualdade para todos os participantes, propiciando maior segurança na execução de suas tarefas.

Na perspectiva do Objetivo nº 9, conforme Figura 2 da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, da ONU - Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação, o Projeto supracitado se destaca com impacto positivo no que tange à sustentabilidade, uma vez que foi possível levar informação para o maior número de pessoas com redução de custos de deslocamento, energia, material de consumo, dentre outros.

Diante do exposto, consideramos uma experiência exitosa que poderá ser aprimorada com o intuito de manter os princípios da UNEB, de uma Universidade inclusiva, democrática e participativa.

Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: imagem retirada da Agenda 2030 da UNO do link <https://www.inbs.com.br/agenda-2030-da-onu/>, em 07/12/2021.



## TRILHAS DE APRENDIZAGEM E TRILHAS EM REDE UNEB

Apoiada na busca pelo desenvolvimento integrado, sistemático e contínuo das ações destinadas ao processo de desenvolvimento de pessoas, no ano de 2020, a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) passou a trabalhar com o formato de Trilhas de Aprendizagem, no qual os cursos são divididos em competências e organizados em uma sequência de formação complementar para os servidores, durante todo o ano.

A implantação desse formato se consolida como resultado da pesquisa da dissertação de mestrado da atual coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas, Larissa Bittencourt, intitulada “Trilhas de Aprendizagem na Educação Corporativa”. Junqueira (2000) cita que aprender pode ser entendido como “aumentar a competência por meio da experiência adquirida ao se seguir uma trilha”. Assim, o ato do servidor seguir uma trajetória de ação para o seu desenvolvimento profissional, faz parte da construção de um caminho, ou seja, de uma trilha de aprendizagem. Conforme Bittencourt (2020, p. 2):

O foco da pesquisa foi analisar formas de construir um Plano de Desenvolvimento de Pessoas que além de aperfeiçoar o processo de aprendizagem, pudesse conciliar as competências da instituição com as aspirações de seus integrantes, através de um olhar diferenciado para a realidade e funções de cada servidor público, espalhado pela multicampia da UNEB.

As Trilhas de Aprendizagem surgiram como uma alternativa para a transformação dos treinamentos corporativos em experiências mais acessíveis e dinâmicas. Segundo Freitas e Brandão (2005, n.p):

As trilhas de aprendizagem são seguidas conforme expectativas do indivíduo com base nas aspirações pessoais e de crescimento profissional, suas necessidades, conveniências, e de acordo também com as competências que já possui e as que ainda necessita desenvolver.

Esse formato coloca o colaborador como protagonista na construção da aprendizagem, com destaque para a realidade de cada indivíduo, além de propor novas estruturas para atender demandas específicas e diferentes formas de aprender. Segundo Santos e Barroso (2019 apud Fleury, 2001),

Nas organizações, há um processo permanentemente de mudança, que se dá por meio da mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem individual e organizacional, caracterizando o estabelecimento da dinâmica de uma aprendizagem constante.

O evento Trilhas em Rede UNEB surgiu como uma comemoração ao dia do Servidor Público, com a ideia de valorizá-lo, oportunizando ampliar suas competências a partir da interação com pessoas, tecnologias e processos. A primeira edição, realizada entre os dias 26 e 30 de outubro de 2020, ofereceu minicursos com diversas temáticas estruturadas em trilhas complementares e alinhadas num contexto contemporâneo, como questões laborais, sociais,

acadêmicas e de saúde. Todo o evento foi organizado remotamente e realizado na modalidade online e síncrona.

A segunda edição, realizada entre os dias 30 de agosto e 03 de setembro de 2021, teve a programação organizada de acordo com as temáticas sugeridas pelos servidores, numa pesquisa online realizada pela CODEP entre abril e junho do mesmo ano. Inovação, Gestão Universitária, Saúde, Ações Afirmativas e Acadêmica foram as cinco trilhas desta edição, constituídas por minicursos, oficinas e lives. Além de cursos e oficinas ministrados pelos instrutores da Universidade, também participaram professores e parceiros externos com a realização de lives e oficinas, que, posteriormente, foram disponibilizadas no canal da CODEP no Youtube<sup>7</sup>. Diferentemente da edição anterior, o evento foi aberto a servidores de outros órgãos do Estado da Bahia (PM, UEFS, UESB, UESC, SAEB, SEC, INEMA, IRDEB), enriquecendo as discussões a partir de novos olhares e novas experiências.

Uma das principais características das trilhas de aprendizagem é proporcionar o desenvolvimento do conhecimento de forma fluida. Com isso em mente, as atividades foram estruturadas de forma estratégica e utilizadas diferentes abordagens, a fim de tornar o processo de instrução eficiente, efetivo e dinâmico. Nesse sentido, a CODEP se destaca pela diversidade de temáticas e suas formas de abordagens. O trabalho com lives, mesas temáticas, minicursos e oficinas trouxe ao evento Trilhas em Rede UNEB, alternativas criativas que utilizaram as tecnologias como meio para possibilitar um maior engajamento de todos e também uma melhor condição para assimilação dos conteúdos e das questões trabalhadas e discutidas.

O formato em trilhas permite que temas complexos possam ser tratados de forma integrada. Temas como gestão estratégica e financeira, sustentabilidade, acessibilidade, ações afirmativas, transformação tecnológica, saúde física e mental, foram trabalhados nesses dois últimos anos de forma associada, possibilitando uma visão mais ampla e conectada com questões atuais relacionadas ao desenvolvimento profissional e pessoal, qualidade de vida, tecnologia e crescimento organizacional.

