

**DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS DE
SERVIDORES PÚBLICOS
ATRAVÉS DO E-
LEARNING: um estudo
de caso no ensino**

SKILLS DEVELOPMENT OF PUBLIC
SERVANTS THROUGH E-
LEARNING: a case study in
higher education

DESARROLLO DE COMPETENCIAS
DE SERVIDORES PÚBLICOS
ATRAVÉS DEL E-LEARNING: un
estudio de caso en la enseñanza

Ademir da Rosa Martins¹

Walber Lins Pontes²

Ananda Raquel Silva Coutinho^{3, 4}

RESUMO

A presente pesquisa tem o objetivo de examinar a contribuição de um curso de especialização, no formato *e-learning*, oferecido para servidores de uma IFES para o desenvolvimento de competências. Esta é uma pesquisa exploratória que utiliza uma abordagem qualitativa. A coleta de dados incluiu pesquisa documental e pesquisa de campo com a aplicação de um questionário *online*

¹ Doutor em Informática na Educação (UFRGS), Professor Titular do Curso de Administração presencial, atual Coordenador do Curso de Administração à Distância e Professor pesquisador do Núcleo de Educação à Distância (NEAD) na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), E-mail: ademir.ead@gmail.com.

² Doutor em Informática na Educação (UFRGS), Professor Adjunto do Curso de Administração. E-mail: walberpontes@gmail.com.

³Especialista em Gestão Pública e Assistente em Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: ananda.ead@gmail.com.

⁴Endereço de contato dos autores (por correspondência): Universidade Federal do Maranhão. Av. dos Portugueses, 1960, Curso de Administração / Centro de Ciências Sociais, Cidade Universitária Dom Delgado – Bacanga – São Luís / MA, CEP 65080-805, Brasil.

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2019v5n3p50>

junto aos servidores da IFES que realizaram o curso. Após a investigação, chegou-se às considerações de que as estratégias de gestão do conhecimento utilizadas no curso viabilizaram sustentação e desenvolvimento e sustentação para as competências pretendidas. Contudo foram identificadas limitações na capacidade de liderança e na visão sistêmica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competência; Educação a Distância; Estudo de caso.

ABSTRACT

The present research aims to examine the contribution of a specialization course given in the e-learning format to the public servants of a Federal University for competence development. This is an exploratory research that has used a qualitative approach. Data collection included documentary research and field research in which we applied an online questionnaire to the University servants who attended the specialization course. After the investigation, we concluded that knowledge management strategies used in this course enabled support and development for the intended competences. However, limitations were identified in leadership capacity and systemic vision.

KEYWORDS: Distance Education; Competence management; Case study.

RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo de examinar la contribución de un curso de especialización, en formato e-learning, ofrecido para servidores de una IFES para el desarrollo de competencias. Esta es una investigación exploratoria que utiliza un enfoque cualitativo. La recolección de datos incluyó investigación documental y investigación de campo con la aplicación de un cuestionario en línea junto a los servidores de la IFES que realizaron el curso. Después de la investigación, se llegó a las consideraciones de que las estrategias de gestión del conocimiento permitieron sustentación y desarrollo y sustentación para las competencias pretendidas. Sin embargo se identificaron limitaciones en la capacidad de liderazgo y en la visión sistémica.



ISSN nº 2447-4266

Vol. 5, n. 3, Maio. 2019

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2019v5n3p50>

PALABRAS CLAVE: Gestão por competência; Educação a distância; Estudo de caso.

Recebido em: 12.12.2018. Aceito em: 16.02.2019. Publicado em: 01.05.2019.

INTRODUÇÃO

A política de gestão de pessoas da Administração Pública Brasileira vem sendo redimensionada em busca de desenvolver seus servidores, em prol de um desempenho de suas competências institucionais e individuais frente à formulação e implementação de políticas públicas.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, destacando-se, dentre suas principais finalidades, o “[...] desenvolvimento permanente do servidor público [e a] adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições [...]” (BRASIL, 2006a, p. 03); o que desperta para a implantação de uma gestão por competência.

A partir deste decreto, as instituições federais foram orientadas a buscar formas de incentivar, apoiar e a oferecer oportunidades de qualificação a seu pessoal, por meio de cursos e eventos de capacitação, visando o desenvolvimento de competências individuais e o aperfeiçoamento profissional, com o propósito de contribuir para o aprimoramento das competências institucionais.

Conforme disposto no artigo 3º, inciso I, do Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, o desenvolvimento é um “[...] processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.” (BRASIL, 2006b, p. 64). Ou seja, um modo mais profundo de formação que lhes concedem novas competências e possibilitam-nos se tornarem mais eficazes e eficientes no que fazem.

Trata-se de importante investimento no crescimento pessoal e na carreira futura que o servidor pode seguir dentro da Administração, de modo a

contribuir para a elevada responsividade em relação a sua governança institucional e de pessoal com a valorização do capital humano existente e a criação de sinergia da força de trabalho capaz de compatibilizar a diversidade de interesses existentes, indo, pois, muito além de um processo de treinamento limitado a orientações sobre o exercício de um cargo atual.

Nessa perspectiva, uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) ofertou, em 2015, um curso de pós-graduação *lato sensu*, na modalidade Educação a Distância (EaD), em todos os seus câmpus, com o propósito de aumentar o número de servidores técnico-administrativos em educação com a formação de especialista em gestão pública, mediante o aproveitamento de sua infraestrutura e da experiência de profissionais de seu quadro de pessoal.

O curso foi oferecido *on-line*, na modalidade EaD, através de *e-learning*. Por causa da rápida expansão da rede *Internet* e dos avanços e barateamentos das novas tecnologias de informação e comunicação, este modelo de ensino se tornou cada vez mais difundido em cursos de especialização com a utilização de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) interativo, colaborativo e dinâmico para os alunos e o professor (CASTRO NETO; GUTIERREZ; ULBRITCH, 2009; PONTES, 2016).

Este artigo parte do questionamento: em que medida a IFES, com a realização de um curso de especialização no formato *e-learning*, desenvolveu novas competências em seus servidores? A partir de um mapeamento das competências adquiridas pelos alunos em relação às competências desejadas pela IFES, o objetivo examinar a contribuição de um curso de especialização, no formato *e-learning*, para servidores de uma IFES para o desenvolvimento de competências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de orientar e fundamentar a pesquisa, serão contemplados, inicialmente, conceitos sobre a gestão por competência, treinamento e desenvolvimento, e *e-learning*,

Gestão por Competência

O termo competência no fim da idade média era associada a faculdade de um indivíduo ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões, sendo caracterizado como o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se sobre determinado assunto. Na administração o termo competência se incorpora na administração científica como a condição que um indivíduo tem em realizar determinado Trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Não existe um consenso sobre o conceito de competência, mas a fim de abarcar a temática proposta, definiremos sob a perspectiva de Parry (1996, p. 50) como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Os termos conhecimento, habilidade e atitude são a essência, as dimensões ou os pilares da competência (LEME, 2005; PIRES *et al.*, 2005; BEHAR, 2009; PONTES, 2016).

