

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PLANEJAMENTO E  
GOVERNANÇA PÚBLICA**

**ELIZANE MARIA DE SIQUEIRA WILHELM**

**A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NAS INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO PARANÁ**

**DISSERTAÇÃO**

**CURITIBA**

**2013**

**ELIZANE MARIA DE SIQUEIRA WILHELM**

**A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NAS INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título Mestre em Planejamento e Governança Pública do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho

**CURITIBA**

**2013**

W678c Wilhelm, Elizane Maria de Siqueira

A capacitação dos servidores públicos nas instituições federais de ensino superior no Estado do Paraná. / Elizane Maria de Siqueira Wilhelm. Curitiba /PR, 2013.

145 f.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

1. Serviço Público. 2. Recursos humanos. 3. Capacitação. I. Carvalho, Hélio Gomes de. II. UTFPR. III. Título.

CDD: 658.3124

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca UTFPR / Toledo

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Título da Dissertação Nº 07**

### **A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSI- NO SUPERIOR DO ESTADO DO PARANÁ**

por

**Elizane Maria de Siqueira Wilhelm**

Esta dissertação foi apresentada às 15h do dia 15 de março de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA, Área de Concentração – Planejamento Público e Desenvolvimento, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado  
 Aprovado com restrições  
 Reprovado

---

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho  
(PPGPGP-UTFPR)

---

Prof. Dra. Carla Maria Schmidt  
(PGDRA-UNIOESTE)

---

Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima  
(PPGPGP-UTFPR)

---

Prof. Dra. Marineli Joaquim Meir  
(PGENF-UFPR)

---

Prof. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto  
(PPGPGP-UTFPR)

Visto da Coordenação

---

Prof. Dr. Christian Luiz da Silva  
Coordenador PPGPGP (UTFPR)

Seguindo as Normas da Instrução Normativa Conjunta 01/2011, "A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso (ou Programa)".

A meu amado pai, Ari (*in memoriam*).

Pai, sei que já não se encantarão os meus olhos nos teus olhos,  
nem se adoçará junto a ti a minha dor,  
já não mais me aquecerei em teus braços, nem me aninharei em teu colo.  
Mas para aonde vá levarei o teu olhar e o teu exemplo.  
E por onde fores levarás contigo o meu eterno amor.

Ao meu esposo Sinécio, meu norte, meu alicerce, meu arrimo.  
Que comigo sonha os meus sonhos, e neles também se realiza.  
Prova irrefutável do amor incondicional.

À minha mãe Antonia, pelo exemplo que herdei, de coragem, persistência  
e determinação.

A Deus, por tudo e por todos.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por sua presença forte e constante, sempre a me acompanhar e a me dar forças para enfrentar os obstáculos que tanto me fizeram crescer.

Ao meu amado esposo Sinecio, por servir de inspiração e por compreender os momentos de ausência.

Ao meu orientador, Professor Hélio Gomes de Carvalho, pelo seu profissionalismo, colaboração e por compartilhar seu vasto conhecimento durante todo o desenvolvimento do trabalho.

À Rosangela de Fátima Stankowitz Penteado, pela paciência, incentivo, apoio, conselhos, exemplo, além da grande amizade formada que levarei por toda a vida.

Agradeço à Nelissa Carleto Sandy, abençoada amiga de todas as horas. *“Quem tem um amigo tem um tesouro (Saint Exupery)”*.

A todos os amigos e colegas das Coordenadorias de Gestão de Recursos Humanos e da Diretoria de Gestão de Pessoas da UTFPR, pelo apoio e colaboração.

Aos colegas das Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná pela contribuição para a realização deste trabalho.

Aos colegas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná pelo apoio e cooperação.

Aos colegas e a toda a equipe do Programa de Planejamento e Governança Pública que me deram um motivo a mais para ter orgulho de ser servidora pública.

## RESUMO

WILHELM, Elizane Maria de Siqueira. **A Capacitação dos servidores Públicos nas Instituições Federais de Ensino Superior do Estado do Paraná.** 2013. 127 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. CURITIBA, 2013.

A qualidade do serviço público e o alcance de um desempenho estatal mais efetivo tornaram-se um dos grandes desafios da administração pública. Tanto que o legislador incluiu no ordenamento jurídico a obrigatoriedade do Estado capacitar seus servidores, objetivando a melhora na eficiência, na eficácia e na qualidade dos serviços públicos. Este estudo, com a adoção do critério de acessibilidade, teve por objetivo identificar as estratégias de capacitação adotadas pelas Instituições Federais de Ensino (IFEs) do Estado do Paraná para a capacitação dos seus servidores. Identificando se todas oferecem capacitação a seus servidores e as estratégias adotadas e verificando quais as ferramentas de TICs utilizadas na capacitação. Para tanto, a pesquisa foi realizada em duas etapas: sendo a primeira o envio, via *web*, de questionários para quatro Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná; e na segunda etapa, foram entrevistados os responsáveis pelas Secretarias e/ou Departamentos de Desenvolvimento de Pessoas, que anteriormente responderam os questionários. A opção de utilizar ambos os instrumentos, questionário e entrevista, visou reunir subsídios para a triangulação dos dados e identificação dos elementos que responderam à problemática proposta neste estudo. Os principais resultados dizem respeito à formalização e ao planejamento da capacitação nestas instituições; à busca constante no desenvolvimento de estratégias para o desenvolvimento contínuo dos servidores; à adoção de estratégias de capacitação variadas e à utilização de TICs na capacitação. Esse conjunto de elementos indicou as estratégias de capacitação adotadas pelas IFES do Estado do Paraná e permitiu a compreensão do cenário atual, além do entendimento de como este importante item vem sendo tratado e desenvolvido pelas IFES-Pr.

**Palavras-chave:** Capacitação. Serviço Público. Recursos Humanos

## ABSTRACT

WILHELM, Elizane Maria de Siqueira. **Government employees professional training on Higher Education Federal Institutions in Paraná State.** 2013. 127 f. Master's Dissertation on Public Governance and Planning - Paraná Federal Technological University. Curitiba, 2013.

Achieving a better public service quality and reaching a more effective performance has become one of the greatest challenges for the public administration. That is the reason why the state obligation on professionally training its employees has been included on the law system in order to improve the efficiency, effectiveness and quality of public services. This study, making use of the accessibility criteria, aimed to identify the training strategies adopted by the Federal Institutions of Higher Education in Paraná State to train their employees, as well as the tools and the methodologies used. For this purpose, the research was conducted in two stages: the first one was sending via web questionnaires to four Federal Institutions of Higher Education in Paraná State. For the second step, the ones responsible for the Secretariats and / or Departments of Personnel Development who had previously answered the questionnaires were interviewed. The option of using both instruments, questionnaires and interviews, aimed to gather information for the triangulation of data and identification of elements that responded to the problem proposed in this study. The main results concern the formal planning and training in these institutions, the constant pursuit to develop strategies for the continued development of the employees; adopting varied strategies for training and the use of ICT in training. This set of elements indicated the training strategies adopted by four Federal Institutions of Higher Education in Paraná State and allowed the understanding of the current situation, and as well as how this important item has being addressed and developed by these institutions.

**Keywords:** Professional training. Public service. Human resources.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo orientativo .....	21
Figura 2 - Instrumentos de governança no setor público .....	23
Figura 3 - Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	26
Figura 4 - Relações sociais na capacitação presencial.....	45
Figura 5 – Os tipos de mudanças comportamentais alcançadas por meio de capacitação .....	47
Figura 6 - Processo de Capacitação .....	48
Figura 7 - Modelo sistêmico para curso de capacitação .....	49
Figura 8 - Classificação dos recursos instrucionais.....	58
Figura 9 - Teleconferência usada no ensino a distância .....	68
Figura 10 - Pilares do projeto de capacitação a distância .....	72
Figura 11 - Estrutura do treinamento síncrono .....	77
Figura 12 - Estrutura do treinamento assíncrono .....	78
Figura 13 - Estrutura da capacitação mista .....	81
Figura 14 - Níveis de avaliação de capacitação .....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Formalização do planejamento de capacitação .....	93
Gráfico 2 – Periodicidade do Planejamento de Capacitação .....	94
Gráfico 3 – Percentual do Planejamento de Capacitação Realizado .....	95
Gráfico 4 – Ações de Capacitação Realizadas não Previstas no Planeja-mento de Capacitação .....	96
Gráfico 5 – Origem dos intrutores .....	99
Gráfico 6 – Carga horária média/anual de capacitação.....	103
Gráfico 7 – Dificuldades de atendimento da demanda de capacitação.....	104
Gráfico 8 – Servidores que Buscam Cursos Fora dos Ofertados no Programa de Capacitação .....	106
Gráfico 9 – Instituições externas cujos cursos de capacitação utilizados .....	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distinções entre organizações públicas e privadas.....	29
Quadro 2 - Programas de capacitação ofertados pelo MEC .....	37
Quadro 3 - Recursos auxiliares .....	58
Quadro 4 - Pontos positivos e pontos de atenção da EAD .....	61
Quadro 5 - Comparação entre as opções de curso síncrono .....	75
Quadro 6 - Classificação da Pesquisa .....	85
Quadro 7 - Resumo orientativo: temas, tópicos e referências.....	87
Quadro 8 - Quadro de pessoal das IFEs do Estado do Paraná .....	88
Quadro 9 – Prioridade da finalidade das capacitações .....	100
Quadro 10 – Estruturação e operacionalização dos cursos de capacitação na modalidade EaD.....	107

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Áreas temáticas para capacitação.....	98
Tabela 2 – Frequência de utilização de técnicas de capacitação.....	101
Tabela 3 – Prioridade da finalidade das capacitações .....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	Academia Nacional de Polícia
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CIPEAD	Coordenadoria de Integração de Políticas e Educação a Distância
COPEFOR	Coordenação de Políticas de Formação do Professor
EaD	Educação a Distância
EAGU	Escola da Advocacia Geral da União
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
e-TEC	Escola Técnica Aberta do Brasil
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GMI	<i>General Motors Institute</i>
IFE	Instituições Federais de Ensino
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNAP	Programa Nacional de Administração Pública
PPGPGP	Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública
SBM	Sociedade Brasileira de Matemática
SEGEP	Secretaria de Gestão
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UCs	Universidades Corporativas
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	19
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	20
<b>2 CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	22
2.2 GESTÃO PÚBLICA X GESTÃO PRIVADA .....	27
2.3 CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	31
2.3.1 Legislação Aplicada à Capacitação de Servidores Públicos .....	32
2.3.2 Sistemas de Capacitação de Recursos Humanos Orientados para o Servidor Público.....	34
2.3.3 Políticas de Capacitação nas Organizações Públicas no Âmbito da Educação.....	37
2.3.4 A Capacitação nas Instituições Federais de Ensino.....	40
2.3.5 O Histórico da Capacitação.....	40
2.4 OS TIPOS DE CAPACITAÇÃO.....	43
2.4.1 Capacitação Presencial.....	44
2.4.1.1 Projetando um curso de capacitação .....	46
2.4.1.2 Conteúdo programático e carga horária .....	50
2.4.1.3 Instrutor-facilitador.....	51
2.4.1.4 Material didático .....	53
2.4.1.5 Ambientes de aprendizagem.....	54
2.4.1.6 Técnicas de capacitação .....	55
2.4.1.7 Recursos auxiliares .....	57
2.5 CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA .....	59
2.5.1 Histórico e Aspectos da Educação a Distância .....	59