O progresso dos cursistas durante o treinamento pôde ser percebido através do desenvolvimento de habilidades cognitivas como atenção e foco, memória e linguagem, estratégias para tomada de decisão, capacidade de resolução de problemas, dentre outras. Assim, é possível promover o desenvolvimento desse colaborador de forma mais célere e eficiente, preparando-o para novos desafios, proporcionando ganhos tanto para a instituição, que passa a contar com uma equipe mais qualificada, quanto para os profissionais que se desenvolvem nas suas funções e, conseqüentemente, na carreira.

---

<sup>7</sup> <https://www.youtube.com/c/CODEPPGPUNEB>.

## E-BOOK GESTÃO UNIVERSITÁRIA E INOVAÇÃO

Uma iniciativa da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), da Universidade de Estado da Bahia (UNEB), o e-Book é uma coletânea de artigos de autoria dos servidores de Instituições Universitárias Públicas, com o objetivo de socializar as práticas bem-sucedidas na atuação profissional desses sujeitos. A publicação bienal contribui na valorização da carreira dos servidores e disponibiliza um instrumento para compartilhar conhecimentos e experiências na realização das atividades no âmbito administrativo, gerando motivação e empoderamento desses autores.

O e-Book é apresentado numa série denominada **Gestão Universitária e Inovação**, associando esses dois conceitos essenciais às instituições universitárias, tanto por visar melhorias em estratégias e mecanismos focados na oferta de ensino, pesquisa e extensão, quanto por vislumbrar novos conhecimentos, saberes, ideias e modernidade vindos dos servidores. O primeiro volume foi intitulado **Estudos, Reflexões e Experiências de Servidores Sobre Transformação das Práticas Universitárias** e apresenta experiências e pesquisas nas áreas de tecnologia, gestão, comunicação, liderança e valorização pessoal.

Iniciada em dezembro de 2020, a iniciativa se desenvolveu durante todo o ano de 2021 e foi regulamentada pela publicação da Chamada Pública nº 002/2020. Foi constituída equipe de organizadores e comissão técnica que executaram todas as atividades relacionadas com organização e condução das atividades da retaguarda do projeto. Foram elaboradas as regras, a análise das inscrições, a avaliação dos artigos, as homologações e a publicação dos resultados das várias etapas da seleção.

Foram selecionados 21 artigos totalizando 39 autores ou coautores, sendo eles docentes e técnicos administrativos, vinculados a instituições públicas de educação superior. Os artigos foram agrupados pelas temáticas: (I) Gestão Democrática, (II) Gestão e Tecnologia da Informação e (III) Gestão e Inovação de Processos.

A experiência da equipe organizadora e da comissão técnica foi muito valorosa e de muitos aprendizados, desde a apreciação dos diversos temas dos artigos até as técnicas e métodos no processo de seleção a partir das regras instituídas pela Chamada Pública e, principalmente, quanto aos requisitos relacionados à editoração. Vivenciar as etapas de seleção, agrupamentos por temas, criação das sessões complementares como apresentação, sobre os autores, prefácio dentre outros, agregou conhecimento inédito para alguns participantes e rico para todos que operacionalizaram o projeto.

Dos aprendizados, foram geradas lições aprendidas positivas ou que sugerem melhorias no desenvolvimento dos próximos volumes. Em algumas etapas foi percebida a necessidade de maiores detalhamentos nas regras e na estruturação das informações solicitadas aos candidatos. Entretanto, os conteúdos dos artigos enfatizaram a riqueza dos

conhecimentos e talentos do corpo funcional das instituições.

Esse projeto proporcionou o contato com uma ação de desenvolvimento de pessoas inovadora para a PGDP, que já atua em ações consolidadas de capacitação há aproximadamente 11 (onze) anos. Estima-se que o e-Book seja mais um instrumento de disseminação e compartilhamento de conhecimentos e vivências exitosas, e que possibilite avanços na gestão universitária, comprometida com a educação qualificada e humanizadora.

## **ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO DIGITAL**

A PGDP, em mais uma ação de valorização dos servidores da UNEB, buscou parceria com a Unidade Acadêmica de Educação a Distância - UNEAD para viabilizar uma especialização (Latu sensu).

A referida Unidade Acadêmica foi escolhida como forma de melhor atender a demanda da multicampia da UNEB. A modalidade assíncrona além de ter melhor alcance, deixa o servidor a vontade para cursar as disciplinas a qualquer momento. Ainda é possível destacar a economia com os custos de deslocamento e hospedagem, principalmente para os servidores lotados nos departamentos do interior.

Dessa forma, vivenciando os desafios da pandemia do Coronavírus, foi realizada a pesquisa “nós por nós” onde se obteve como resultado a necessidade de uma formação que trabalhasse as novas tecnologias. Assim, deu-se início a diversas ações como: Cursos Livres Online (CLON) – Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) Moodle; Formação AVA/Moodle; Lives sobre planejamento pedagógico e tutoriais de uso de ferramentas de mediação tecnológica. Essas ações resultaram na criação do projeto da especialização em Educação Digital para os servidores, docentes e técnicos administrativos, além do público em geral. As mudanças foram impulsionadas, por um momento ímpar, ocasionado pela crise sanitária sem precedentes, pelo menos neste século, somando aos avanços da Indústria 4.0, juntamente com a perspectiva da Sociedade 5.0 e da Educação 5.0. Ebook Knupel

Essa formação, exigida pelas mudanças tecnológicas, pretende incorporar as competências digitais na atuação profissional dos discentes com o uso de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs).

O projeto foi pensado de forma a atender os seguintes objetivos:

- Preparar profissionais para atuar em ambientes educacionais que adotem a modalidade de educação digital;
- Promover discussões sobre os limites e possibilidade no uso da mediação tecnológica na educação;
- Possibilitar que profissionais de educação possam atuar com conhecimentos específicos em Tecnologia Digital de Informação e Comunicação;

- Formar profissionais de instituições públicas de ensino, como multiplicadores dos conhecimentos sobre o uso de TDICs;
- Difundir o uso do ambiente virtual de aprendizagem Moodle em diferentes práticas educacionais.