Gramigna (2007) afirma existir quatro tipos de competências organizacionais: diferenciais ou distintivas (que são percebidas pelos clientes como diferencial em relação a outra empresa); essenciais (que são percebidas geralmente pelos profissionais em seus processos internos, refletindo na

qualidade de produtos e serviços); básicas ou genéricas (são as que todo empregado deve deter); e terceirizáveis (são relativas às atividades de apoio que podem ser delegadas a terceiros). Porém, este artigo volta-se ao desenvolvimento de competências individuais, as quais, segundo Leme (2005), podem ser classificadas em: técnicas (são o “saber” e o “saber fazer” necessários ao desempenho da função) e comportamentais ou de suporte (são o diferencial, o que agrega valor as ações do profissional, refletindo no impacto de seus resultados, ou seja, é o “querer fazer”). Dutra (2008) explica a existência de uma relação íntima e de influência entre as organizacionais e individuais, onde estas devem estar fundamentadas sobre aquelas.

Na Administração Pública Federal, Pires *et al.* (2005) realizaram um levantamento de competências, as quais foram citadas em legislação recente e identificadas por uma pesquisa-ação feita pela Escola Nacional de Administração Pública e, posteriormente, adotadas como referenciais em avaliações de desempenho. Podem ser considerados, também, os fatores avaliados no estágio probatório, mencionados no artigo 20, da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1991). Todas estas competências estão relacionadas no Figura 1.

Figura 1 – Competências genéricas.

	Decreto nº 84.669/80	Lei 8.112/90	Decreto nº 4.247/02	Experiências das organizações apresentadas na Mesa-Redonda de pesquisa-ação em gestão por competências
Competências genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e quantidade do trabalho • Iniciativa e cooperação • Assiduidade e urbanidade • Pontualidade • Disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade • Disciplina • Capacidade de iniciativa • Produtividade • Responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Iniciativa • Produtividade • Relacionamento • Autodesenvolvimento • Cumprimento de prazos • Criatividade • Trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe • Criatividade e inovação • Orientação estratégica • Construção de rede de relacionamentos • Orientação para resultados

Fonte: Adaptado de Pires *et al.* (2005, p. 46) e Brasil (1991).

As competências são importantes à medida que agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, contribuindo para a consecução de objetivos organizacionais e expressando o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999).

Na concepção de Dutra (2008), a forma de agregar valor de forma efetiva seria com melhorias em processos ou introdução de tecnologias, sem deixar a margem que o fator humano é elemento primordial para o sucesso organizacional, como evidenciado por Pires *et al.* (2005). Todavia, estes autores expõem que o principal desafio, na gestão pública, é o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados para implantação do modelo e que deve, ainda, considerar a existência de algumas particularidades, tais como: a existência de restrições nos processos de seleção, que dificultam a aquisição de competências desejáveis; o período de estágio probatório que, por não estar devidamente regulado ou por não ser aplicado corretamente, pode homologar a nomeação de servidores que deixam a desejar no comportamento; a ocorrência de nomeações para cargos de confiança que, muitas vezes, é determinada por motivos pessoais, sem primar pelo mérito do candidato (PIRES *et al.*, 2005).

Amaral (2008) secunda que, conquanto exista uma legislação que permita a incorporação da abordagem por competência na condução de servidores públicos, é importante que a estratégia de implantação se adeque a realidade do serviço público, a fim de se tornar viável. Maciel e Gonçalves (2013) esclarecem que a inserção desta abordagem tem-se dado pelas funções gerenciais, uma vez que os gestores são os coordenadores de todo o processo de mudança que se deseja realizar na Administração Pública, e dotá-los de competências tornou-se prioridade.

Treinamento e Desenvolvimento de Competências

O treinamento de pessoas constitui-se num processo educacional sistemático e organizado por meio do qual as pessoas aprendem ou adquirem conhecimentos específicos, habilidades em função de objetivos e modificam atitudes diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefas, organização ou ambiente (BASTOS, 1994). Este, porém, é pontual, episódico, com uma concepção mecanicista em relação ao conteúdo técnico-operacional do cargo, colocando o sujeito como passivo perante seu processo de autodesenvolvimento, que já não mais atende às exigências oriundas da sociedade, ganhando destaque a ideia dos programas de capacitação, os quais objetivam a formação continuada de profissionais, embora na literatura ainda seja utilizado (MELO *et al.*, 2015;) o termo treinamento.

As ações de treinamento e de desenvolvimento, no âmbito deste trabalho, serão tratadas como um subsistema da gestão de pessoas, considerando que estas ações quase não se separam; que programas de treinamento com predominante conteúdo técnico trazem aspectos teóricos e práticos, características de desenvolvimento (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011); mas, sobretudo, porque o artigo 9º, parágrafo único, do Decreto-Lei nº 5.707/06, denominam cursos de mestrado, doutorado, pós-doutorado ou especialização e estágio como treinamento regularmente instituído ou evento de capacitação.

As organizações objetivam desenvolver competências para formar profissionais com certa autonomia, que não se limitam apenas ao saber fazer, mas reconhecer a capacidade do indivíduo em mobilizar suas competências para desempenhar suas ações (MELO *et al.*, 2015), uma vez que se reconhece que as pessoas detêm competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos (FERREIRA *et al.*, 2016). Este reconhecimento, inclusive,

aumentou o interesse na adoção da abordagem da competência pelas organizações (PIRES *et al.*, 2005).

Na era da aprendizagem organizacional, o conceito de competência vem direcionando a área de gestão de pessoas e seus processos, no intuito de possibilitar meios para suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores (PIRES *et al.*, 2005);

Gramigna (2007) considera que, os programas de capacitação por competência buscam atender como critérios: o investimento nas competências prioritárias; o resultado das performances individuais ou das equipes de trabalho; e o realinhamento de competências e reforço das aptidões que são diferenciais. Dutra (2008) defende que o desenvolvimento deve buscar a análise das pessoas em função da sua individualidade e não do cargo ocupado, das deficiências pessoais existentes, da efetividade das ações de desenvolvimento que devem contar com a cumplicidade da sua chefia, bem como a adequação das ações de desenvolvimento a característica singular do indivíduo.