2.5.2 Aspectos Culturais da Educação a Distância .....	62
2.5.3 Cultura e Tecnologia .....	64
2.5.4 Tecnologias e Mídias Aplicadas na Capacitação a Distância.....	65
2.5.5 Criação e Desenvolvimento de Cursos de Capacitação a Distância.....	72
2.5.5.1 Capacitação síncrona.....	74
2.5.5.2 Capacitação assíncrona .....	77
2.5.6 CAPACITAÇÃO SEMIPRESENCIAL .....	80
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>85</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	85
3.2 RESUMO ORIENTATIVO .....	86
3.3 UNIVERSO.....	87
3.4 AMOSTRA.....	88
3.5 COLETA DE DADOS .....	90
3.5.1 Questionário .....	90
3.5.2 Entrevista .....	91
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>92</b>
4.1 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	92
4.2 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	96
4.3 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	102
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>111</b>
5.1 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	111
5.2 METODOLOGIA E LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	114
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	114
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO ADOTADAS PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DO ESTADO DO PARANÁ PARA CAPACITAR SEUS SERVIDORES .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>142</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A qualidade do serviço público e o alcance de um desempenho estatal mais efetivo tornaram-se um dos grandes desafios da administração pública. Este cenário exige dos governantes a adoção de ações inovadoras na gestão do setor público, uma vez que a mudança de perfil do Estado exige o atendimento de demandas por competência, de gestão de mudanças, de riscos e de inovação.

De acordo com Matias-Pereira (2010), as significativas mudanças no mundo contemporâneo, no contexto da globalização, agravadas pela recente crise econômica e financeira mundial exigiram profundas transformações na maneira de atuação do Estado-nação.

Os sinais de que transformação era imprescindível já foram percebidos nos anos 1980, quando a necessidade de ajustes fiscais e as reformas orientadas para o mercado tornaram-se visíveis para os políticos e formuladores de políticas públicas, após a crise do endividamento internacional (SANTOS, 2003).

De acordo com a autora, nos anos de 1990, a questão central passou a ser a reconstrução do Estado, para defini-lo em um mundo globalizado. Embora o ajuste estrutural continuasse a ser um dos principais objetivos, a ênfase foi transferida para a reforma do Estado, em especial a administrativa.

Dentre o rol dos fenômenos que contribuíram para impulsionar as mudanças do Estado-nação, Matias-Pereira (2010, p. xv), destaca:

a crise do *Welfare State* nos países desenvolvidos; a crise do desenvolvimento nos países periféricos; o esgotamento do modelo econômico, evidenciado pela incapacidade fiscal e intervenção; a fragilidade do modelo político gerado de insuficiência de governabilidade; a deficiência do modelo administrativo, que resulta em distorções burocráticas; a adoção da nova gestão pública e suas dimensões econômico-financeiras, administrativo-institucional, sociopolítica e ambiental.

Nesse ambiente de mudanças e turbulências, o Estado-nação reafirma sua relevância como ente de apoio ao mercado, capaz de enfrentar os complexos problemas contemporâneos e criar valor público, gerar capital social e inclusão soci-



al, coordenar os atores públicos e privados. Além disso, existe a demanda para que o Estado seja orientado para eficiência, eficácia e efetividade, com flexibilidade e competência em recursos humanos, entre outros (AMARAL, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Assim, Gaetani e Baggio (1997) e Matias-Pereira (2010) observam que o Estado precisa ser gerido em meio a contradições e paradoxos para os quais a maior parte dos servidores e dirigentes não foi preparada.

Embora haja extensa literatura dedicada à gestão e à capacitação de pessoas nas empresas, poucas obras tomam como foco as especificidades desse tema na administração pública. Existem diversas ações de capacitação em todo o país, mas elas ainda não são coordenadas e limitam-se a políticas de governo, e não se referem a Políticas Públicas de capacitação dos servidores, o que tornariam as ações perenes, contínuas e objetivas (AMARAL, 2010).

As instituições públicas são constantemente motivadas a desenvolverem programas de capacitação com conteúdos e competências próprias para suprir as deficiências nas diversas áreas em que atuam. Atendem a demandas específicas e diversificadas em termos de natureza, amplitude e urgência, apresentadas pelos inúmeros setores governamentais (GAETANI; BAGGIO, 1997).

Sensíveis a esse cenário, as Instituições Federais de Ensino (IFE) vêm desenvolvendo esforços para integrar seus acervos de conhecimentos e seus recursos gerenciais e tecnológicos em prol de intensificação da formação de competências no âmbito corporativo (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2010).

Assim, o Decreto 5.707/06 foi elaborado para instituir a Política Nacional e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, sendo implementado pelos órgãos da Administração Pública Federal. Tem a finalidade de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; desenvolver continuamente o servidor público; equalizar as competências dos servidores com os objetivos institucionais; e divulgar e gerenciar as ações e os custos de capacitação (BRASIL, 2006).

Mesmo com o decreto direcionando estas ações é possível observar que no serviço público existem poucas estratégias de capacitação, de forma coordenada, para preparar o quadro de pessoal para a realização das atividades inerentes ao Estado.

É neste contexto que a capacitação de recursos humanos obtém relevância para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade das estratégias desenvolvidas pelo Estado.

Nos diferentes materiais publicados a respeito desta temática, temos encontrando o uso indistinto desses termos: estratégias, técnicas ou ações de capacitação. Para efeito desta dissertação, será adotado o termo estratégias, como a arte de reunir os meios e condições favoráveis e disponíveis, visando à efetivação da capacitação.

Ainda, o termo técnicas de capacitação será adotado para tratar das diversas modalidades de capacitação existentes. E, o termo ferramentas de capacitação para o que se refere às tecnologias e materiais de apoio.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O papel que o Estado-nação assume no mundo contemporâneo implica mudanças na atuação do Estado e da administração pública. Essa nova forma de gestão exige uma atuação mais ampla e eficiente do governo.

A governança no setor público, referenciada pelo modelo de administração pública gerencial, exige do Estado uma postura orientada para o alcance dos resultados, por intermédio de uma gestão estratégica, transparente e ética. Essa postura fomenta a recorrente discussão sobre a qualidade dos serviços públicos, alcançada por meio do custo-benefício e do atendimento eficiente e eficaz às necessidades legítimas (MATIAS-PEREIRA, 2010; SCHIKMANN, 2010).

Também se considera que os usuários do serviço público estão cada vez mais conscientes de seus direitos, aumentando o nível de exigência em relação às suas demandas.

De acordo com Schlesinger *et al.* (2008), a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são, hoje, aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

O atendimento das demandas da sociedade por meio das metas governamentais e dos objetivos institucionais necessita ser alcançado mesmo em um contexto de recursos escassos e complexidades crescentes.

Para isso, Schikmann (2010, p. 13) propõe

um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação das organizações públicas, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

Esses fatores têm conduzido as organizações públicas a repensarem seus objetivos e a reverem suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. O servidor público é um dos elementos fundamentais para o sucesso da governança pública e eficácia das reformas gerenciais e, conseqüentemente, para a eficiência do atendimento das demandas da sociedade e do próprio Estado (MATIAS-PEREIRA, 2010; SCHIKMANN, 2010).

No entanto, o resultado do setor público, relacionado com a melhoria de seu aparato administrativo, requer contínuo investimento na capacitação do seu pessoal, que abrange a preparação de novos servidores e a requalificação dos servidores do quadro atual.

Fato que pode ser observado nas últimas décadas, com as alterações da legislação que incluem a eficiência dos serviços e a capacitação dos servidores como um dever do Estado, instituídos na publicação do Decreto n° 5707/06.

Nesse contexto, as Instituições Federais de Ensino (IFE) precisam seguir as normas ditadas pela legislação no que tange à capacitação de seu quadro de pessoal (PEREIRA, 2010; UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2010).

Considerando-se os aspectos supracitados e também a relevância do tema no debate atual da gestão pública de pessoas, em especial a preocupação com a capacitação dos servidores públicos da educação, a questão que motivou esta pesquisa foi:

**Quais são as estratégias adotadas pelas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná para capacitação de seus servidores?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias adotadas pelas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná para a capacitação dos servidores.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Em função da delimitação do problema e a fim de atingir o objetivo geral, esta pesquisa tem por objetivos específicos:

- a) Identificar se as Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná oferecem programas de capacitação aos servidores;
- b) Levantar as estratégias de capacitação das Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná; e
- c) Verificar as ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) adotadas para a capacitação dos servidores nas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema é devido à pesquisadora trabalhar em um órgão público, na função de Coordenadora de Gestão de Recursos Humanos, e ter observado que o setor demanda o desenvolvimento de ações de capacitação adequadas à legislação e às particularidades do setor público.

Essa demanda é observada pelos profissionais que exercem a mesma função nos demais órgãos públicos, inclusive nas IFEs, já que possuem uma estrutura organizacional burocrática e com demandas operacionais análogas.

A efetividade das ações de capacitação depende de um realinhamento estratégico das áreas de recursos humanos nas organizações públicas. Além disso, a capacitação dos servidores públicos carece de pesquisas sobre o tema.

Desse modo, ao mapear as ações adotadas pelas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná para a capacitação de seus servidores, pretende-se contribuir, para a comunidade científica, na publicação de literatura a respeito do tema.

Para as instituições, pretende-se contribuir com a identificação de um conjunto de ações utilizadas pelas IFEs do Estado do Paraná, para que os demais órgãos públicos possam replicar e aproveitar essas ações de capacitação.

Quanto aos servidores públicos, a pesquisa visa ampliar a compreensão da importância da atuação profissional desempenhada na construção de um Estado transparente e democrático.

Além do exposto, este estudo está alinhado aos temas da linha de pesquisa “Governança Pública e Desenvolvimento” do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGPGP), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), é preciso estabelecer limites para a investigação científica. Este estudo limita o assunto no que tange aos programas de capacitação aos servidores nas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná. Quanto à extensão da pesquisa, o objeto de investigação refere-se a quatro Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná.

Por fim, o nível de investigação é o exploratório, atém-se às estratégias e TICs adotadas pelas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná para a capacitação dos seus servidores.

Para a coleta dos dados, o instrumento de pesquisa foi aplicado somente aos dirigentes das Secretarias ou Departamentos de Desenvolvimento de Pessoal das IFEs.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está organizado em 06 capítulos conforme descrito a seguir, e posteriormente representado na Figura 01.