Sob a ótica dos avanços tecnológicos, é imperativo destacar que a especialização foi desenvolvida com todo cuidado de forma a contemplar as mudanças e evoluções digitais utilizadas para tornar as aulas síncronas e assíncronas mais atrativas, interessantes e úteis para o desenvolvimento das competências digitais.

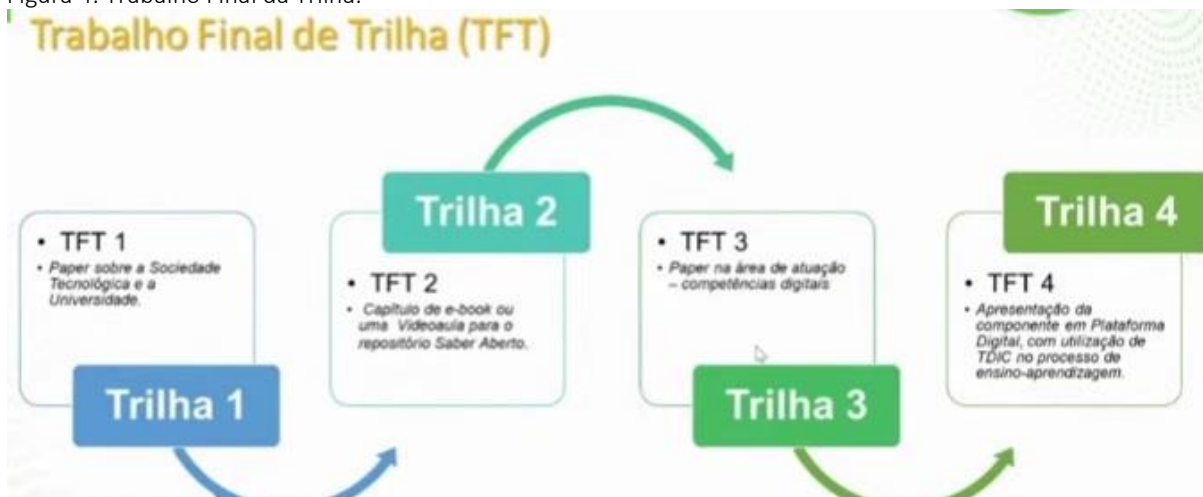
Dessa forma, a grade curricular foi apresentada por Trilhas de Aprendizagens que destacam a autonomia e interatividade com os discentes. Cada trilha tem carga horária de 90 horas, compostas por 2 (duas) disciplinas de 30 (trinta) horas e um Trabalho Final de Trilha (TFT), conforme Figuras 3 e 4.

Figura 3: Representação do percurso das Trilhas.



Fonte: Imagem retirada da apresentação II Jornada Integrada de Pesquisa e Extensão – JIPE

Figura 4: Trabalho Final da Trilha.



Fonte: Imagem retirada da apresentação II Jornada Integrada de Pesquisa e Extensão - JIPE

Ao final de cada Trilha, o discente produz resultado baseado no conteúdo aprendido.

A construção do processo evolutivo culminará no portfólio com atividades que pontuam tanto para a Especialização como para vida profissional. Esse modelo configura-se numa excelente iniciativa por promover a composição de diversos produtos que compõem o portfólio, com temática importante e atual, conforme destacado na Figura 3.

Normalmente, os cursos *latu sensu* oferecidos não costumam apresentar uma quantidade tão expressiva de participantes. Neste processo, os números explicitam uma dimensão significativa: foram 3.666 inscritos, 3.398 selecionados e 2.775 matriculados. Destaca-se que, dos matriculados, 174 são servidores da UNEB, 1.132 são profissionais da Educação Básica e 645 são servidores vinculados às redes públicas, conforme Figura 5. Além desses, 824 são servidores de outros segmentos acolhidos pelo Edital.

Figura 5: Participantes por categoria.



Fonte: Imagem retirada da apresentação II Jornada Integrada de Pesquisa e Extensão - JIPE

Segundo Moreira (2021, p.16), “em tempos de profundas transformações, de um mundo estruturado de uma forma complexa [...] deparamo-nos com a necessidade de repensar o paradigma educacional”. A partir desse pensamento, considera-se que esse projeto foi de grande relevância e importância para o processo de desenvolvimento pessoal dos discentes, visto que foi disponibilizada mais uma oportunidade de aprendizado para os mesmos.

### PARCERIA COM O CENTRO DE PROCESSO SELETIVO (CPS UNEB)

A Universidade não se faz sozinha por um grupo isolado de pessoas, ela possui suas especificidades. As ações e as pessoas devem estar integradas, sem ignorar suas diversidades. A prática de cooperação entre os setores, não configura uma repetição de modelos pré-estabelecidos, decorre da autonomia no processo de gestão, peculiar da Universidade.

Em 2021, surgiu mais uma parceria entre setores da instituição, dessa vez entre a PGDP e o CPS, com o objetivo de realizar o processo seletivo de Professor Substituto, sob o

Regime Especial de Direito Administrativo (REDA). Esse regime é destinado à contratação temporária, nos casos em que haja excepcional interesse público, e é realizada quando há urgência em contratações. Consiste em um conjunto de técnicas, que contribuem na seleção dos candidatos, desenvolvida em etapas, ou seja: títulos, aula pública e entrevista.

A contratação de professor substituto se fez necessária para atender demandas de alguns colegiados, porém em meio a um contexto adverso relacionado à pandemia da COVID-19, o processo tornou-se um grande desafio, devido às restrições de relacionamento presencial. Foi um processo inédito, tanto por ser a primeira vez da participação da PGDP num processo seletivo dessa natureza, quanto pela modalidade remota.