Autores como Boog (1994) e Oliveira e Medeiros (2011) afirmam que o fluxo de um curso trata-se de um processo cíclico, contínuo e dividido em quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. Antes de submeter o indivíduo a atividades de um programa de desenvolvimento faz-se necessário ter clareza das competências a serem desenvolvidas para posteriormente se disponibilizar cursos e outras modalidades de desenvolvimento de pessoas capazes de supri-las (FERREIRA *et al.*, 2016).

Com o propósito de identificar se foi atingido o objetivo para o qual foi proposto, é realizada a avaliação do programa, que, segundo Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1998), pode ser classificada em cinco níveis: nível um ou das reações (mensura a satisfação e reações dos participantes em relação ao curso);

nível dois ou do aprendizado (mede-se o nível de aprendizado, por meio de testes, que podem ser comparados a testes anteriores em termos de aquisição de novas habilidades, conhecimentos e comportamentos); nível três ou do comportamento no cargo (avalia o impacto de novas habilidades e atitudes que mudaram o comportamento); nível quatro ou da organização (identifica a obtenção de outros resultados, que não são financeiros); nível cinco ou do valor final (ou retorno do investimento que significa o valor agregado em termos de retorno de investimento para a organização).

Para que as competências adquiridas pelo trabalhador, num processo de treinamento e desenvolvimento, possam criar *value* para a organização, seria relevante adotar princípios de uma educação transformadora que se volte para o quanto se aprende e não para o que ou quanto se ensina, que muda referências e posturas, que gera uma autonomia intelectual e possibilita a criação de uma comunidade de aprendizes (FERREIRA *et al.*, 2016), agregando a *intelligence* ao empreendimento humano.

Sobre o papel de desenvolver pessoas, Melo *et al.* (2015) expõe que o papel de desenvolver pessoas não é mais exclusividade do setor de Recursos Humanos, pois o próprio empregado deve ser o mais empenhado em desenvolver suas próprias competências, sendo sujeito ativo do seu auto desenvolvimento constante, característica da era da empregabilidade.

Portanto, foi-se o tempo em que o desenvolvimento de um trabalhador competia apenas ao empregador, sendo, hoje, a responsabilidade compartilhada entre todos os membros da organização, não diminuindo a necessidade de participação ativa do próprio funcionário nesse processo.

E-learning

De acordo com o artigo 1º, do Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005:

[...] caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (BRASIL, 2005, p. 1).

Moore e Kearsley (2010) enfatizam a utilização ampla de tecnologias para consecução dos cursos, não sendo a educação a distância (EaD) necessariamente um curso *on-line*, embora possa sê-lo. De fato, o *e-learning*, denominado de aprendizado eletrônico, é uma modalidade de EaD, dada em função do uso de tecnologias da *Internet* para disponibilizar as mídias de ensino e estabelecer a interação entre alunos e professores.

Em relação ao contexto histórico no Brasil, o *e-learning* situa-se na terceira geração, isso se explica em função da EaD evoluir ao longo dos anos. A primeira geração ocorreu quando a instrução era por correspondência, com o uso de materiais impressos, livros ou apostilas. Na segunda geração, o ensino foi difundido por universidades e novas mídias, como rádio, televisão, vídeo ou fita cassete. A terceira geração caracteriza-se por ensino e aprendizado *on-line* que utiliza como recursos a *Internet*, *MP3*, *AVA*, vídeos, animações, ambientes 3D, redes sociais ou fóruns (MAIA; MATTAR, 2007).

A instrução baseada na *web* foi muito difundida na educação superior, especialmente para os programas de pós-graduação. Isso se deu principalmente por incluir o tipo de instrutor solitário na EaD, porém, sua

adoção foi impulsionada pela comercialização de sistemas de aprendizado integrados, os AVA (MOORE; KEARSLEY, 2010). Também, em função de experiências anteriores de processos e empreendimentos que estimularam o estudo independente, da condição de produzir materiais didáticos em escala e da popularização e barateamento de novas tecnologias de comunicação (MORAES, 2010).

Essa modalidade de ensino é baseada na fundamentação de três aspectos: permite uma *network* capaz de atualizar, armazenar, distribuir e compartilhar conteúdo de instrução ou informação; pode ser entregue ao usuário final via computador utilizando tecnologia padrão da *Internet*; foca o sentido mais amplo da aprendizagem, não se limitando apenas a entrega de instrução (ROSENBERG, 2001).

Por outro lado, a motivação do uso desta modalidade de ensino pelas IFES pode ser corroborada por vários fatores. Ao promover cursos *e-learning*, segundo Rosenberg (2001), têm-se os seguintes benefícios: baixo custo; melhora a reatividade da empresa ao envolver ilimitado número de alunos; o conteúdo pode ser consistente ou customizado; pode ser atualizado instantaneamente; pode ser acessado em qualquer tempo ou lugar; universalidade; estimula a criação de uma comunidade prática dentro da organização; pode expandir o atendimento de um número menor para um número maior de pessoas; agrega valor ao serviço para o cliente. Todavia, os pesquisadores Kenski e Brustein (2010) enumeram algumas limitações e possibilidades deste modelo educacional, apresentadas no Figura 2.

Figura 2 – Limitações e possibilidade do *e-learning*.

Limitações	Possibilidades
<ul style="list-style-type: none">• Problemas técnicos com a ferramenta	<ul style="list-style-type: none">• Auxílio na mobilidade geográfica, por meio

<p>podem trazer menor interesse na participação.</p> <ul style="list-style-type: none">• Conflito entre o tempo necessário para participar de ações de desenvolvimento previstas no Programa e tempo para as atividades do cotidiano profissional.• Necessidade de acompanhamento por agentes externos, ao menos até que o grupo tenha maturidade de uma comunidade virtual de aprendizagem.• Falta de interesse pessoal e autonomia para buscar seu próprio desenvolvimento, dentre todas as opções oferecidas pelo ambiente virtual.• Falta de uso das informações geradas pelos gestores durante a análise/reflexão sobre as práticas profissionais. O conhecimento organizacional que poderia ter sido agregado com os relatos feitos no ambiente foi desperdiçado.• Falta de continuidade após o final do Programa.	<p>de maior contato com outras realidades profissionais.</p> <ul style="list-style-type: none">• Troca de conhecimentos e aprendizado de soluções diferenciadas.• Ampliação da visão da organização, agregando conhecimento global da mesma para além das fronteiras regionais.• Capacidade de acompanhamento do desenvolvimento individual e grupal, por meio dos registros do sistema.• Registros das práticas organizacionais de maneira espontânea• Possibilidade de desenvolvimento contínuo e de amplo alcance, com cada ação podendo atingir todos os envolvidos.• Maior proximidade com a prática cotidiana, pois os envolvidos não precisam deixar seu local de trabalho para participar das ações de desenvolvimento.
--	--

Fonte: Kenski e Brusteim (2010, p. 712).