CAPÍTULO 01: abordagem introdutória apresentando os desdobramentos, tais como: a contextualização do tema, cenário do problema, alinhamento do objetivo geral e dos objetivos específicos, justificativa e importância do trabalho.

CAPÍTULO 02: apresenta a capacitação de recursos humanos no serviço público, observando as diferenças entre a gestão pública e a gestão privada e as particularidades que, por conseguinte, implicam a capacitação dos servidores públicos. Ainda, descreve as ferramentas de TI para a capacitação a distância.

CAPÍTULO 03: apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, o método utilizado, as etapas e os instrumentos de coleta dos dados.

CAPÍTULO 04: identifica o conjunto de elementos que compõem os programas de capacitação das Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná, com os desdobramentos referentes à análise e à discussão dos pontos relevantes originados pela coleta de dados.

CAPÍTULO 05: considerações finais referentes ao objetivo geral e aos objetivos específicos e a identificação das limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

Figura 1 - Resumo Orientativo



Fonte: Autoria própria.

## 2 CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO

“O papel do Estado em modernizar a máquina pública é corolário do princípio da eficiência. A capacitação apresenta-se como uma das melhores ferramentas de aprimoramento dos servidores” (NELSON, 2010, p. 4).

O objetivo deste capítulo é apresentar a capacitação de recursos humanos no serviço público, observando as diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, bem como as particularidades que implicam a capacitação dos servidores públicos.

O capítulo é dedicado ainda à apresentação da capacitação no contexto organizacional, dos métodos e ferramentas de capacitação e da estruturação dos programas nas organizações.

### 2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Matias-Pereira (2010), as significativas mudanças no mundo contemporâneo, agravadas pela recente crise econômica e financeira mundial, estão exigindo profundas transformações na maneira de atuação do Estado.

Ao mesmo tempo em que precisa aprimorar as práticas do processo de planejamento público em prol do desenvolvimento sustentável, compreendendo os seus processos de planejamento, execução e acompanhamento das atividades, por meio de políticas públicas, o Estado-nação reafirma sua relevância de forma sem precedentes na história da humanidade (MATIAS-PEREIRA, 2010; UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ, 2012).

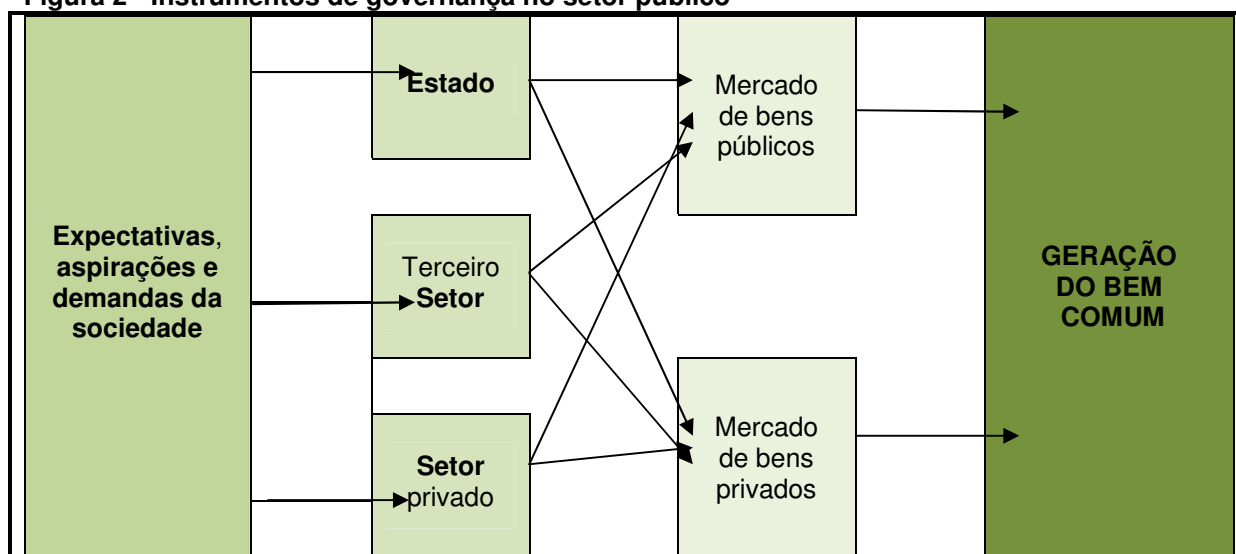
Atualmente, a concepção de administração pública é pautada nos princípios de governança pública e está associada à competência do Estado em desenvolver e executar de maneira consistente as políticas públicas e ao provimento de serviços de forma eficiente, ética, transparente e responsável (BRASIL, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010).



Segundo Brasil (2009), a Governança pública baseia-se em múltiplos arranjos com a participação de diversos atores: estado, terceiro setor, setor privado, etc., no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços.

Estes arranjos são representados por Matias-Pereira (2010) na Figura 02 que demonstra os instrumentos de governança no setor público.

**Figura 2 - Instrumentos de governança no setor público**



Fonte: Adaptado de Matias-Pereira (2010).

Os arranjos procedentes do sistema de governança exigem que o Estado assuma o papel de orquestrar, direcionar estrategicamente, mediar, induzir e promover intervenções e regulações.

Para cumprir esse papel, é essencial que o Estado tenha um perfil inteligente, mediador e indutor, alinhando seus interesses com a finalidade de atender às demandas e aos interesses e às expectativas dos beneficiários, quer sejam cidadãos ou organizações (BRASIL, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Entretanto, a construção de um Estado com as características acima mencionadas, implica um grande desafio na elaboração e consecução da Gestão Pública. Para a Secretaria de Gestão (SEGEP), do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), este desafio de gestão torna-se maior ao passo que é necessário considerar os princípios, os conceitos e a linguagem que caracterizam a

natureza pública das organizações governamentais, os quais diferem das instituições privadas, o que impacta diretamente na forma de gestão (BRASIL, 2008).

Ciente de que a Gestão Pública possui particularidades ímpares e que independente delas é necessário aproximar a gestão pública aos padrões da gestão privada, promovendo a excelência, buscando a melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e aumentando a competitividade do País, o Governo Federal aderiu a processos que constantemente testem e atestem por meio de reconhecimento, certificações, selos e premiações, organizações que alcancem estes objetivos (ALVES, 2006; FERREIRA, 2009).

Para Alves (2006), destaca-se entre as premiações, por sua importância estratégica, o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), instituído em 1998 dentro do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP).

Em 2003, o PQGF manteve a sigla, mas passou a se chamar Prêmio Nacional de Gestão Pública. Segundo o autor, trata-se de um prêmio aberto a todas as organizações públicas, e não apenas àquelas ligadas ao Poder Executivo, e tem o objetivo de reconhecer instituições que, além de apresentar bom desempenho, sigam práticas de Excelência em Gestão.

Fernandes (2009, p. 10) afirma que, ao buscar equiparar os padrões de qualidade dos serviços públicos aos oferecidos pela iniciativa privada, o governo assume, além do compromisso com o aumento da competitividade do País, “a vertente única e verdadeira para as funções do Estado: ser excelente sem deixar de ser público”.

Na busca deste objetivo, o Governo Federal lançou, em 2005, por meio de Decreto, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

Para Ferreira (2009), a adoção de um modelo de excelência específico para a gestão pública tem como propósito considerar os princípios, conceitos e linguagens que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na gestão, bem como, responder aos questionamentos quanto à funcionalidade e o poder das burocracias.

O autor ressalta, ainda, que não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações, o que as diferencia das organi-

zações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem de ser excelente e eficiente (FERREIRA, 2009).

Ao buscar um modelo de excelência que contemple as especificidades da gestão pública, o governo assume que mesmo havendo diferenças entre as gestões pública e privada é necessária a busca da excelência para que os serviços possam ser mais bem produzidos e entregues de modo a proporcionar a satisfação do cidadão (FERNANDES, 2009; FERREIRA, 2009).

Dessa forma, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), que é um dos instrumentos do GESPÚBLICA, foi concebido, segundo Fernandes (2009), como um instrumento baseado no que há de mais moderno em tecnologia de gestão, capaz de traduzir o caminho da excelência da gestão de uma organização estatal.

Os fundamentos do GESPÚBLICA estão pautados nos Critérios de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), os quais buscam disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do País.

O MEGP, apresentado na Figura 03, a seguir, constitui-se de oito critérios, agrupados em quatro blocos distintos, tendo a missão de amparar a conquista dos três objetivos do programa, que são: a) facilitar e ampliar o acesso da população aos serviços públicos; b) estimular a participação dos cidadãos no monitoramento do setor público; e c) promover a melhoria da qualidade do atendimento prestado pelo setor público (BRASIL, 2008).

Figura 3 - Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Brasil (2012).

Cada critério do modelo apresenta diversos requisitos, elaborados segundo uma concepção moderna de tecnologia de gestão voltada para a administração pública. Não é o objetivo deste trabalho explorar o modelo; entretanto, faz-se necessária a atenção ao item 6, que trata de “Pessoas”.

O critério “Pessoas”, de acordo com Fernandes (2009), aborda o sistema de trabalho das organizações, a estrutura de cargos, **os treinamentos** e a avaliação de desempenho. Excelência de gestão é feita com todos os critérios do modelo apresentado e todos eles carecem de pessoas para que possam ser realizados.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2012), o critério pessoas aborda ainda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

Infere-se nestas informações que, respeitadas as particularidades da máquina estatal, é imprescindível capacitá-la de modo a dotá-la de velocidade apropriada para atender às necessidades da população e de operar os instrumentos capazes de produzir os serviços demandados no tempo e no volume combinados (FERNANDES, 2009; FERREIRA, 2009; PALVARINI, 2009).

Continuam os autores, ao afirmarem que a máquina estatal precisa estar apta a operar tecnologias de gestão de vanguarda para acelerar o desenvolvimento

econômico e social, propiciando a conquista de melhorias na vida da população (FERNANDES, 2009; FERREIRA, 2009; PALVARINI, 2009).

Trabalhar a partir de um modelo de excelência em gestão pública implica manter programas de capacitação continuada que garantam a familiarização do quadro de servidores com as inovações tecnológicas e de gestão, e ainda possibilitem o estreito contato com as fronteiras do conhecimento (GOMES, 2009).

Segundo Ferreira (2009), para o alcance de uma alta capacidade de gestão, independente da gestão ser pública ou privada, é necessário uma melhor relação entre recursos, ações e resultados. As particularidades e singularidades existentes nas organizações públicas dificultam sobremaneira a aplicação de ações que, em organizações privadas, resultam em histórias de sucesso.

Para melhor compreender as dificuldades encontradas na elaboração de programas de capacitação voltadas para servidores públicos, é relevante a compreensão de algumas das particularidades que envolvem as organizações governamentais.

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA X GESTÃO PRIVADA

De acordo com a Secretaria de Gestão, em Brasil (2008), a gestão pública implica entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações, o que as diferenciam das organizações da iniciativa privada.