[...] o surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial está mudando e mudará para sempre nossa cultura (CASTELLS, 1999, p. 414).

A parceria foi voltada para o processo seletivo dos cursos de Medicina do Departamento de Ciências da Vida - DCV, Campus I, de Licenciatura em Música da UNEAD e de Engenharia, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT de Xique-Xique. A banca avaliadora, composta por docentes selecionados pelo CPS, era responsável pela avaliação dos títulos, agendamento das entrevistas, realização do sorteio do tópico para apresentação da aula pública, recebimento do Plano de Trabalho do candidato, e, posteriormente, avaliação da aula pública do tópico do componente curricular apresentado por cada candidato.

A plataforma escolhida foi a Microsoft TEAMS, pelos seguintes motivos: i) por já estar sendo utilizada em todas as atividades remotas do Governo do Estado como ferramenta para reuniões online e cursos síncronos; ii) por haver o recurso de configuração de salas simultâneas; iii) pela expertise da PGDP/CODEP na utilização da referida plataforma.

A PGDP/CODEP em parceria com o CPS auxiliou a banca avaliadora, agendando todas as entrevistas e aulas públicas no Teams, recepcionando a banca e os candidatos na sala principal e salas simultâneas. Para isso, além da equipe da CODEP, outros servidores da UNEB, com experiência na plataforma Teams, contribuiram para o sucesso desse projeto. A equipe de suporte preparou o ambiente virtual para o candidato, comunidade e banca, conforme manual de orientações disponibilizado pela CODEP.

No período de 24/03/2021 a 08/06/2021, foram avaliados 240 candidatos que se inscreveram em 21 (vinte e um) componentes curriculares, sendo que dos cursos apresentados na seleção, apenas o curso de Medicina, que estreou o projeto de seleção remota, não obteve candidatos para todos os componentes curriculares. Dos 59 (cinquenta e nove) inscritos, 43 (quarenta e três) selecionaram o mesmo componente curricular (Saúde Coletiva), ficando alguns componentes sem candidatos.

A parceria com a CPS trouxe a motivação de fazer parte de um projeto relevante para Universidade e comunidade, além de um grande aprendizado dos componentes da banca, de um processo de seleção e de utilizar os recursos disponíveis de forma sustentável. Dessa forma, a seleção foi viabilizada sem a necessidade de deslocamento e com todos os ritos legais e informações necessárias, deixando como legado a importância deste processo e dos meios digitais que viabilizaram a contratação dos docentes substitutos mesmo em período de distanciamento social.

## **ANÁLISE DE DADOS**

De acordo com análise dos dados coletados dos relatórios, relatos e experiências vivenciadas e descritas neste artigo, notou-se uma grande capacidade de flexibilidade e adaptação da equipe ao novo cenário.

Observou-se uma significativa ampliação nos seguintes aspectos: quantidade de cursos e eventos ofertados; quantidade de participantes nos eventos; parcerias (setores internos, consultores nacionais e internacionais) e ações de desenvolvimento de pessoas; abrangência da capilaridade territorial. Além do aprendizado com as atividades síncronas e assíncronas, otimização do tempo e dos recursos financeiros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo dessa pesquisa, verificou-se que os novos desafios impostos à CODEP tiveram resultados positivos e proporcionaram a evolução no desempenho da equipe, registrando maior número de participantes nas ações de desenvolvimento. Muitos servidores que tinham dificuldades de participar de cursos, devido a limitações de acesso, tiveram melhores oportunidades refletindo um crescimento significativo no desempenho da Coordenação, conforme mencionado na Tabela 1: Relatório de eventos realizados entre 2014 e 2021.

A referida Tabela apresenta um relevante aumento de atividades nos últimos anos, decorrente de novas demandas, não só apresentadas pelo cenário atual, mas também pelo diálogo estabelecido com os servidores. A CODEP parte da premissa que não basta planejar as atividades que serão realizadas, mas que também é necessário conhecer e entender as necessidades dos servidores, para assim conseguir promover o real desenvolvimento pessoal e profissional.

O fato de poder atender a multicampia, ampliando a participação de servidores e de parcerias, sem aumento de custos, foi um dos principais aspectos inovadores e sustentáveis realizados pela PGDP/CODEP.

Com o PGDP Itinerante foi possível aproximar a PGDP dos servidores, numa



perspectiva de torná-los protagonistas, tanto no sentido de maior entendimento sobre sua vida funcional, quanto no sentido de aprimorar as rotinas de trabalho no que diz respeito as atividades que envolvem a gestão de pessoas.

As trilhas de aprendizagem também proporcionaram novas perspectivas de aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, que puderam ter mais liberdade e variedade na escolha de atividades que quisessem desenvolver. Como corrobora Cardoso (2017) para alcançar essa soma de fatores, a organização precisa preparar seu corpo funcional para desenvolver competências a fim de atender as novas exigências do mercado.

Com a possibilidade de ampliar conhecimentos e atividades que pudessem promover o maior desenvolvimento dos servidores, a CODEP trouxe outras ações inovadoras como a elaboração da primeira edição do E-book Gestão Universitária e Inovação, da Especialização em Educação Digital e o apoio à realização da seleção pública para professor substituto, em formato remoto.

Adicionalmente, foram desenvolvidos projetos voltados para a inclusão de públicos específicos, a exemplo de pessoas cegas e de baixa visão, público LGBTQIA+, ações comemorativas como Julho das Pretas, lives em parceria com o Projeto COSTTA, a exemplo de qualidade do sono, doenças sexualmente transmissíveis, incontinência urinária, dores lombares, dentre outras conforme Apêndice 1. Todas essas ações desenvolvidas implicaram na implementação das redes sociais disponibilizando conteúdos de forma prática, acessível e interativa.