Embora a participação em cursos a distância seja voluntária, parte dos alunos não consegue concluir o curso. Para tanto, fatores como a determinação em concluir, a entrega antecipada ou pontual de tarefas e a conclusão em outros cursos da mesma modalidade são prognóstico de provável sucesso (MOORE; KEARSLEY, 2010).

O efeito do uso do *e-learning* na promoção de oportunidades de desenvolvimento de novas competências e integrá-las nas diversas áreas de trabalho, tema deste estudo, vai permitir também inferir, de modo geral, como os seus recursos foram avaliados na potencialização do processo de ensino-aprendizagem.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor entendimento das técnicas e ferramentas adotadas na pesquisa, torna-se relevante antes contextualizar o universo estudado.

Organização do Curso

De acordo com o seu projeto pedagógico e resolução de criação, o curso tem por objetivo geral qualificar o pessoal de nível superior com o desenvolvimento de uma visão estratégica dos negócios públicos para o exercício de atividades gerenciais, através de um estudo sistemático e aprofundado da realidade administrativa do governo ou de suas unidades produtivas.

Os objetivos de aprendizagem elencados para os alunos são: apreender os conceitos básicos e terminologias nas áreas funcionais chave de organizações do primeiro e terceiro setores nas áreas: gestão, estratégia, operações, finanças públicas, pessoas e outras; manifestar habilidade para diagnosticar, analisar e oferecer soluções para situações organizacionais complexas; criar habilidades-chave como comunicação oral e escrita, trabalho em equipe e liderança para uma carreira gerencial de sucesso; saber fazer a integração das áreas funcionais do negócio para permitir tomadas de decisões acertadas para a organização como um todo.

Espera-se que a especialização promova um crescimento profissional e acadêmico ao estudante, de modo a: direcionar a habilidade do pensamento crítico para os problemas de governo; gerar a habilidade de analisar estrategicamente as questões de relacionamento organização-ambiente ao invés de oferecer apenas soluções operacionais; sustentar a habilidade de comunicação por meio de discussões presenciais e a distância; ampliar a capacidade de liderança na organização; elevar a compreensão das variáveis ambientais que afetam a performance organizacional; focar a natureza global do atual ambiente dos negócios e seu impacto sobre a tomada de decisão; aperfeiçoar a habilidade de tomada de decisão em ambientes organizacionais mais complexos; reunir aspectos teóricos e práticos do negócio.

Sua programação teve uma carga horária total de 360 horas/aula, com duração de 20 meses, que incluiu cumprimento de créditos em módulos básico e específico, além da elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

A equipe foi formada por duas tutoras *on-line*, uma coordenadora de tutoria, quinze professores e um coordenador de curso. Para a exposição dos conteúdos, contou-se com os seguintes recursos midiáticos: apostilas em formato digital; textos complementares em formato digital; vídeos; slides em formato digital; AVA para comunicação entre os alunos e a equipe da coordenação e a disponibilização de material de apoio ao estudo; e Sistema de acompanhamento (tutoria).

O processo de avaliação da aprendizagem constitui-se na participação obrigatória de alunos em discussões acerca de algum tema da disciplina, disponível para acesso assíncrono, em fóruns do AVA; bem como com a presença em momentos presenciais obrigatórios no polo, para a realização das avaliações presenciais das disciplinas, através da aplicação de provas objetivas; e entrega e defesa do TCC.

Caracterização do Espaço Amostral

Em 2014, uma IFES constatou a existência de 143 servidores técnico-administrativos apenas graduados, em seu banco de dados, e verificou a existência de pedidos informais de servidores, solicitando a realização de um curso de pós-graduação *lato sensu* em gestão pública, na modalidade *e-learning*, que já havia sido ofertado a comunidade outras vezes.

Após aprovação deste projeto, a IFES lançou, em 2015, um edital de seleção interna para um curso de especialização em gestão pública, na modalidade *e-learning*, com a oferta de 150 vagas para seus servidores técnico-administrativos graduados em qualquer área, lotados nos câmpus e polos da instituição.

Foi exigência para inscrição comprovar formação de nível superior completa, ter conhecimento básico em informática básica e ter disponibilidade para participar do curso sem a necessidade de concessão de afastamento ou de redução da jornada de trabalho. Todavia, o curso iniciou com 87 alunos matriculados e, apenas, 48 alunos estão aptos a apresentar e defender o TCC.

O universo da pesquisa foi formado pelos 48 alunos regularmente matriculados num curso de especialização em Gestão Pública, na modalidade *e-learning*, ofertado pela IFES avaliada, e que obtiveram bom rendimento nas disciplinas, estando aptos para iniciarem a disciplina de TCC. A amostragem foi definida em função da disposição desses alunos em querer participar da avaliação *on-line*, resultando uma amostra de 35 participantes.

Coleta de Dados

Este artigo constitui-se de um estudo de caso relacionado à aplicação do método de ensino baseado no *e-learning* para o desenvolvimento de

competências em servidores públicos de uma IFES. Para tanto, adotou-se uma metodologia de pesquisa que pode ser classificada, quanto à abordagem sobre o tema, como quantitativa; quanto aos objetivos propostos, como exploratória. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental como procedimentos técnicos (GIL, 2007).

A coleta de dados se procedeu em duas etapas: inicialmente, fez a identificação e classificação de competências almejadas pela instituição pesquisada por meio da busca e análise de informações em documentos, como o edital do seletivo, a resolução de criação e o projeto pedagógico do curso, o que possibilitou contextualizar o universo; posteriormente, fez-se o levantamento de dados relacionados à identificação das competências formadas, segundo a percepção dos alunos, por meio da elaboração e aplicação de um questionário *on-line* semiestruturado em escala tipo *Likert*.

O instrumento foi dividido em três seções: Caracterização do Servidor, que possibilitou caracterizar a amostra; Autoavaliação das Competências Adquiridas, que identificou a reação dos alunos acerca do desenvolvimento de certas habilidades ou conhecimentos objetivados pela coordenação do curso; e Avaliação do Curso, que avaliou a satisfação dos alunos em relação à infraestrutura do curso. Trata-se, portanto, de um questionário de avaliação nível um ou de reação, conforme a classificação de Hamblin (1978), Oliveira; Medeiros (2011) e Kirkpatrick (1998).

Os resultados obtidos serão apresentados em resumo, cuja avaliação possibilitou mapear as competências (ou seja, identificar a existência ou não de uma *gap* entre as competências objetivadas e as adquiridas) e permitiu saber, de modo geral, como os recursos do *e-learning* foram avaliados.

RESULTADO DA PESQUISA

A análise dos resultados a seguir acompanha as seções do instrumento de pesquisa utilizado.