Constitucionalmente, a gestão pública deve respeitar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Embora essa exigência legal possa parecer simples, seu cumprimento exige das ações do Estado um nível de burocracia que não encontra precedentes nas organizações privadas (MARTINS, COSTA E RIBEIRO, 2005).

O princípio da legalidade impõe uma ampla diferença entre a gestão pública e a gestão privada, uma vez que este princípio não trata apenas de seguir a lei, mesmo porque todos são submetidos à lei. Este princípio é aplicado diretamente na administração pública, conforme descrito no artigo 5º, inciso II da Constituição Fede-

ral em que, "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei" (ARAÚJO, 2007).

Dessa forma, no campo da administração particular é lícito fazer tudo aquilo que a lei não proíbe; já no campo da administração pública, é permitido fazer apenas aquilo que a lei determina, não podendo o administrador público inovar sem que sua conduta esteja previamente definida e amparada por lei.

O princípio da legalidade implica para a administração pública estar, em todas as suas atividades, presa aos mandamentos da lei, deles não se podendo afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilidade de seu autor. Qualquer ação estatal sem o correspondente calço legal, ou que exceda ao âmbito demarcado pela lei, é injurídica e expõe-se à anulação (ARAÚJO, 2007; NASCIMENTO, 2006).

Inferese que o campo de ação da gestão pública é bem menor que o da gestão privada, pois no caso das instituições privadas é possível fazer tudo o que a lei permite e tudo o que a lei não proíbe; já nas instituições públicas, somente é possível fazer o que a lei autoriza e, ainda assim, quando e como autoriza.

Embora tornem a gestão pública mais complexa, as muitas diferenças existentes entre a administração pública e privada conferem à administração pública o dever de atender aos princípios constitucionais e superar-se para ser eficiente.

Para melhor compreender as diferenças que distinguem as organizações públicas e privadas, algumas das principais características das organizações públicas e das organizações privadas são elencadas de forma comparativa no Quadro 01.

**Quadro 1 - Distinções entre organizações públicas e privadas**

<b>Organizações Públicas</b>	<b>Organizações privadas</b>
Regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público.	Conduzidas pela autonomia da vontade privada.
O controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica garantia de transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Não podem fazer acepção de pessoas, deve tratar a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
São financiadas com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	São financiadas com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Têm como destinatários de suas ações os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Têm como destinatários de suas ações os “clientes” atuais e os potenciais.
As decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.	Consideram apenas os interesses dos grupos envolvidos nos negócios.
Têm o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não regulam obrigações e deveres da sociedade. Geram obrigações bilaterais.
A administração pública só pode fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo o que não estiver proibido por lei.

**Fonte: Adaptado de SEGEP (2008, p. 7 e 8).**

No Brasil, ao pensar em gestão pública, além das implicações legais que diferenciam as organizações públicas das organizações privadas, é também necessário considerar outros aspectos de fundamental relevância, como: a agenda gigantesca de desafios a serem enfrentados, as dimensões continentais do território brasi-

leiro e as diversidades políticas e socioculturais existentes (AMARAL, 2008; PEREIRA E MARQUES, 2004;).

Dentre o rol de desafios que o País precisa enfrentar, Amaral (2008, p. 1) chama a atenção especialmente para os que se referem “à inclusão social e à redução das desigualdades sociais, a assegurar o crescimento ambientalmente sustentável com geração de trabalho, emprego e renda, à promoção e expansão da cidadania e ao fortalecimento da democracia”.

Destaca, ainda, a baixa capacidade dos governos em definir e executar programas, a precariedade em assegurar a governabilidade das ações, a inadequação da gestão de políticas públicas e principalmente o fato de que no país, consecutivamente, são implantadas políticas sem a adequada atenção à diversidade política, econômica, social, cultural e ambiental existentes no Brasil.

Para o enfrentamento destes desafios, Matias-Pereira (2010, p. xv), afirma:

É essencial que o Estado tenha um perfil inteligente-mediador-indutor, o que exige instituições democráticas sólidas, orientadas para eficiência, eficácia e efetividade; busca pela excelência; criação de valor público; flexibilidade e inovação; abordagem gerencial; *ethos* no serviço público e competência em recursos humanos, entre outras.

Na construção de um Estado com este perfil, adotando ações inovadoras na gestão do setor público, faz-se necessário reconhecer a importância de um capital pouco valorizado no serviço público: o conhecimento.

A relevância do conhecimento para a economia globalizada e competitiva já não se constitui novidades no mundo corporativo. Segundo Drucker (1999), as mudanças ocorridas nas organizações no último século culminaram com a transformação do papel do conhecimento no mundo do trabalho. O conhecimento deixou de ser apenas mais um recurso para ser o recurso.

A compreensão da importância desta mudança e sua aplicação na realidade organizacional requerem não somente mudanças políticas, mas também mudanças na mentalidade das organizações, públicas e privadas, e das pessoas (DRUCKER, 1999; MARTINS, 2001).

Para os autores, estas mudanças somente serão possíveis com a perenidade das ações de capacitação, de modo a multiplicar, alinhar e manter em constante transformação o conhecimento existente.



## 2.3 CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NO SERVIÇO PÚBLICO

As transformações sociais, políticas e econômicas que estão ocorrendo na sociedade atual demandam do Estado uma forma de governança transparente, com lisura, e em sintonia aos propósitos públicos.

Schlesinger *et al.* (2008) afirmam que a administração pública deve estar apta a responder com agilidade e qualidade a estas demandas, por meio da melhoria do aparato administrativo. Para tanto, deve capacitar os servidores públicos de modo a serem comprometidos com a administração pública e afinados com os interesses da sociedade, agindo de maneira imparcial, transparente, flexível e aperfeiçoando continuamente o aprendizado organizacional.

A capacitação como fornecedora de meios e proporcionadora de aprendizagem significa, para Chiavenato (2003), além de ensinar e educar, promover mudanças no comportamento, de modo a possibilitar a aquisição de novas habilidades e conhecimentos e o desenvolvimento de competências.

Bohlander, Shermann e Snell (2010) corroboram com essa ideia ao afirmarem que o objetivo da capacitação é contribuir para a consecução das metas gerais da organização, por meio de processos educacionais que possibilitem aos colaboradores a aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades.

De acordo com Ferrarezi e Tomacheski (2010, p. 4)

o processo de capacitação permanente no governo federal deve ser orientado pela busca de adequação entre as competências do quadro de servidores e as habilidades exigidas em cada área de atuação do Estado, de acordo com o previsto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – (PNDP), criada pelo Decreto nº 5.707, de 23/02/06.

O Decreto nº 5.707/06 determina que os dirigentes públicos busquem o desenvolvimento permanente de competências do servidor público e dos órgãos governamentais, com vistas à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão (BRASIL, 2006).

Para a oferta de um serviço público eficaz, com elevado grau de excelência e capaz de responder às crescentes demandas, é necessário que a estrutura burocrática governamental seja resguardada de descontinuidades administrativas.

As discontinuidades administrativas somente serão evitadas se o serviço público for, segundo Bittencourt e Zouain (2010, p. 77), “competente, devidamente preparado para adoção de inovações organizacionais e de modernas técnicas de gestão, habilitado a formular, a executar, a monitorar e a avaliar políticas públicas capazes de responder a desafios contemporâneos”.

Com o intuito de sustentar legalmente este formato da administração pública foram incluídos no ordenamento jurídico itens relativos à capacitação dos servidores públicos.

### 2.3.1 Legislação Aplicada à Capacitação de Servidores Públicos

De acordo com Nelson (2010), a ideia de capacitação de pessoas no setor público é procedente da constatação da inércia e, por vezes, inoperância da máquina pública, que culminou na consolidação do princípio da eficiência no art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional de n° 19, de 1998.

Além deste dispositivo constitucional que determina ao Estado buscar a eficiência mediante a avaliação e a reformulação de seus processos e capacitação de pessoas, existem outras passagens no texto da Constituição Federal que apontam para a necessidade de capacitar as pessoas integrantes das instituições públicas.

A preocupação com a problemática relativa à capacitação de servidores públicos resultou em uma referência às Escolas de Governo na Reforma Constitucional de 1998, alterando o Art. 39 da Constituição Federal, através da Emenda Constitucional n° 19.

Com esta alteração, o Art. 39 passou a vigorar com o seguinte texto:

Art. 39. A União, os Estados e o Distrito Federal manterão Escolas de Governo para a **formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos**, constituindo-se **a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira**, facultada para isso a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Além da criação das Escolas de Governo é importante ressaltar, segundo Nicolini (2007), que nesse esforço pelo aperfeiçoamento do funcionário público o legislador inclui também a participação de universidades e empresas de consultoria incluídas por meio da “celebração de convênios”.

Depreende-se do texto constitucional que é dever do poder público formar e aperfeiçoar os servidores públicos para fins de atingir as finalidades do Estado, e que o servidor público que não buscar os meios de capacitar-se será onerado, na medida em que não poderá obter promoções em sua carreira.

A Constituição Federal, no Art. 39, determina ainda que todos os entes federados deverão disciplinar a aplicação de recursos orçamentários para o desenvolvimento de programas de qualidade, produtividade, treinamento e modernização da gestão pública.

A Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais divide as ações de capacitação que contemplam os servidores públicos federais, mediante uma política de iniciativa do órgão e também por parte do servidor (NELSON, 2010).

A inclusão do tema capacitação do servidor público no ordenamento jurídico pode também ser notada com a instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, por meio do Decreto nº 2.794/98, a qual contém definições e diretrizes para a capacitação dos servidores.

Posteriormente revogado, o Decreto nº 2.794/98 foi substituído pelo Decreto nº 5.707/05, que passou a instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e também regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112/90.

Além de conter a definição das diretrizes para a capacitação dos servidores na tentativa de alcançar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos e a valorização do servidor público, por meio da capacitação permanente, como no primeiro decreto, o novo decreto instituiu a gestão por competências no serviço público federal.

Para Nelson (2010, p. 12), a regulamentação de temas de capacitação da Lei nº 8.112/90 pelo Decreto nº 5.707/05 gerou

a expectativa da formulação de uma política de capacitação organizada que atenda aos interesses da Administração, sirva de meio propagador de co-

nhecimento e instalação das competências necessárias ao servidor e, por fim, reflexamente contribua para a motivação na Administração Pública.

Outro aspecto relevante da legislação que trata do tema capacitação, é o fato de as atividades a esta inerentes deverem ser consideradas como requisito básico para a formação nas mais diferentes carreiras. Para Pereira e Marques (2004), este aspecto permite reforçar que se procurou, além de estimular a capacitação na administração pública federal como um todo, também com ela comprometer os dirigentes.

O comprometimento dos dirigentes é crucial para o sucesso de qualquer programa de capacitação. Embora o tema jamais tenha sido um item prioritário da agenda dos dirigentes, o que frequentemente culmina com o negligenciamento dessa questão, os ganhos obtidos por meio de capacitação vêm se tornando inegáveis (NICOLINI, 2007; PEREIRA E MARQUES, 2004).