Entretanto, percebe-se também alguns fatores limitantes para o novo cenário de trabalho remoto em ambiente doméstico, dos quais destaca-se que nem todos têm a mesma facilidade de trabalhar e se concentrar, remotamente, além de manter a disciplina com os horários das atividades profissionais e pessoais.

Desse modo, o desafio transformou-se em experiência inovadora e bem-sucedida, o que motivou a continuidade ao que foi desenvolvido nesse período, através da elaboração do planejamento para 2022, considerando as lições aprendidas. Consoante ao pensamento “tudo o que você acredita hoje logo se tornará obsoleto, e por isso você tem de estar sempre se atualizando” (HAGEL III & ARMSTRONG, 1998, p.135), o Plano Anual de Capacitação 2022 foi elaborado com a temática Transformação Digital: Como Unir Tecnologia e Humanização, destacando as principais trilhas de aprendizagem: i) Gestão por Meios Digitais; ii) Práticas Humanizadas na Prestação de Serviços; iii) Educação Exponencial.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Sara. **Estratégias de desenvolvimento com base nas trilhas de aprendizagem**. Porto Alegre, RS, online, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127394/000969679.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 09 nov. 2021.

BEZERRA, Alan; OLIVEIRA, Ednilson. **Aprendizagem Organizacional**: a organização que aprende. Artigo (online). 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/aprendizagem-organizacional-a-organizacao-que-aprende/12461/>>. Acesso em: 09 nov. 2021.

BITTENCOURT, Larissa Muniz Ferreira; KRONBAUER, Artur Henrique. **Trilhas de Aprendizagem na Educação Corporativa**: modelagem de uma plataforma para o desenvolvimento de técnicos-administrativos universitários. Salvador/BA, 2020.

BRANDÃO, Hugo. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. Brasília, DF, online, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>> Acesso em: 12/ nov. 2021.

CARDOSO, Silva Priscilla. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF sertão-PE**. Dissertação apresentada como defesa de mestrado na UFBA, 2017.

CASSIMIRO, Wagner. **Trilhas de aprendizagem**. Parte I: definição. Revista T&D Inteligência Corporativa (online). 2015. Disponível em: <<http://rtd.com.br/2015/08/19/trilhas-de-aprendizagem-parte-i-definicao/>>. Acesso em: 10 nov. 2021.

CASTELLS, M. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. v. I, A Sociedade em Rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**: a era da informação, economia e sociedade e cultura. v.1. São Paulo. Ed. Paz e Terra, 2001.

FREITAS, Isa; BRANDÃO, Hugo. **Trilhas de Aprendizagem como estratégia de desenvolvimento de competências**. Online. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_GPRA316.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA316.pdf)> Acesso em: 12 nov. 2021.

HAGEL III, J. & ARMSTRONG, A.G. **Vantagem competitiva na Internet**: como criar uma nova cultura empresarial para atuar nas comunidades virtuais. Rio de Janeiro, Campus, 2. ed., 1998.

JUNQUEIRA, Cladis. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre, mimeo, 2000.

KNUPPEL, Maria Aparecida Crissi; KNUPPEL JUNIOR, Luiz Carlos (co-autor). **A Sociedade Tecnológica**: Diálogos, Cruzamentos E Entrecruzamentos, 2021, p 30 e 31.

MOREIRA, José Antônio. **Educação Digital: Por um Paradigma de Educação Digital (Em Rede)**. Salvador/BA: Universidade do Estado da Bahia, 2021.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em <https://www.inbs.com.br/agenda-2030-da-onu/>. Acesso em 03 dez. 2021.

PINHEIRO, Marcus Túlio Freitas; SALES, Kátia Marise Borges. **A autonomia tecnológica dos processos de formação:** oferta curricular semipresencial em cursos presenciais de graduação. In. POIÉISIS. Tubarão, V.5, n.9, p. 47, Jan/Jun.2012.

SANTOS, Fernanda Januário dos; BARROSO, Kelly Mesquita. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para o Desenvolvimento de Competências nas Organizações.** Duque de Caxias/RJ: Universidade Estácio de Sá, online, 2019. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/108741296-Palavras-chaves-trilhas-de-aprendizagem-estrategia-desenvolvimento-de-competencias-nas-organizacoes.html>> Acesso em: 20 jul. 2022.

#### Apêndice 1

CÓD	ANO	DIA E MÊS	EVENTO
1	2020	12/02	ENCONTRO DE INSTRUTORES 1
2	2020	06 a 10/04	EXCEL
3	2020	15 a 17/04	HOME OFFICE NO SERVIÇO PÚBLICO
4	2020	20 a 24/04	INFORMATICA CORPORATIVA - TEAMS (TURMA 1 E 2)
5	2020	27/04 a 01/05	GESTÃO DO CONHECIMENTO
6	2020	11 a 14/05	GESTAO PUBLICA SUSTENTAVEL
7	2020	18/05	BATE PAPO: COMO MANTER A SAUDE EMOCIONAL EM TEMPO DE ISOLAMENTO SOCIAL
8	2020	18 a 22/05	TECNOLOGIA, GOVERNANÇA E COMPLIANCE: UMA ESTRATEGIA PARA EXCELENCIA
9	2020	25 a 29/05	INFORMATICA CORPORATIVA - TEAMS (TURMA 3)
10	2020	25 a 29/05	PLANEJAMENTO DE FINANÇAS PESSOAIS
11	2020	28/05	RODA DE CONVERSA ABONO PERMAMENCIA
12	2020	08 a 12/06	GESTAO DAS EMOÇÕES (TURMA 1)
13	2020	15 a 19/06	FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS
14	2020	29/06 a 03/07	TERAPIAS HOLISTICAS PARA SUA REEDUCAÇÃO (TURMA 2) COMPORTAMENTAL (TURMA 2)
15	2020	08 a 12/06 15 a 19/06 29/06 a 03/07	INFORMATICA CORPORATIVA - TEAMS (TURMA 4, 5 e 6)
16	2020	06 a 10/07	INFORMATICA CORPORATIVA - TEAMS (TURMA 7)
17	2020	07/07	RODA DE CONVERSA ESTABILIDADE ECONOMICA
18	2020	09/07	PGDP ITINERANTE GUANAMBI
19	2020	17/7	BATE PAPO: O REIKI COMO INTEGRAÇÃO HOLISTICA
20	2020	22/7	PGDP ITINERANTE CAETITE
21	2020	20 a 25/7	FERRAMENTAS DE GESTAO: DO PLANEJAMENTO A ESTRATEGIA DE AÇÃO
22	2020	28/07	RODA DE CONVERSA: SELEÇÃO, CONTRATAÇÃO E RECONTRATAÇÃO E PROROGAÇÃO DE CONTRATO REDA (PROF)
23	2020	3 e 7/8	ENCONTRO DE INSTRUTORES 2
24	2020	04e 05/08	SEI (TURMA 1)
25	2020	04/08	RODA DE CONVERSA ABONO PERMAMENCIA
26	2020	18 e 19/08	SEI (TURMA 2)