Caracterização dos Servidores

O questionário avaliativo abordou, inicialmente, questões pessoais sobre gênero, estado civil, idade, formação, qualificação, competências adquiridas e outros aos participantes.

O resultado revelou que 54,3% dos servidores eram do sexo feminino e 45,7% do sexo masculino; quanto ao estado civil, 54,3% eram solteiros, 42,9% eram casados e 2,9% eram divorciados. A especialização atendeu a uma ampla faixa etária de servidores sendo 5,7% com idade entre 18 e 25 anos, 48,6% entre 26 e 35 anos, 22,9% entre 36 e 45 anos, 17,1% entre 46 e 55 anos, 5,7% entre 56 e 74 anos.

A maior parte dos alunos eram formados em áreas distintas, já que 17,1% eram graduados em Administração e 82,9% eram graduados em outras áreas. Outro dado foi que mais da metade eram graduados, pois 62,9% afirmaram não possuir nenhuma titulação além da graduação, enquanto 28,6% possuíam especialização e 8,5% possuíam especialização, mestrado e doutorado.

Foi contemplado um número expressivo de servidores com início de carreira na IFES, pois se constatou que 65,7% dos alunos tinham entre 1 e 5 anos de serviço prestado à instituição, 8,6% tinham entre 6 e 15 anos, 20% tinham entre 16 e 25 anos, 5,7% tinham 36 ou mais anos.

Foi feito, também, levantamento sobre qual tipo de cargo os servidores exerciam dentro da IFES e o resultado do questionário demonstrou que 71,4% exercem cargos de nível médio e 28,6% de nível superior, ou seja, muitos

participantes são ocupantes de cargos que exigem apenas a conclusão do ensino médio, algo que não os limita a alcançar níveis mais altos de qualificação. Quando questionados se ocupavam cargo ou função de direção, 88,6% responderam negativamente e 11,4% positivamente.

Verificou-se, também, que muitos alunos já haviam participado, anteriormente, de algum curso na modalidade a distância, pois 71,4% afirmaram que já participaram, enquanto 28,6% não. Esta participação pode ser fator determinante para conclusão do curso (MOORE; KEARSLEY, 2010).

Autoavaliação das Competências Adquiridas

O questionário para autoavaliação das competências adquiridas foi elaborado a partir da identificação de competências técnicas e humanas, nos objetivos de aprendizagem, expostos no projeto pedagógico e que foram descritos na Seção Caracterização do Curso Avaliado, a serem adquiridas ao longo do curso.

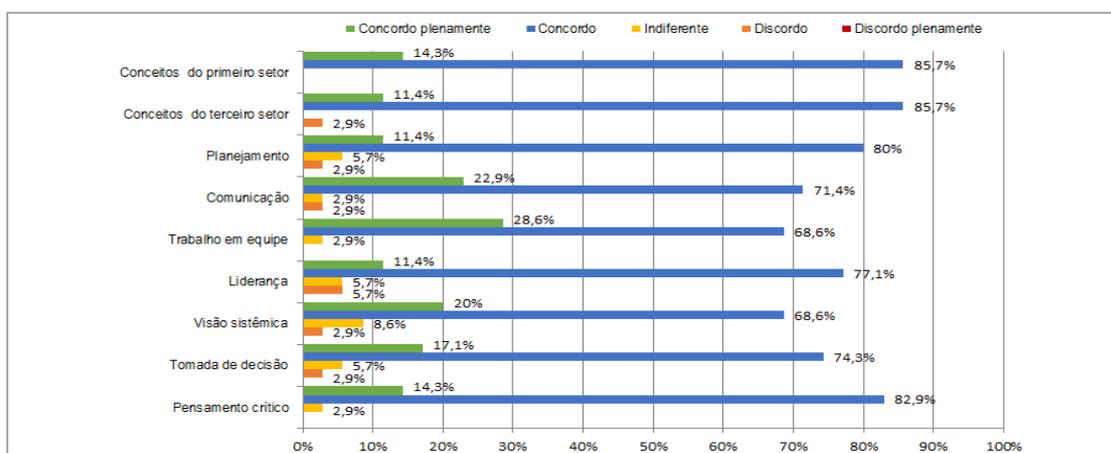
Com isso, foram formuladas nove questões com base na obra da autora Gramigna (2007), a fim de garantir um questionário claro, objetivo e preciso que possibilitasse o servidor avaliar a sua capacidade quanto a:

- a) conceitos sobre o primeiro setor (capacidade de compreender terminologias técnicas utilizadas no serviço público referente ao Estado);
- b) conceitos sobre o terceiro setor (capacidade de compreender terminologias técnicas utilizadas no serviço público referente a entidades da sociedade civil);
- c) planejamento estratégico (capacidade de prever metas a longo prazo);
- d) comunicação oral e escrita (capacidade de interagir com as pessoas);

- e) trabalho em equipe (capacidade de desenvolver ações compartilhadas com outros profissionais);
- f) liderança (capacidade de mobilizar esforços de indivíduos e grupos para alcance dos objetivos organizacionais);
- g) visão sistêmica (capacidade de compreender o funcionamento das partes do todo);
- h) tomada de decisão (capacidade de buscar e selecionar alternativas que garanta o melhor resultado para a empresa); e
- i) pensamento crítico (capacidade de julgar situações, considerando o contexto do serviço público).

Estas competências foram avaliadas numa escala de cinco alternativas: concordo plenamente, concordo, indiferente, discordo e discordo plenamente. Os resultados são apresentados na Figura 3. Porém, somente dois destes talentos foram encontrados na Figura 1, do Referencial Teórico: trabalho em equipe e orientação estratégica (planejamento estratégico).

Figura 3 – Resultado da auto avaliação das competências adquiridas pelos alunos.



Fonte: Autor.

Em relação à compreensão de conceitos acerca da Administração Pública, foi questionado se compreendiam conceitos básicos e terminologias nas áreas funcionais chave de organizações como agências governamentais, governos locais e outros, nas áreas de: gestão, estratégia, operações, finanças públicas, recursos humanos e outras. Dos avaliados, verificou-se que 14,3% concordaram plenamente e 85,7% apenas concordaram. Este resultado demonstra que todos, de certo modo, adquiriram algum conhecimento a respeito dos conceitos que regem os órgãos, as pessoas jurídicas e os agentes do Estado.

Todavia, quando questionados se compreendiam conceitos básicos e terminologias nas áreas funcionais chave de organizações como ONG, organização social, serviço social autônomo, OSCIP, fundação de apoio, fundação privada ou associação, nas áreas de: gestão, estratégia, operações, finanças públicas, recursos humanos e outras. Revelou-se que uma minoria de 2,9% discordou compreender acerca de conceitos sobre o terceiro setor, apesar de uma maioria concordar (11,4%) e concordar plenamente (85,7%) que adquiriram esta habilidade.