De acordo com Orban (2001), são diversos os tipos de instituições vinculadas às esferas governamentais, cuja atuação é voltada a capacitação, treinamento e formação profissional para o setor público. Dentre elas, podemos destacar a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Escola de Administração Fazendária (ESAF), a Escola da Advocacia Geral da União (EAGU), entre outras.

Algumas foram criadas com a missão de capacitar profissionais de áreas e carreiras específicas de atuação do Estado outras, não se designam a nenhuma carreira específica.

Estas instituições estão espalhadas por todo o território nacional formando um sistema de capacitação de recursos humanos, embora não sejam articuladas entre si.

### 2.3.2 Sistemas de Capacitação de Recursos Humanos Orientados para o Servidor Público

A concentração de esforços para a qualificação da máquina pública tem sido muito maior a partir da década de 1980, em decorrência das pressões oriundas da Reforma do Estado. Estas pressões fizeram com que governos, independente de

suas orientações políticas, buscassem a transformação da administração pública, na tentativa de converter organizações burocráticas em organizações gerenciais, ágeis, voltadas para sua missão estratégica e para o cidadão (ORBAN, 2001; NICOLINI, 2007; PACHECO, 2002).

Na composição do rol de instituições que demandam esforços para a capacitação de servidores estão universidades, escolas de governo e empresas privadas. Orban (2001) divide estas instituições em dois grupos:

- a) um formado por instituições cuja missão é capacitar em diversos níveis os profissionais vinculados a áreas e carreiras específicas de atuação do Estado;
- b) o outro formado por instituições que atuam com capacitação do setor público, sem se vincularem a nenhuma carreira específica, atuando na capacitação de um grande contingente de servidores distribuídos em todos os níveis e áreas da atuação estatal.

É possível observar que existe um razoável conjunto de instituições que operam como provedoras de programas de capacitação de recursos humanos do setor público, buscando desenvolver capacitação e conhecimento em suas áreas de atuação. Dentre elas, Nelson (2010) destaca na esfera federal: a Escola de Administração Fazendária (ESAF), os centros de excelência da Câmara dos Deputados, Tribunal de Contas da União, Academia Nacional de Polícia (ANP), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola da Advocacia Geral da União (EAGU), entre outros.

Nas três esferas de governo – União, Estados e Municípios –, existem entidades com regimes jurídicos, orçamento e infraestrutura diferenciados, voltadas à capacitação de servidores. Estas entidades estão constituídas por meio de escolas de governo, universidades corporativas ou mesmo unidades de recursos humanos vinculadas às secretarias de administração e planejamento de governos e também aos poderes Legislativos e Judiciários, podendo, ainda, estarem vinculadas diretamente a seus órgãos de origem (FERRAREZI E TOMACHESKI, 2010).

Buscando criar uma base comum de ação entre os centros formadores de servidores, foi instituída em 2003 a Rede Nacional de Escolas de Governo. O objetivo principal da rede é aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de go-

verno, por intermédio do compartilhamento de conhecimentos e de experiências sobre boas práticas das Escolas de Governo, incentivando trabalhos em parceria (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2012; FERRAREZ E TOMACHESKI, 2010).

De acordo com dados da Escola Nacional de Administração Pública (2012), disponibilizados na página destinada à Rede Nacional de Escolas de Governo, atualmente são 189 instituições credenciadas. Estas instituições representam o mais variado conjunto de provedores de programas de capacitação de recursos humanos do setor público.

As Escolas de Governo oferecem aprendizagem dentro das organizações formalmente constituídas. Trata-se do conceito de educação corporativa, que, segundo Schlemm (2005), surgiram como respostas às necessidades de as organizações públicas apresentarem desempenhos cada vez melhores.

As capacitações dentro das organizações propiciam um aprendizado positivo, ao mesmo em tempo que combinam conhecimentos explícitos e tácitos. Os conhecimentos explícitos são repassados por meio de procedimentos pedagógicos, ao passo que os tácitos são originados pelos momentos de *insight* que surgem ao longo da execução de tarefas e do acúmulo de experiências refletidas, requerendo socialização, proximidade e bons relacionamentos (SCHLEMM, 2005).

Para Freire e Lima (2007), a capacitação dentro das organizações deve contemplar novas formas de aprender e de se relacionar com o conhecimento, considerando que a aprendizagem acontece de múltiplas formas e em todos os ambientes da organização, em momentos formais e informais.

A dimensão que as ações de capacitação no serviço público devem alcançar pode ser melhor compreendida, observando que o quantitativo de servidores ativos, somente no poder executivo, é de 982.109 servidores<sup>1</sup>. O Ministério da Educação (MEC) absorve 23,27% deste quantitativo, com 228.510 servidores distribuídos em seus diversos órgãos.

---

<sup>1</sup>BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Boletim Estatístico de Pessoal**. v. 17, n. 192, abr, 2012. Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico.htm](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm). Acesso em: 05 jun. 2012.

Como a delimitação deste estudo será as Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná (IFEs), na sequência serão apresentadas algumas das políticas de capacitação voltadas para os servidores da educação, oferecidas pelo MEC.

### 2.3.3 Políticas de Capacitação nas Organizações Públicas no Âmbito da Educação

O Ministério da Educação (MEC) mantém diversos programas voltados à capacitação dos servidores da educação, em todos os âmbitos de abrangência do ministério.

O resumo de alguns dos programas de capacitação aos servidores ofertados pelo MEC são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 - Programas de capacitação ofertados pelo MEC**



Fonte: Adaptado de [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br).

Os programas apresentados no Quadro 02 são caracterizados conforme o MEC, da seguinte forma:

- **ProfMat** – Objetiva capacitar professores de Matemática que lecionam em escolas públicas através do Programa de Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional (PROFMAT). O curso é oferecido na modalidade semipresencial e coordenado pela Sociedade Brasileira de Matemá-

tica (SBM). Participam do programa 59 instituições de ensino superior nas cinco regiões, num total de 74 polos presenciais.

- **ProInfantil** – É um curso em nível médio, a distância, na modalidade Normal. Destina-se aos profissionais que atuam em sala de aula da educação infantil, nas creches e pré-escolas das redes públicas – municipais e estaduais – e da rede privada, sem fins lucrativos – comunitárias, filantrópicas ou confessionais – conveniadas ou não, sem a formação específica para o magistério.
- **ProInfo Integrado** – Programa de formação voltada para o uso didático-pedagógico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no cotidiano escolar, articulado à distribuição dos equipamentos tecnológicos nas escolas e à oferta de conteúdos e recursos multimídia e digitais oferecidos pelo Portal do Professor, pela TV Escola e DVD Escola, pelo Domínio Público e pelo Banco Internacional de Objetos Educacionais. Os cursos são ofertados a professores, gestores, técnicos e outros agentes educacionais dos sistemas de ensino público.
- **Profuncionário** – Objetiva formar tutores e professores orientadores que atuarão na formação técnica, em nível médio, dos funcionários da educação pública. É realizado por meio de encontros presenciais (seminários) e a distância, via correio eletrônico, telefone ou plataforma virtual de ensino, quando houver.
- **Mídias na Educação** – Programa de educação a distância, com estrutura modular, que visa proporcionar formação continuada para o uso pedagógico das diferentes tecnologias da informação e da comunicação – TV e vídeo, informática, rádio e impresso. Ofertado através da Universidade Aberta do Brasil (UAB)
- **Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNPA)** – Objetiva capacitar quadros de gestores para atuar na administração do governo e unidades organizacionais. Também tem a finalidade de oferecer aos profissionais a formação adequada para intervir na realidade social, política e econômica, e contribuir para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, nos âmbitos federal, estadual e municipal. Ofertados gratuitamente nos polos de apoio presenci-



al, os cursos passam a integrar o conjunto daqueles já oferecidos pelo Sistema (UAB), como os cursos permanentes.

É possível observar, dentre os programas de capacitação destacados pelo MEC, que apenas o PNAP abrange a administração pública de modo geral, podendo ter amplo aproveitamento nas estratégias de capacitação dos servidores das Instituições Federais de Superiores de Ensino. Os demais programas são voltados para a capacitação de servidores da rede básica de educação. Essa carência de programas específicos para os servidores das Instituições Federais de Ensino Superior contribui para a existência de uma lacuna na capacitação destes órgãos.

Outros programas objetivando a formação voltada para as mais diversas frentes inerentes ao universo educacional são ofertados a partir de convênios com instituições da rede nacional de ensino ou com entes que compõem o próprio ministério, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), entre outros (BRASIL, 2012).

Algumas ações adotadas na última década visando à capacitação dos professores e trabalhadores da educação destacaram-se pelos resultados que tem obtido e pela continuidade em que vem ocorrendo. Entre elas, Pereira (2009), destaca o Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), a extensão das políticas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), a formação de professores e a criação dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia.

Os programas destacados pelo autor possuem como atribuição regimental a oferta de cursos de formação de professores para a educação básica e para a educação profissional e tecnológica, além de programas especiais de formação pedagógica.

No Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), Pereira (2009) destaca três ações: a Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, o Programa Brasil Profissionalizado e o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil (E-Tec Brasil), pois o intuito destes programas é capacitar os profissionais da Educação Profissional e Tecnológica.

### 2.3.4 A Capacitação nas Instituições Federais de Ensino

Tendo em vista a diversidade de papéis de cada ente federado nas políticas públicas, bem como de cada órgão, as necessidades de capacitação dos servidores tornam-se também diferentes.

Dentro das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/06, o Art. 3º inclui as instituições federais de ensino, no rol das instituições autorizadas a ofertar cursos de capacitação:

Art. 3º - São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

[...] Parágrafo único. **As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação**, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação (BRASIL, 2006, grifo nosso).

As Instituições Federais de Ensino, assim como os demais órgãos públicos, têm a preocupação e a obrigação de capacitar os servidores que compõem seu quadro de pessoal.

A capacitação formal dos servidores federais tem sido possibilitada, na forma da lei, por meio de redução de carga horária, adequação do horário do servidor estudante, afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, afastamento para estudo no exterior, entre outros (BRASIL, 1990).

Algumas instituições destinam um percentual de vagas para os servidores nos programas de pós-graduação, não os eximindo de participarem dos processos de seleção.

### 2.3.5 O Histórico da Capacitação

A capacitação profissional sempre foi motivo de preocupação nas organizações públicas ou privadas e uma questão relevante nos estudos das ciências comportamentais (BOOG, 1994; SCHLEMM, 2005).

Considerando que o arcabouço teórico sobre capacitação no serviço público é pequeno, este levantamento bibliográfico utilizará, em sua maioria, como referências, bibliografias sobre a capacitação nas empresas privadas, cuja literatura é extensa. O estudo não será prejudicado, uma vez que é prática os modelos e as ferramentas utilizados nas empresas serem adaptados e replicados as organizações públicas.