27	2020	03 a 07/08	GESTAO SUSTENTAVEL (TURMA 2)
28	2020	10 a 14/08	TEAMS (TURMA 8)
29	2020	17 a 21/08	TEAMS (TURMA 9)
30	2020	17 e 18/08	VIDA FUNCIONAL
31	2020	24 a 28/08	LIDERANÇA E GESTAO DE EQUIPE
32	2020	06/08	PGDP ITINERANTE CONCEIÇÃO DO COITÉ
33	2020	13/08	PGDP ITINERANTE ITABERABA
34	2020	20/08	PGDP ITINERANTE BOM JESUS DA LAPA
35	2020	27/08	PGDP ITINERANTE SENHOR DO BONFIM
36	2020	25/08	RODA DE CONVERSA SOBRE CALCULO PREVIDENCIARIO E IMPOSTO DE RENDA
37	2020	02 e 03/09	SEI (TURMA 3)
38	2020	15 e 16/09	SEI (TURMA 4)
39	2020	07 a 11/09	TEAMS (TURMA 10)
40	2020	14 a 18/09	TEAMS (TURMA 11)
41	2020	21 a 25/09	TEAMS (TURMA 12)
42	2020	14 a 18/09	GESTAO DO CONHECIMENTO T2
43	2020	21 a 25/09	CURSO SOBRE LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS
44	2020	28/09 a 02/10	CURSO SOBRE CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES PARA OS TECNICOS EM TEMPO DE MUDANÇA
45	2020	03/09	PGDP ITINERANTE BARREIRAS E BRUMADO
46	2020	10/09	PGDP ITINERANTE EUCLIDES, SANTO ANTONIO E CANUDOS
47	2020	17/09	PGDP ITINERANTE JUAZEIRO
48	2020	24/09	PGDP ITINERANTE ALAGOINHAS
49	2020	21/09	NOÇÕES DO TEAMS (INSTRUTORES)
50	2020	17/09 e 28/09	NOÇÕES DO TEAMS (DEDC I E DCH)
51	2020	16/09	NOÇÕES DO TEAMS (DCV E PROJUR)
52	2020	15/09	NOÇÕES DO TEAMS (JACOBINA)
53	2020	25/09	NOÇÕES DO TEAMS (SANTO ANTONIO)
54	2020	29/09	NOÇÕES DO TEAMS (GUANAMBI)
55	2020	20 a 23/10	PAD
56	2020	06 e 07/10 13 e 14/10 20 e 21/10	NOCOES DO SEI T5 A T7
57	2020	05 a 09/10 12 a 16/10	TEAMS T 13 E 14
58	2020	8, 13 e 23/10	RODA DE CONVERSA APOSENTADORIA
59	2020	29/10	TRILHAS EM REDE - EIXO GESTÃO - FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS
60	2020	29/10	TRILHAS EM REDE - EIXO GESTÃO - VIDA FUNCIONAL
61	2020	30/10	TRILHAS EM REDE - EIXO GESTÃO - EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA
62	2020	26/10	TRILHAS EM REDE - EIXO GESTÃO - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
63	2020	26/10	TRILHAS EM REDE - EIXO GESTÃO - GESTÃO DO CONHECIMENTO
64	2020	28/10	TRILHAS EM REDE - EIXO GESTÃO - NOÇÕES DE LICITAÇÃO
65	2020	28/10	TRILHAS EM REDE - EIXO GESTÃO - GESTÃO DE PROCESSOS