Quanto à competência planejamento estratégico, foi questionado se eram capazes de analisar contextos de forma objetiva, lógica e correta, estabelecendo objetivos, metas mensuráveis e atingíveis, e estratégias para colocar os planos a longo prazo em ação (GRAMIGNA, 2007). Conheceu-se que 11,4% concordaram plenamente, 80% concordaram, 5,7% foram indiferentes, 2,9% discordaram.

Para a competência comunicação oral e escrita, foi questionado se conseguiam apresentar uma comunicação falada ou escrita de forma organizada e correta, por meio de argumentos, fatos e dados coerentes, de

forma atenta, objetiva, educada, cortês, clara e compreensível (GRAMIGNA, 2007). Observou-se que 22,9% concordaram plenamente, 71,4% concordaram, 2,9% foram indiferentes e 2,9% discordaram.

Além disso, foi questionado se participavam ativamente dos trabalhos, deixando espaço para a participação dos demais servidores, de modo obter a colaboração, a participação e o comportamento do grupo na busca de resultados (GRAMIGNA, 2007). Identificou-se que 28,6% concordaram plenamente, 68,6% concordaram, 2,9% foram indiferentes, ou seja, muitos se dizem serem capazes de trabalhar em equipe.

Em seguida, foi questionado se conseguiam obter a atenção e respeito das pessoas, bem como manter a equipe comprometida com resultados e metas, com a criação de um clima de entusiasmo e envolvimento, a adoção de palavras de estímulo, o reconhecimento de resultados e de desempenho e a avaliação e, se necessário, reorientação das ações (GRAMIGNA, 2007), isto é, se eram capazes de exercer a liderança. Constatou-se que 11,4% concordaram plenamente, 77,1% concordaram, 5,7% foram indiferentes, 5,7% discordaram. Somando estes indiferentes e discordantes resultam em um percentual relativamente alto de 11,4% inaptos.

Na vez da competência visão sistêmica, foi questionado se percebiam as inter-relações das áreas funcionais da IFES e estabelecem uma interface com sua área de trabalho, observando os objetivos institucionais, de modo a gerir informações, antes de tomar decisões (GRAMIGNA, 2007). Averiguou-se que 20% concordaram plenamente, 68,6% concordaram, 8,6% foram indiferentes, 2,9% discordaram. Estes resultados, também, chamam atenção para um percentual relativamente alto 11,5% de inaptos.

Posteriormente, foi questionado se conseguiam tomar decisões relativamente rápidas com assertividade e responsabilidade, orientadas para os

clientes internos e externos, calculando os riscos e visando à melhoria contínua, a partir da análise do contexto do serviço público (GRAMIGNA, 2007). Atentou-se que 17,1% concordaram plenamente, 74,3% concordaram, 5,7% foram indiferentes, 2,9% discordaram. Ou seja, poucos não conseguem tomar decisões precisas.

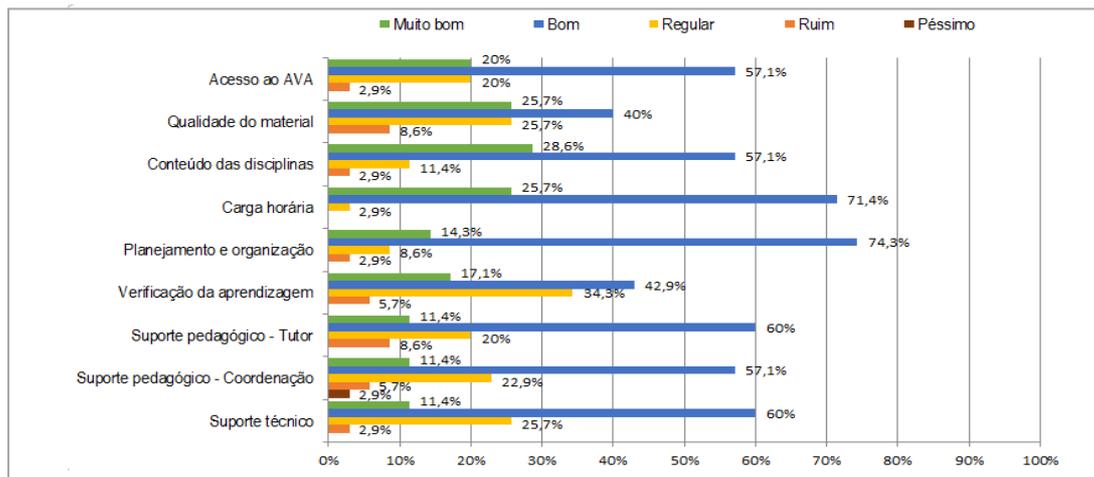
No que diz respeito à competência pensamento crítico, foi questionado se conseguiam analisar de forma crítica e lógica os problemas no serviço público, ponderando as diversas alternativas de resposta e propondo soluções em tempo considerado útil à realização de suas atividades (GRAMIGNA, 2007). Apurou-se que apenas 2,9% foram indiferentes.

De modo geral, observa-se que a aquisição das competências remete, com exceção da compreensão relativa a conceitos sobre a Administração Pública, a existência de porcentagens pequenas de servidores que afirmaram serem indiferentes ou discordarem (plenamente) que adquiriram as capacidades avaliadas. Estes seriam a *gap* existente entre as competências almejadas pela IFES e as assimiladas pelos servidores.

Avaliação do Curso

Na seção Avaliação do Curso, foram feitas 11 perguntas acerca do AVA, material de estudo, conteúdo programático das disciplinas, carga horária, planejamento e organização dentre outros. As questões continham cinco alternativas: muito bom, bom, regular, ruim e péssimo. Os resultados são apresentados no Figura 4.

Figura 4 – Resultado da avaliação do curso.



Fonte: Autor.

Em relação ao acesso ao AVA e todos os seus recursos como chat, fórum, mural de aviso e blog, 20% dos servidores avaliaram como muito bom, 57,1% bom, 20% regular e 2,9% ruim; estes dados indicam que possivelmente tenha existido alguma dificuldade durante a sua utilização.

Já a qualidade do material disponibilizado, como apostilas, slides e vídeos, 25,7% consideraram como muito bom, 40% bom, 25,7% regular e 8,6% ruim; o alto índice regular evidencia uma necessidade de melhoria. Do mesmo modo, o conteúdo das disciplinas do curso demanda melhoria, 28,6% classificaram como muito bom, 57,1% bom, 11,4% regular e 2,9% ruim. A carga horária do curso, por sua vez, 25,7% reputaram como muito bom, 71,4% bom, 2,9% regular; ou seja, foi bem aprovada.