De acordo com Malvezzi (1999), a capacitação (que aqui será tratada como a junção de treinamento e desenvolvimento) é uma instituição fundamental na gestão empresarial dada a correlação entre competência e otimização de resultados, observada desde os primórdios do sistema de fábrica e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia em qualquer negócio.

Os investimentos em capacitação profissional são registrados desde o início do trabalho industrial, ocorrendo uma potencialização a partir de 1880, com o crescimento do trabalho especializado. A consequência foi a generalização da necessidade da formação profissional não só para as empresas, mas também para a sociedade (CHIAVENATO, 1999; MALVEZZI, 1999).

Em 1920, a General Motors incorporou uma escola noturna para a indústria automobilística, a qual serviu de inspiração para que em 1955 fosse fundada a primeira Universidade Corporativa (UC), pela *General Electric* (RICARDO, 2007).

Segundo o autor, a *General Motors Institute* (GMI) durante 56 anos ajudou a transformar a GM na maior montadora do planeta. Em 1982, o GMI se transformou em uma escola independente e, em 1997, passou a ser conhecido como *Kettering University*.

De acordo com Malvezzi (1999) e Chiavenato (1999), foram criadas escolas particulares e escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional em diversos países, além da integração de esforços entre empresas e escolas. A partir de 1930, a capacitação passou a fazer parte integral da estratégia empresarial, ganhando novo status.

Malvezzi (1999) afirma que a capacitação profissional deu novo salto quantitativo nos anos 1970, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, tornando os programas de capacitação em metas essenciais para o sucesso nos negócios.

Dessa forma, a capacitação passou de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios e fator preponderante ao bom desempenho organizacional, devendo ser voltada a suprir as fragilidades organizacionais e fortalecer o que a organização tem de melhor, focando sempre seus objetivos e metas (CHIAVENATO, 1999; MALVEZZI, 1999).

Por conseguinte, Sousa (2009) destaca a sucumbência das antigas áreas de treinamento e desenvolvimento nas empresas, cujo papel era apenas preparar cursos pautados em demandas concretas, com objetivo principal de desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades da empresa para desempenho do empregado nas atividades operacionais.

Atualmente, os cursos de capacitação precisam focar na preparação do trabalhador: gestor, informado, participante, dinâmico e corajoso, que possui sentido e eficácia pessoal, é independente e autônomo, anseia pelo crescimento interior e se preocupa com a aprendizagem e o autodesenvolvimento, dentre outras competências (SOUSA, 2009).

O processo de capacitação precisa responder às demandas de ambientes caracterizados por profundas e frequentes mudanças, que exigem respostas cada vez mais ágeis de colaboradores, cuja postura seja voltada para o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua (CARDOSO, 2007; SOUSA, 2009).

Para os autores, os programas de capacitação a serem implementados necessitam ter oferta contínua, de modo a fazerem parte da cultura organizacional, além de serem capazes de privilegiar não apenas a aquisição de conhecimento técnico e instrumental, mas também o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades.

Segundo Eboli (2005), no Brasil, a adoção desse conceito deu-se na década de 1990, em decorrência da necessidade de investir em qualificação como elemento-chave para o incremento do diferencial competitivo.

Para Ricardo (2007), a realidade brasileira apresenta iniciativas significativas que precisam, porém, ser consolidadas. Exemplo disso são os investimentos em desenvolvimento da educação corporativa, efetuados desde 2003 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por meio da Secretaria de Tecnologia Industrial e Diretoria de Articulação Tecnológica.

O investimento em capacitação, por meio das Universidades Corporativas (UCs) tem como principal objetivo aumentar a competitividade das empresas brasileiras no mercado exterior, além de estímulo para que outras empresas implantem programas de educação corporativa (RICARDO, 2007).

É importante destacar que entre as empresas que já desenvolvem atividades por meio de suas UCs, estão presentes não apenas as privadas, mas também aquelas em que ao menos parte dos recursos são oriundos de fontes públicas. Dentre elas estão o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, SERPRO, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Eletronorte, Petrobras, Telemar, Embratel, entre outras (RICARDO, 2007; SOUSA, 2009).

Formatar o modelo de capacitação ideal é um desafio constante que exige a análise e a definição de itens como: a estrutura dos cursos, métodos e ferramentas, infraestrutura, escolha e capacitação de facilitadores, entre outros. Os principais itens que devem compor o modelo de capacitação serão desenvolvidos na sequência do capítulo.

## 2.4 OS TIPOS DE CAPACITAÇÃO

Os modelos de capacitação atuais têm sido marcados pela flexibilidade e inovação, em especial pela possibilidade de introdução de novas ferramentas de ensino que dinamizaram as formas de ensinar e aprender.

Segundo Tori (2009, p. 121), “os dois ambientes de aprendizagem que se desenvolveram de maneira separada, a tradicional sala de aula presencial e o moderno ambiente virtual de aprendizagem, vem se descobrindo mutuamente complementares”.

Essa convergência proporciona um rol de opções de ensino. Além do modelo tradicional, presencial, é possível a oferta de cursos híbridos ou semipresenciais e também de cursos a distância.

Independente de qual a modalidade de capacitação ofertada, espera-se que ela fomente a construção do conhecimento e o desenvolvimento de competências por parte do participante (TORI, 2009).

Para melhor compreender a dinâmica dos cursos de capacitação, inicialmente, serão tomados como base os tópicos necessários à elaboração de cursos de capacitação na modalidade presencial.

#### 2.4.1 Capacitação Presencial

A capacitação dos recursos humanos, por meio do treinamento, motivação e comunicação, é primordial para o sucesso na gestão de pessoas. No serviço público a capacitação constitui uma obrigação compartilhada entre a administração e o servidor público (NELSON, 2010).

Dentre as possibilidades de capacitação, Queiroz, Braga e Leick (2001) lembram que o ensino presencial consiste na modalidade mais antiga de ensino-aprendizagem.

Ressaltam os autores que neste espaço, por meio da intervenção pedagógica, o educador ou instrutor promove a realização de aprendizagens, análises, discussões e reflexões.

Barbosa (2002) corrobora com essa afirmação ao considerar a capacitação presencial como a mais consagrada e adequada a praticamente todos os públicos, métodos e conteúdos.

Nesta modalidade de capacitação existe um espaço para a construção do conhecimento compartilhado, um lugar de encontro entre educador e educando com suas histórias de vida, de possibilidades de ensino e aprendizagem e de compartilhamento (CHIAVENATO, 2003).

Para Cardoso (2007, p. 21),

um dos recursos mais poderosos no curso presencial é o fato de o professor poder realizar atividades em grupo e discussões com os alunos, obtendo ganhos significativos em grupo participação, motivação, envolvimento e entendimento do conteúdo.

A dinâmica da aprendizagem presencial permite colocar o aluno em uma posição ativa durante o processo, além de propiciar o desenvolvimento de outras competências, como a capacidade de participar e discutir, o trabalho em equipe, a negociação e o relacionamento social (CARDOSO, 2007; CHIAVENATO, 2003).

Barbosa (2002) elenca alguns pontos positivos da capacitação presencial, dentre eles estão:

- Integração entre os participantes, especialmente no caso das organizações de grande porte com diversas unidades.
- Troca de experiência entre os participantes e os facilitadores.
- Possibilidade de monitoramento do clima organizacional.
- Garantia de participação.
- Motivação para a aprendizagem.

A capacitação presencial possibilita o estreitamento das relações de trabalho e a melhoria da *networking* dos participantes. Com isso, o aprendizado e a troca de informações e experiências transpõe o período de capacitação.

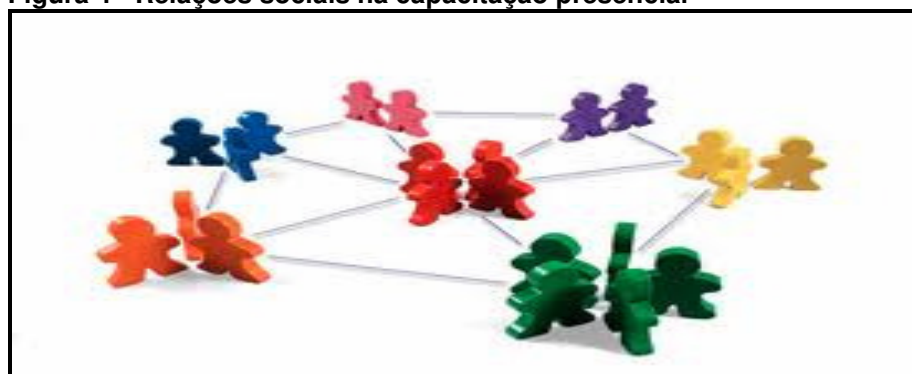
São destacados ainda, por Barbosa (2002) alguns pontos considerados pontos de atenção:

- Custos eventualmente envolvidos com viagens e estadas.
- Dificuldade de conciliação da agenda dos participantes.
- Maior foco na integração que no conteúdo.

A capacitação presencial apresenta uma série de características que acrescentam à capacitação ganhos só alcançados por meio da interação presencial e das relações sociais por elas geradas (CARDOSO, 2007; CHIAVENATO, 2003).

A Figura 04 demonstra a cadeia de interações alcançadas na capacitação presencial por meio de relações sociais.

**Figura 4 - Relações sociais na capacitação presencial**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Cardoso (2007) e Chiavenato (2003), corroboram, também destacando características da capacitação presencial:

- a) o fato do ensino transmitido pelo professor ou facilitador, diretamente ao aluno;
- b) a possibilidade de ajuda direta entre colegas, acrescentando experiências individuais;
- c) dúvidas serem sanadas de imediato;
- d) trabalhos em grupos que acrescentam a bagagem dos diversos participantes;
- e) relações sociais;
- f) dinâmica entre os alunos;
- g) desenvolvimento da escrita e da oratória.

É imperativo observar que o alcance dos objetivos da capacitação está ligado aos componentes responsáveis pela formação geral do curso. Por isso a adequada elaboração do projeto do curso de capacitação é parte fundamental para o alcance dos objetivos almejados.

#### 2.4.1.1 Projetando um curso de capacitação

A capacitação é um processo educacional de curto, médio ou longo prazo, que utiliza procedimento sistemático e organizado para o aprendizado, tanto de conhecimentos e habilidades para um propósito definido, quanto para o aprendizado de conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos (CHIAVENATO, 2003).

A oferta de um curso de capacitação presencial, segundo Chiavenato (2003), inicia-se com o planejamento geral do mesmo, por meio da elaboração do projeto da capacitação.