66	2020	30/10	TRILHAS EM REDE - EIXO INTERDISCIPLINAR - NOÇÕES DE MICROSOFT TEAMS
67	2020	26/10	TRILHAS EM REDE - EIXO LIDERANÇA - LIDERANÇA 4.0
68	2020	29/10	TRILHAS EM REDE - EIXO LIDERANÇA - PSICOLOGIA SOCIAL E GESTÃO DE CONFLITOS
69	2020	30/10	TRILHAS EM REDE - EIXO LIDERANÇA - LIDERANÇA E COACHING MOTIVACIONAL: POR ONDE COMEÇAR
70	2020	28/10 e 29/10	TRILHAS EM REDE - EIXO LIDERANÇA - LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES
71	2020	28/10 e 29/10	TRILHAS EM REDE - EIXO INTERDISCIPLINAR - FUNDAMENTOS DO SEI
72	2020	27/10	TRILHAS EM REDE - EIXO INTERDISCIPLINAR - NOÇÕES DA LGPD E SUAS REPERCUSSÕES NA ADM PUBLICA
73	2020	26/10	TRILHAS EM REDE - EIXO INTERDISCIPLINAR - NOÇÕES DE ELABORAÇÃO DE PROJETO DE PESQUISA
74	2020	28/10	TRILHAS EM REDE - EIXO VALORIZAÇÃO - MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES
75	2020	27/10	TRILHAS EM REDE - EIXO VALORIZAÇÃO - POSTURA E IMAGEM PROFISSIONAL
76	2020	26/10 e 29/10	TRILHAS EM REDE - EIXO VALORIZAÇÃO - GESTÃO DA EMOÇÃO E TERAPIAS HOLISTICAS
77	2020	30/10	TRILHAS EM REDE - EIXO VALORIZAÇÃO - QUALIDADE DE VIDA
78	2020	28/10	TRILHAS EM REDE - EIXO TECNOLOGIA - WHATS APP E FAKE NEWS
79	2020	02/06	TRILHAS EM REDE - EIXO TECNOLOGIA - REDES SOCIAIS: DIFERENÇAS E CARACTERISTICAS
80	2020	26/10	TRILHAS EM REDE - EIXO TECNOLOGIA - MIDIAS SOCIAIS X REDES SOCIAIS NA ERA DIGITAL
81	2020	30/10	TRILHAS EM REDE - EIXO TECNOLOGIA - SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO
82	2020	28/10	TRILHAS EM REDE - EIXO COMUNICAÇÃO - RELAÇÕES INTREPESSOAIS NO TRABALHO
83	2020	27/10 e 30/10	TRILHAS EM REDE - EIXO COMUNICAÇÃO - NOÇÕES DE IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL e COMUNICAÇÃO NA ERA DAS REDES SOCIAIS
84	2020	26/10	TRILHAS EM REDE - EIXO COMUNICAÇÃO - FUNDAMENTOS DE COMUNICAÇÃO
85	2020	26/10	TRILHAS EM REDE - EIXO COMUNICAÇÃO - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA
86	2020	26 a 29/10	TRILHAS EM REDE - ATIVIDADES EXTRAS
87	2020	22, 23, 26, 27, 28 e 29/10	TEAMS ITINERANTE DEPARTAMENTOS
88	2020	16 a 20/11	CURSO SOBRE LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS
89	2020	10 e 11/11 17 e 18/11 24 e 25/11	NOÇÕES DO SEI T8 A T10
90	2020	09/11	TEAMS DCV
91	2020	26 e 27/11	TEAMS PARFOR
92	2020	09 a 13/11 16 a 20/11	TEAMS T15 E 16
93	2020	24 a 27/11	PAD 2
94	2020	1/10	PGDP ITINERANTE TEIXEIRA + EUNAPOLIS
95	2020	8/10	PGDP ITINERANTE SERRINHA+ IPIAU + VALENÇA

96	2020	15/10	PGDP ITINERANTE IRECE E XIQUE XIQUE
97	2020	22/10	PGDP ITINERANTE SEABRA + JACOBINA
98	2020	5/11	PGDP ITINERANTE PAULO AFONSO + CAMAÇARI
99	2020	19/11	PGDP ITINERANTE DCH + DCET
100	2020	26/11	PGDP ITINERANTE DCV + DEDC
101	2020	10/11	RODA DE CONVERSA APOSENTADORIA
102	2020	15/12	PGDP ITINERANTE ADM CENTRAL
103	2021	3, 4 e 5/03	Teams para discentes
104	2021	2, 3 e 4/3	Teams para docentes
105	2021	9/3	ADM Central
106	2021	10/3	PGDP Conecta - Importância da Gestão de Competências no Desenvolvimento de Talentos
107	2021	11/3	Curso RH Bahia para Gestores
108	2021	8 a 12/3	Informática para iniciantes
109	2021	16 e 17/3	Introdução ao SEI
110	2021	22 a 26/3	Informática Corporativa
111	2021	15 a 19/3	Abordagem Preventiva da Qualidade de Vida no Trabalho
112	2021	22 a 26/3	Perfil da Gestão Universitária da UNEB: Aspectos técnicos e uso de instrumentos administrativos
113	2021	22 a 26/3	Gestão das Emoções
114	2021	5 a 9/4	Gestão de Processos: A importância da padronização na instrução e tramitação de processos no sistema SEI
115	2021	20 a 23/4	Regime e Processo Disciplinar do Servidor Público Civil do Estado da Bahia
116	2021	7/4	Live: Desvendando o Termo de Referência
117	2021	5 a 9/4	Microsoft Teams
118	2021	26 a 28/4	SICONV - Atos preparatórios para inscrição de proposta de captação de recursos federais
119	2021	15/4	Live: Vivência em meditação pela cosmovisão indígena: o olhar para a semente
120	2021	12 a 16/4	Terapias Holísticas
121	2021	20/4	Postura e Imagem Profissional
122	2021	19 a 23/4	Políticas Públicas
123	2021	12 a 16/4	Competências que levam à transformação
124	2021	19 a 23/4	Elaboração de Projeto de Pesquisa
125	2021	20 a 22/4	SEI Intermediário
126	2021	26 a 30/4	Autobloqueios
127	2021	26 a 30/4	Sistema Sagres
128	2021	4/5	Psicologia e Gestão de Conflitos
129	2021	5/5	Live: Incontinência Urinária: Da Prevenção ao Tratamento
130	2021	24 a 28/5	Gestão do Tempo
131	2021	10 a 12/5	SICONV - Da execução dos recursos à prestação de contas.
132	2021	13/5	Motivação nas Organizações
133	2021	24 a 28/5	Perfil Profissional, Ética e Accountability
134	2021	31/5	Autogestão - Análise Corporal
135	2021	10 a 14/5	Autoconhecimento