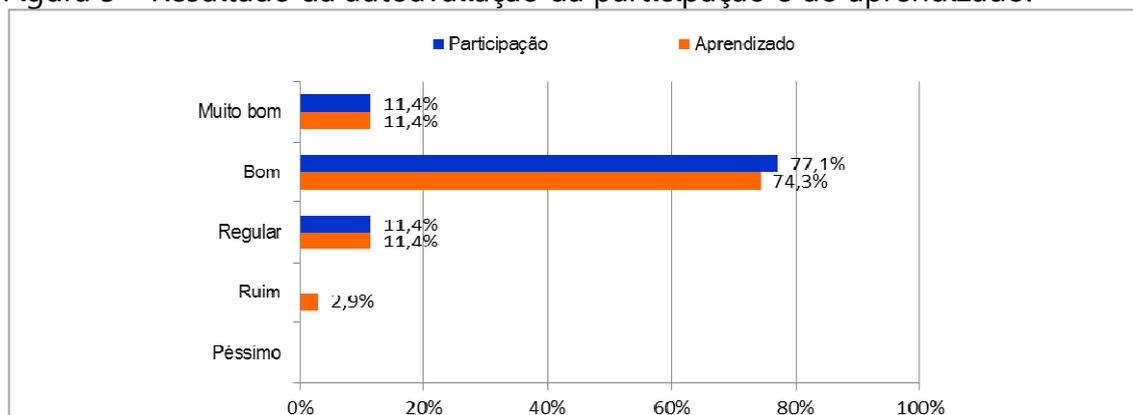
Quanto ao planejamento e organização do curso, 14,3% apontaram como muito bom, 74,3% bom, 8,6% regular, 2,9% ruim. Todavia, a forma de

verificação da aprendizagem por fóruns e avaliações presenciais não foi tão bem julgada, porque 34,3% indicaram como regular e 5,7% ruim.

Os suportes dados aos alunos, também, foram analisados. Referente ao suporte pedagógico da Tutoria, 11,4% apreciaram como muito bom, 60% como bom, 20% regular e 8,6% ruim. No tocante ao suporte pedagógico da Coordenação do Curso, 11,4% aquilataram como muito bom, 57,1% como bom, 22,9% regular, 5,7% ruim e 2,9% péssimo. Os servidores foram questionados a respeito do suporte técnico, 11,4% caracterizaram como muito bom, 60% bom, 25,7% regular, 2,9% ruim. Estes dados indicam que não houve uma boa relação entre alunos e a equipe do curso avaliado, algo que deva ser melhorado em próximas edições, considerando que o suporte pedagógico e técnico é muito importante para auxiliar o aluno no processo de adaptação no sistema AVA e garantir o bom andamento das atividades.

Quando questionados sobre como estimavam a própria participação no curso, 11,4% consideraram muito bom, 77,1% bom e 11,4% regular. Ao serem questionados sobre como estimavam o seu aprendizado, 11,4% consideraram muito bom, 74,3% bom, 11,4% regular e 2,9% ruim. Ou seja, ambos apresentaram altos valores de aprovação (Figura 5).

Figura 5 – Resultado da autoavaliação da participação e do aprendizado.



Fonte: Autor.

Ao final da mesma seção, uma questão aberta solicitou que opinassem sobre aspectos que se destacaram como favoráveis ou não, durante o transcorrer da pós-graduação, cujo resultado aparece na Figura 6. Os apontamentos visam o aperfeiçoamento da metodologia e maior efetividade dos resultados da especialização.

Figura 6 – Pontos forte e pontos a melhorar na realização do Curso.

Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidade do horário de estudo; bom material didático; conteúdo programático bem fundamentado e desenvolvido por profissionais qualificados; a tutoria foi solicitada frente às dúvidas dos discentes; apresentou uma visão ampla sobre a 	<ul style="list-style-type: none"> Demora no atendimento de solicitações pelo AVA; demora na disponibilização das notas no sistema; não houve discussões aprofundadas, no fórum do AVA; algumas avaliações privilegiaram questões acessórias;

<p>Administração Pública;</p> <ul style="list-style-type: none">• bastante intenso e dinâmico com a realização de muitas atividades;• o AVA apresentou fácil acesso e foi rápido;• apoio bibliográfico muito bom;• a qualificação de servidores como gestores públicos;• boa logística de ensino;• todas as atividades foram executadas dentro do prazo;• a programação do curso foi bem concebida;• oferta a muitos servidores situados em localidades geográficas distantes.	<ul style="list-style-type: none">• sobreposição de tempo entre o término de uma disciplina e o início de outra;• algumas disciplinas com conteúdos muito amplos e vagos;• ausência de flexibilidade para realização das atividades, em função do prazo limitado, que conflitam com outras atividades do cotidiano;• poucas videoaulas foram disponibilizadas;• algumas videoaulas com o conteúdo da disciplina pouco explorado;• algumas falhas no acesso ao AVA e suas ferramentas;• ausência de uma oficina ou encontro de cunho prático.
---	--

Fonte: Autor.

Ao comparar a Figura 6 com as limitações e possibilidades do *e-learning* enumeradas por Kenski e Brustein (2010), na Figura 2, identifica-se como limitações comuns: problemas técnicos com o AVA e conflito entre o tempo para responder as atividades no AVA e o tempo para atividades do cotidiano. Ao passo que as possibilidades reconhecidas foram: capacidade de registro de atividades e acompanhamento de alunos pelo AVA, auxílio na mobilidade geográfica e atendimento a um grande número de alunos. No entanto, alguns reconheceram ausência de eventos de cunho prático.

Contudo, nem todos os aspectos envolvidos no curso foram muito bem conceituados como a aquisição de competências. Esta situação pode ser melhor esclarecida nas limitações apontadas na Figura 6, que apresentou, também, algumas vantagens indicadas pelos alunos. Existem algumas afirmações conflitantes, por reunir opiniões individuais, as quais podem contribuir para a

criação de novas formas de interação e para o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem em *e-learning* da IFES avaliada em edições futuras.

CONCLUSÃO

Este estudo voltou-se ao ambiente de uma organização pública, exigindo maior atenção às particularidades que regem essa realidade. Assim, as competências objetivadas pela coordenação e formadas pelos alunos são relevantes à medida que irão não somente agregar aos servidores mais conhecimento sobre o serviço público, mas também impulsioná-los a contribuir para a mudança esperada: do Estado Herdado para o Estado Necessário.

Em resposta ao questionamento proposto, pode-se afirmar que foram almeçadas nove competências, as quais apresentaram um alto grau de assimilação em todas, segundo a opinião dos alunos, especialmente a competência sobre compreensão de conceitos do Estado. As capacidades de liderança e de visão sistêmica, porém, foram menos bem avaliadas em relação às demais competências, apresentando percentuais de indiferença e discordância um pouco maiores.