De acordo com Carvalho (2001), no planejamento da capacitação são selecionados os objetivos das unidades das organizações (divisão, departamento, seção, setor, etc.) ou de toda a empresa, apontando diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

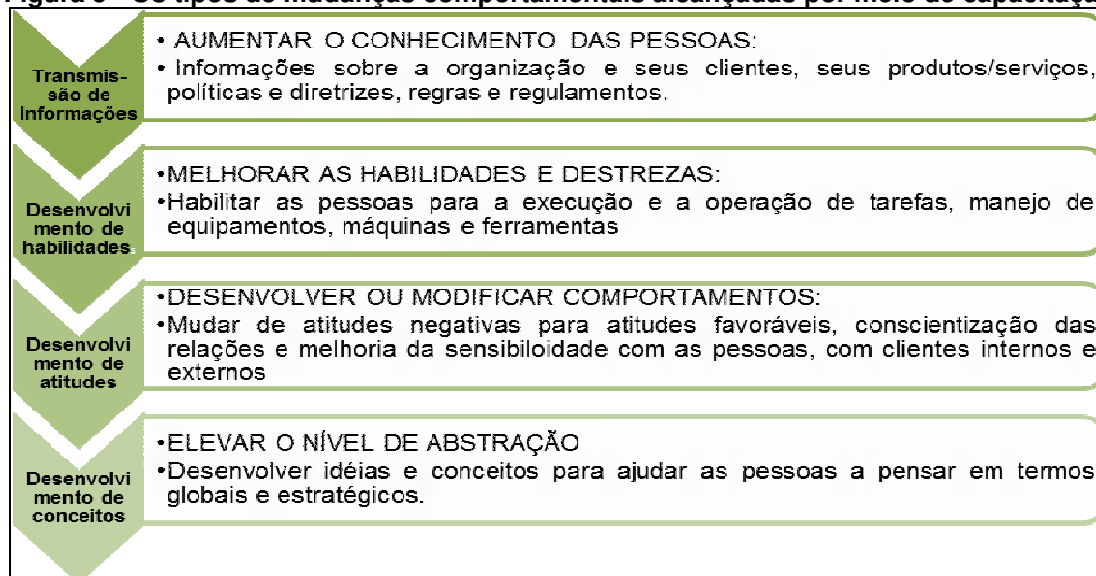
É importante ainda, ao se projetar um curso de capacitação, analisar quais os tipos de mudanças comportamentais que se objetiva alcançar. Para Chia-



venato (2003), um projeto de capacitação pode contemplar quatro tipos de conteúdos: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

A Figura 05 apresenta os tipos de mudanças comportamentais que podem ser alcançadas por meio de capacitação.

**Figura 5 - Os tipos de mudanças comportamentais alcançadas por meio de capacitação**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Esses quatro tipos de conteúdo da capacitação podem ser utilizados separada ou conjuntamente, dependendo de sua necessidade e de como será definida a forma com que serão trabalhados, a partir do projeto de capacitação.

O projeto de capacitação deve ser composto de: diagnóstico, objetivos, planejamento operacional, estratégias, levantamento de dados e hipóteses práticas e avaliação (CARVALHO, 2001; CHIAVENATO, 2003).

Os itens que compõem o projeto de capacitação são melhores explicitados conforme Chiavenato (2003) e Carvalho (2001):

- a) Diagnóstico – levantamento das necessidades de capacitação, identificação do público alvo.
- b) Objetivos – a partir do diagnóstico, são traçados os objetivos a serem alcançados com o curso.

- c) Planejamento – disciplinas que comporão o curso, carga horária, programação (semanal, quinzenal, etc.), quem serão os instrutores, local de realização, material, ferramentas tecnológicas.
- d) Estratégias – como serão trabalhados os tópicos.
- e) Levantamento de dados e de hipóteses práticas.
- f) Avaliação.

Com isso, o projeto de capacitação será construído de maneira a atender todo o processo de capacitação. Chiavenato (2003) criou um modelo que representa o processo de capacitação, o qual deve ser considerado na elaboração do projeto. A Figura 06 representa o processo de capacitação.

**Figura 6 - Processo de Capacitação**

<b>Diagnóstico da situação</b>	<b>Decisão quanto à estratégia</b>	<b>Implementação ou ação</b>	<b>Avaliação e controle</b>
Levantamento das necessidades de capacitação	Programação da Capacitação	Execução da Capacitação	Avaliação dos resultados da capacitação
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcance dos objetivos da organização</li> <li>▪ Determinação de requisitos básicos da força de trabalho</li> <li>▪ Resultados da avaliação de desempenho</li> <li>▪ Análise de problemas de produção (a <i>priori</i> ou a <i>posteriori</i>)</li> <li>▪ Análise de problemas de pessoal</li> <li>▪ Análise de relatórios e outros dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quem treinar</li> <li>▪ Como treinar</li> <li>▪ Em que treinar</li> <li>▪ Onde treinar</li> <li>▪ Quando treinar</li> <li>▪ Quanto treinar</li> <li>▪ Quem treinará</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicação dos programas pela assessoria, pela linha ou combinadamente por ambos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento</li> <li>▪ Verificação ou medição</li> <li>▪ Comparação da situação atual com a situação anterior.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

O processo de capacitação, elaborado por Chiavenato (2003), possui um sistema de retroação, pois se, após a avaliação, os resultados forem satisfatórios retoma-se as ações, multiplicando-as; contudo, se após a avaliação os resultados não forem satisfatórios, retoma-se o diagnóstico da situação, refazendo e reaplicando todo o processo.

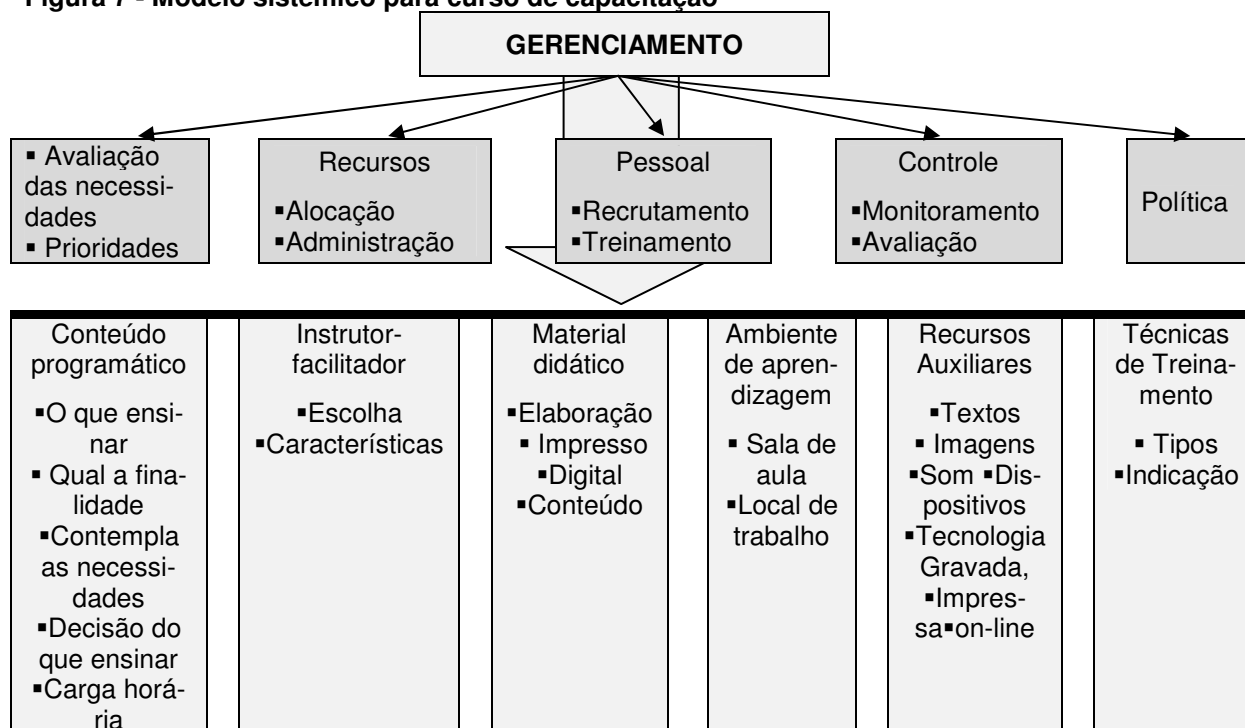
Assim, ao pensar em um sistema ou curso destinado a transmitir conhecimento deve-se elaborar um projeto que tenha, como base, todos ou a maior parte, dos elementos necessários a uma boa capacitação.

Dentre estes elementos Moore e Kearsley (2010) ressaltam:

- uma fonte de conhecimento que deve ser ensinada e aprendida;
- um curso capaz de estruturar esse conhecimento em materiais e atividades para os alunos;
- uma estrutura para a transmissão do curso aos alunos;
- facilitadores que interajam com os alunos e auxiliem na utilização dos materiais de apoio;
- alunos;
- controle a avaliação dos resultados, de modo que intervenções sejam possíveis, quando ocorrerem falhas ou quando surgirem novas demandas;
- uma política de capacitação e uma estrutura administrativa de apoio para ligar essas peças distintas.

Este conjunto de elementos está presente na Figura 07, que apresenta um modelo sistêmico para um curso de capacitação.

**Figura 7 - Modelo sistêmico para curso de capacitação**



Fonte: Adaptado de Moore e Kearsley (2010).

Com modelo sistêmico para um curso de capacitação esboçado, a atenção é direcionada para os itens que o compõem, sendo o primeiro deles o conteúdo programático e a carga horária do curso.

#### 2.4.1.2 Conteúdo programático e carga horária

De acordo com Pfromm Netto (2001), o conteúdo programático é o detalhamento de conhecimentos, habilidades e atividades, ordenados em sequência lógica, que possibilita o alcance dos objetivos preestabelecidos em um processo ensino-aprendizagem.

Na composição do conteúdo programático de curso, treinamento ou seminário, deve-se levar em consideração a dinamicidade que este desempenha, devendo ser exercidas na sua execução as experiências práticas tanto do instrutor/facilitador, quanto do participante, de modo que se pratique uma ação educativa consciente e também ativa (MOORE; KEARSLEY, 2010; PFROMM NETTO, 2001; STIMSON, 1994).

De acordo com os autores, o conteúdo programático não deve ser trabalhado de maneira linear, mecânica, considerando somente informações técnicas, mas sim contemplar um hábito, uma habilidade e/ou atitude que explicitem a diferença do desempenho desejado e o desempenho atual (MOORE E KEARSLEY, 2010; PFROMM NETTO, 2001; STIMSON, 1994).

Para Éboli (2005), os conteúdos contemplados nos cursos de capacitação devem desenvolver as competências críticas necessárias às organizações. Para tanto, devem privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo.

O conteúdo de um curso de capacitação deve ser definido a partir da determinação do objetivo geral do evento e de seus objetivos específicos. É necessário, ainda, considerar o diagnóstico da organização e as necessidades da clientela.

Corroborando Vaquis (2011) ao afirmar que na seleção do conteúdo deve-se observar:

- Validade – coerência, adequação, atualização.
- Flexibilidade – que permita alteração, adaptação, renovação e enriquecimento.
- Significado – adequado às expectativas e experiências dos participantes.
- Utilidade – aplicabilidade do conhecimento, proporcionando seu uso posterior.