136	2021	18 a 19/5	SEI ++
137	2021	19 a 20/5	Oficina de Licitações: "Do Coentro ao Robô"
138	2021	17 a 21/5	Informática Corporativa
139	2021	14/6	Qualidade de Vida: Contribuições para o desenvolvimento humano
140	2021	7 a 11/6	Comunicação Pacificadora: Eu nos relacionamentos
141	2021	16 a 18 e 21 a 22/6	Gestão Estratégica de Pessoas
142	2021	28 a 30/6 e 1/7	Gestão de Conflitos e Negociação
143	2021	8/6	Gerenciamento do Estresse
144	2021	10/6	Oficina: Práticas de autoconsciência corporal como estratégias de autocuidado
145	2021	17/6	Live: Como o meu pensamento pode influenciar na minha vida
146	2021	1 e 2/6	Introdução ao SEI
147	2021	7 a 9/6	Sistema SRDC/Sagres
148	2021	15 a 17/6	SEI Intermediário
149	2021	16/6	Mesa Temática: Paradigma da Humanização e o Trabalho no Contexto da Pandemia e Pós-Pandemia
150	2021	5 a 9/7	Gerenciamento do Trabalho Remoto em Tempos de Pandemia
151	2021	12 a 16/7	Comunicação para Transformar: conceitos, elementos, processos e reflexões
152	2021	19 a 23/7	Ferramentas de Gestão: Do planejamento à estratégia de ação
153	2021	26 a 30/7	Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho
154	2021	5 a 9/7	A Ciência da Felicidade
155	2021	5 a 9/7	Cegos de Baixa Visão na Educação Superior: Múltiplos olhares
156	2021	12 e 14/7	Acordo de Cooperação Acadêmica Internacional
157	2021	26 e 27/7	Noções Básicas de Licitação
158	2021	28 e 29/7	Fiscalização de Contratos
159	2021	21/7	Live: Infecções Sexualmente Transmissíveis: Prevenção e tratamento
160	2021	4 a 6/8	SEI Intermediário
161	2021	25 e 26/8	SEI ++
162	2021	19 a 20/8	Aprendendo a usar o AVA MOODLE
163	2021	9 a 13/8	Indicadores de performance: um elemento de eficiência para a gestão
164	2021	23 a 27/8	Eficiência na gestão pública sob a ótica das competências do servidor
165	2021	16 a 20/8	Elaboração e gestão de projetos a partir da ecologia humana
166	2021	30 e 31/8	Eixo Trilhas em Rede - Ferramenta de Gestão: Do Planejamento à Estratégia de Ação / Home Office no Serviço Público - Atitudes e Desafios
167	2021	30/8	Eixo Trilhas em Rede - Gestão das Emoções: Um Relato de Amor na Mudança da Consciência
168	2021	30/8	Eixo Trilhas em Rede - Gestão de Projetos de Pesquisa Pós Graduação
169	2021	1/9	Eixo Trilhas em Rede - Gestão Participativa e Colaborativa no Setor Público
170	2021	3/9	Eixo Trilhas em Rede - Excelência na Gestão Pública
171	2021	31/8	Eixo Trilhas em Rede - Gestão Estratégica de Pessoas
172	2021	1/9	Eixo Trilhas em Rede - Entendendo a Execução da Despesa Pública no Estado da Bahia
173	2021	3/9	Eixo Trilhas em Rede - Compreendendo a Execução Financeira e a Prestação de Contas em Termos de Outorgas das UEBAS
174	2021	31/8	Eixo Trilhas em Rede - Gestão da Biblioteca no Contexto Pós Pandemia - Biblioteca Virtual

175	2021	2/9	Eixo Trilhas em Rede - Como o Servidor Público pode Empreender
176	2021	31/8	Eixo Trilhas em Rede - Reflexões sobre inteligência emocional no ambiente de trabalho: perspectivas e desafios
177	2021	31/8	Eixo Trilhas em Rede - A Licitação pelo olhar da Procuradoria Jurídica
178	2021	30/8	Eixo Trilhas em Rede - A qualidade do sono em tempos de pandemia
179	2021	1/9	Eixo Trilhas em Rede - Transformações durante o movimento de mudança
180	2021	2/9	Eixo Trilhas em Rede - Incentivos para a Participação de Técnicos como Alunos em Programas de Pós-Graduação <i>Stricto Senso</i>
181	2021	3/9	Eixo Trilhas em Rede - Como administrar as demandas que nos atropelam, tendo o trabalho como espécie de terapia
182	2021	2/9	Eixo Trilhas em Rede - Educação para as relações etnicorraciais e ações afirmativas no ensino superior
183	2021	3/9	Eixo Trilhas em Rede - Produção Científica- Qualis: Fator de impacto e outros aspectos a serem avaliados
184	2021	30/8	Eixo Trilhas em Rede - Comunicação Estratégica: Qual o propósito da sua mensagem?
185	2021	1/9	Eixo Trilhas em Rede - Políticas Públicas
186	2021	2/9	Eixo Trilhas em Rede - Psicologia e Gestão de Conflitos
187	2021	1/9	Eixo Trilhas em Rede - Esverdeamento nas Organizações Contemporâneas
188	2021	3/9	Eixo Trilhas em Rede - Um olhar reflexivo sobre o autocuidado
189	2021	30/8	Eixo Trilhas em Rede - Aprendizagem Criativa
190	2021	30/8	Eixo Trilhas em Rede - O papel da mídia na construção de políticas públicas para o público LGBTQIA+
191	2021	1/9	Eixo Trilhas em Rede - Estratégias para o cuidado da dor crônica
192	2021	2/9	Eixo Trilhas em Rede - Barra Access: uma ferramenta de acesso à consciência