É importante ressaltar que esta pesquisa se volta à visão do aluno acerca de si e do curso, isto é, uma visão subjetiva, cabendo uma maior observação de suas ações em seu local de trabalho, a fim de comprovar a efetividade do processo de aprendizagem, porque, segundo já dito por Leme (2005), o comportamento sofre influência de crenças pessoais e leva tempo para demonstrar resultados.

Outro aspecto seria a definição dos objetivos de aprendizagem constantes no projeto pedagógico do curso e que, para este trabalho, foram considerados como competências a serem desenvolvidas pelos servidores. Na tentativa de alinhar a necessidade dos servidores em serem especialistas e a

necessidade da instituição em aumentar o número de servidores qualificados, apurou-se o estabelecimento de objetivos de aprendizagem comuns a todos os servidores independente de suas características pessoais, além de atividades e provas com prazos previamente estabelecidos, concebendo um indivíduo sujeito às condições determinadas pela coordenação do curso, durante o processo de ensino-aprendizagem. Situação esta que se contrapõe a perspectiva de Dutra (2008), que afirma que as ações de desenvolvimento devem prezar e se adaptar a singularidade da pessoa.

Além da exigência da competência preliminar em saber usar um computador, foi necessário que servidores tivessem autonomia em seus estudos, fossem comprometidos com a realização de atividades no fórum, atenciosos com prazos estabelecidos pela coordenação, no AVA, desde o início de cada disciplina até o momento presencial para responder a prova da disciplina. Estas capacidades podem ter influenciado e terem sido determinantes nos altos índices de avaliação relativos à participação e ao aprendizado, mas também no baixo quantitativo de alunos aptos a apresentar e defender o TCC em relação ao número inicial de alunos matriculados.

Quando se avaliou alguns aspectos da metodologia do curso, houve uma divergência maior de opiniões em relação à aquisição de competências, revelando que a carga horária total do curso foi a mais bem avaliada e a forma de avaliação da aprendizagem foi o menos bem avaliado. Todavia, comparando ao Figura 6, houve elogios a programação e ao cumprimento pela coordenação de todas as atividades dentro do prazo, bem como discordâncias a sobreposição de tempo entre o término de uma disciplina e o início de outra, e a ocorrência de questões acessórias em algumas avaliações.

Essa pesquisa, também, identificou que, embora a estrutura do curso em *e-learning* não tenha sido satisfatória para os alunos, afirmaram assimilar novos

conhecimentos e habilidades, e reconhecer que a qualificação como especialista em gestão pública tem muito a agregar a instituição avaliada, quando apontaram isto como fator positivo durante a realização do curso no Figura 6. Assim, pode-se afirmar que o formato *e-learning* não influencia negativamente a formação de novas competências, mas sendo aperfeiçoados seus recursos podem potencializar o processo de ensino-aprendizagem.

Para implantar a gestão por competência, a realização desse curso de especialização é apenas uma das cinco fases consideradas por Gramigna (2007). Isso quer dizer que mais deve ser feito para fortalecer a implantação de abordagem por competência na IFES, sendo necessário realizar, inicialmente, um mapeamento por competência mais aprofundado de sua realidade, de modo a verificar a demanda por novas competências e apurar como os cursos de capacitação e de qualificação ofertados pela instituição, bem como os cursos de capacitação, graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* frequentados por servidores em outras instituições de ensino estão atendendo as necessidades institucionais, tendo em vista que esta pesquisa avaliou apenas um curso de especialização.

Entretanto, a promoção desta iniciativa pela instituição pode ser considerada como algo inovador, à medida que se fundamenta em uma ferramenta virtual (o AVA) e em um método prático (o *e-learning*) que garantem a sustentabilidade da ação, como também apresenta uma solução à demanda institucional, transforma a cultura organizacional e renova as práticas do modelo de gestão.

Desse modo, é importante que novas iniciativas de qualificação sejam dadas continuidade; que seja adotado um processo de ensino-aprendizagem adaptado as características do indivíduo; que estas competências adquiridas não fiquem centradas somente no indivíduo, mas aplicadas em seu ambiente

de trabalho e compartilhada com outros servidores, cabendo, neste caso, à liderança imediata acompanhar e estimular o contínuo desenvolvimento dessas capacidades; e que o próprio servidor dê continuidade ao seu autodesenvolvimento, participando de outros cursos e demais eventos de capacitação que surgirem no decorrer de sua carreira profissional.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competência em organizações públicas. In: SIMPÓSIO DE DIRETORES DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNICAMP, 2008. Disponível em: <www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>. Acesso: 30 jun. 2016.

BASTOS, O. P. M. Diagnóstico e avaliação de T&D: processo de T&D. In: BOOG, G. G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BEHAR, P. **Modelos pedagógicos em educação à distância**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BOOG, G. G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário**

Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2005. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006a. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2006b. Seção 1, p. 64.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Seção 1, p. 1.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, V. C. P. *et al.* **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, SP: Papyrus, 1997. p. 103-133.

KENSKI, J. M.; BRUNSTEIN, J. Limites e possibilidade do e-learning no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 16, n. 3, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38841/25037>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating training programs**: the four levels. 2. nd. San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competência**: mapeamento, treinamento, seleção avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACIEL, A. V. M.; GONÇALVES, S. M. G. Desenvolvimento de competências no Ministério da Educação. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2013, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: [S. n.], 2013. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESENVOLVIMENTO-DE-COMPET%C3%84NCIAS-GERENCIAIS-NO-MINIST%C3%89RIO-DA-EDUCA%C3%87%C3%83O2.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da EaD**: educação a distância hoje. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MELO, P. A. A. *et al.* **Aprendizagem e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2015.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. **Educação a distância:** uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MORAES, R. C. **Educação a distância e ensino superior:** introdução didática a um tema polêmico. São Paulo: Senac São Paulo, 2010.

CASTRO NETO, M.; GUTIERREZ, A. J. C.; ULBRICHT, V. R. **Educação a distância sem distância.** Florianópolis: Pandion, 2009.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES / UAB, 2011.

PARRY, S. B. The quest for competences. **Training**, p. 48-54, July, 1996.

PIRES, K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília, DF: ENAP, 2005.

PONTES, W. L. **A qualidade percebida na recomendação de objetos de aprendizagem:** um olhar a partir dos estados de ânimo dos alunos de graduação. 74 f. Tese (Doutorado em Informática na Educação) - Programa de Pós-graduação em Informática na Educação, UFRGS, Porto Alegre, 2016.

ROSENBERG, M. J. **E-Learning:** strategies for delivering knowledge in the digital age. New York: McGraw-Hill, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence.** Paris: Liaisons, 1999.