Entretanto, nas palavras de Moore e Kearsley (2010), somente o conteúdo não faz um curso. Ele apenas é capaz de tornar o aprendizado o mais fácil possível, devendo, portanto, os demais componentes do sistema ser considerados.

Um destes componentes é a carga horária, que deve ser definida de forma a possibilitar ao aluno passar por todo o programa do curso, lendo o material, pesquisando, discutindo, interagindo, fazendo exercícios e atividades (CARDOSO, 2007).

Nos órgãos públicos, a legislação atrela uma carga horária mínima de cursos de capacitação para que o servidor público progrida na carreira, tendo elevação de nível e, por consequência, aumento na remuneração.

Um exemplo são os servidores das Instituições Federais de Ensino, da carreira técnico-administrativa, que podem obter progressão por capacitação, desde que realizem cursos de capacitação com as cargas horárias mínimas estipuladas na Lei nº 11.091/05.

Estando definido o conteúdo programático e a carga horária necessária para a transmissão e a assimilação do mesmo, a preocupação é voltada para a escolha do instrutor ou facilitador.

#### 2.4.1.3 Instrutor-facilitador

O preparo de um curso requer não apenas a escolha de um conteúdo adequado, de acordo com Moore e Kearsley (2010, p. 15), requer que sejam escolhidos “profissionais da área de instrução, capazes de organizar o conteúdo de acor-

do com aquilo que é conhecido a respeito da teoria e da prática do gerenciamento da informação e da teoria do aprendizado”.

Deve-se considerar ainda, ao escolher o instrutor-facilitador, que esta pessoa atuará como mediador entre o saber sistematizado e as condições lógicas e psicológicas do participante (WICKERT, 2006).

Assim, existem algumas características que devem ser consideradas quando da escolha do facilitador (FIALHO, 2005; STIMSON, 1994; SZWEBS, 2009; WICKERT, 2006):

- Ser especialista no tema, pois os especialistas dispõem de sólidos conhecimentos e experiência para o transmitir.
- Utilizar de experiências de trabalho somadas às qualificações obtidas por meio da formação para titulações, pois contribuem sobremaneira para a qualidade dos cursos de capacitação.
- Estar convicto do potencial humano para aprender e se desenvolver.
- Ter uma mente aberta, sem preconceitos.
- Ser voluntarioso e estar disponível para aprender.
- Comunicar de forma clara e focalizada.
- Encorajar e motivar.
- Encarar e comunicar a aprendizagem como um momento de mudança.
- Entender e analisar os fatores culturais da organização.
- Compreender e usar diferentes tipos de organização/divisão de trabalho com objetivos pedagógicos.
- Relacionar-se com diferentes tipos e estilos de aprendentes.
- Criar um ambiente condizente à aprendizagem.
- Compreender e criar um equilíbrio entre as necessidades organizacionais e pessoais.

A escolha do instrutor-facilitador pode ser feita entre os valores da própria organização, por intermédio de uma organização externa pública ou privada, que pode atender às necessidades organizacionais através de programas já existentes ou até mesmo criando programas de capacitação especialmente para atender as necessidades da instituição em questão (MOORE E KEARSLEY, 2010).

Existem ainda diversos tipos de instituições cuja ação é voltada para a área de capacitação, e possuem equipes especializadas para capacitar em diversos níveis os profissionais de instituições públicas ou privadas.

#### 2.4.1.4 Material didático

Tão importante quanto um bom projeto é a produção do curso. A elaboração das aulas e do material didático a ser utilizado (textos básicos, testes, exercícios, diagramas, ilustrações, gráficos) deve preocupar-se com a qualidade pedagógica não só no sentido da forma, do conteúdo e do alcance dos objetivos, mas, fundamentalmente, na possibilidade de utilização de materiais interativos, estimulantes, compreensíveis e atraentes (LEITÃO, 2005; PFROMM NETTO, 2001).

Para Santos (2006), o material impresso continua sendo o mais acessível e fácil meio de comunicação. Possibilita sua utilização em uma variedade de circunstâncias, em qualquer lugar, é pedagogicamente claro, fácil de usar, referenciar e revisar.

Apesar destas vantagens, os autores apresentam como limitações o fato de que, por ser um meio unidirecional, há falta de interação e por não possibilitar movimento, o material impresso apresenta ao estudante uma visão limitada da realidade.

Ao escolher o material didático para um curso de capacitação é essencial considerar os conteúdos que serão trabalhados no curso, quais visões e representações serão privilegiadas, como o conteúdo vai ser organizado, como é o modo e a forma desse conteúdo e qual a perspectiva teórico-metodológica será priorizada (LEITÃO, 2005; SANTOS, 2006).

De acordo com Boog (1994), é preciso garantir que o material didático seja significativo e atualizado, possibilitando um diálogo permanente, orientando, motivando e ampliando os conhecimentos sobre o tema.

Outra forma de elaborar o material didático é através da mídia digital, como, por exemplo, o CD-ROM. Com a utilização do recurso da mídia digital, Santos (2006, p. 3), consideram que a produção do material didático,

amplia-se em possibilidades ao agregar mais recursos mediadores devido a grande capacidade de armazenamento, a possibilidade de reprodução de vídeos, som, imagens e material impresso. Há agilidade de acesso a materiais de hipertexto, de forma não-linear e interativa, ou seja, os sistemas atuais procuram orientar o estudante na forma hipertextual e não somente na forma condutista ou sequencial.

A produção do material didático exige especial atenção para que este seja adequado ao nível de treinamento e atenda aos objetivos instrucionais.

#### 2.4.1.5 Ambientes de aprendizagem

Os ambientes de aprendizagem podem influir decisivamente no bom êxito do curso, tornando-o muito mais rico, flexível, consistente e duradouro.

Os ambientes de aprendizagem nas organizações devem, segundo Chervenato (2003), criar condições para que haja um encontro entre as três necessidades sociais: o trabalho, o estudo e a diversão. Um ambiente com estas características possibilita um aumento na criatividade, na produção de ideias e na promoção do progresso.

A área que representa o encontro das três atividades é onde reside o ócio criativo e, segundo o autor, deve ser alvo de todas as pessoas e organizações inteligentes que buscam a melhoria contínua.

Para Pfromm Neto (2001), o planejamento de ambientes para ensinar e aprender pode ser feito com a utilização de uma ampla variedade de recursos geradores de uma atmosfera de aprendizagem extremamente envolvente. O importante é buscar uma harmonia entre o usuário e o ambiente.

A busca da harmonia entre o usuário e o ambiente é uma questão que deve ser cuidadosamente relacionada, para que haja interação entre espaço físico, atividades pedagógicas e comportamento humano (PFROMM NETO, 2001).

Para tanto, o espaço físico deve apresentar condições térmicas, luminosas e acústicas que propiciem bem-estar nas pessoas. As cadeiras e mesas devem ser confortáveis. Os recursos de apoio devem ser adequados à didática utilizada (BOOG, 1994; PFROMM NETO, 2001).



A capacitação pode ocorrer em ambientes formais ou informais de acordo com a abordagem escolhida. Para Barbosa (2002), a capacitação em sala de aula é a abordagem mais formal de capacitação, ajustando-se à aplicação do método conceitual/informativo a todos os públicos. Nesse ambiente, o instrutor tem alto controle sobre a atividade, mas não, necessariamente, sobre os resultados efetivos.

Na escolha de um ambiente mais informal, opta-se pelo *outdoor training*, que Barbosa (2002) define como sendo a capacitação levada para fora de um ambiente fechado, com a possibilidade de criação de diversas dinâmicas.

Segundo o autor, esta escolha de ambiente é adequada para o estabelecimento de uma relação vivência-conceito-aplicação, que exige grande cuidado no planejamento das atividades e grande habilidade de condução de grupos e nas devolutivas das vivências.

Ressalta ainda que o *outdoor training* é especialmente adequado aos treinamentos com foco comportamental e para os ocupantes de função executiva ou técnicas de nível superior.

Escolhido o ambiente adequado para a realização dos cursos de capacitação, deve-se pensar na seleção das técnicas de treinamento que serão utilizadas.

#### 2.4.1.6 Técnicas de capacitação

As técnicas educacionais de capacitação servem para serem utilizadas nos programas de capacitação para dinamizar a aprendizagem, alcançando um maior aproveitamento com um menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro (SERVIDONI *et al.*, 2006).

A escolha da técnica de capacitação a ser utilizada deve considerar a natureza das habilidades, conhecimento ou comportamento desejado com o resultado da capacitação.

Algumas das técnicas de capacitação mais utilizadas, bem como suas indicações são, segundo Behmer (2002) e Barbosa (2002):

- Palestras: indicadas para apresentações de curta duração sobre um tema específico têm caráter informativo e podem gerar reflexões. São recomendadas para aperfeiçoamento e educação continuada.

- *Workshops*: têm caráter de formação e proporcionam o exercício dos conhecimentos em questão. São indicados para todos os tipos de capacitação.
- Multiplicadores: realizados por profissionais da própria empresa, que divulgam para níveis inferiores os conhecimentos adquiridos. Ideais quando se tem um contingente grande de pessoas a ser capacitadas simultaneamente.
- Seminários: compostos de forte bagagem conceitual e de maior duração. Geralmente são realizados por consultorias ou escolas e indicados para aperfeiçoamento, formação e educação continuada.
- *Job rotation*: é o deslocamento de pessoas de uma função conhecida para outra menos conhecida para aprender com o exercício do cargo.
- *On the job*: é aprender realizando o trabalho para o qual se foi contratado, com a orientação e supervisão de um padrinho, madrinha ou tutor. Indicado para capacitações técnicas.
- *Coaching*: orientação personalizada que visa aperfeiçoar determinada competência comportamental. Indicado para pessoas em desenvolvimento, principalmente em posições de direção e liderança.
- *Mentoring*: orientação personalizada que objetiva estimular pessoas a solucionar problemas complexos para avançar em determinados projetos.
- Vivencial: é a reprodução da situação a ser desenvolvida em um ambiente controlado, de tal sorte que a pessoa possa experimentar o exercício da competência ou habilidade e repeti-lo até atingir o resultado esperado.
- Encenações ou lúdicos: são capacitações em que se faz o uso de artistas ou esportistas para transmitir conhecimento. Explora-se a correlação entre a atividade e o dia a dia. Peças de teatro, escolas de samba, competições esportivas, são exemplos.
- A distância: realiza-se por algum meio de comunicação a distância: livro, apostila, CD, DVD, computador, *internet*, etc.

É importante considerar, ao escolher a técnica de capacitação a ser utilizada, que cada pessoa constrói e reconstrói o significado dos acontecimentos, com

base na interação das suas representações prévias e de seu estilo próprio de aprendizagem (WICKERT, 2006).

Assim, torna-se essencial conhecer as características e valores do público-alvo e, juntamente com as técnicas de aprendizagem, fazer uso de recursos auxiliares.

#### 2.4.1.7 Recursos auxiliares

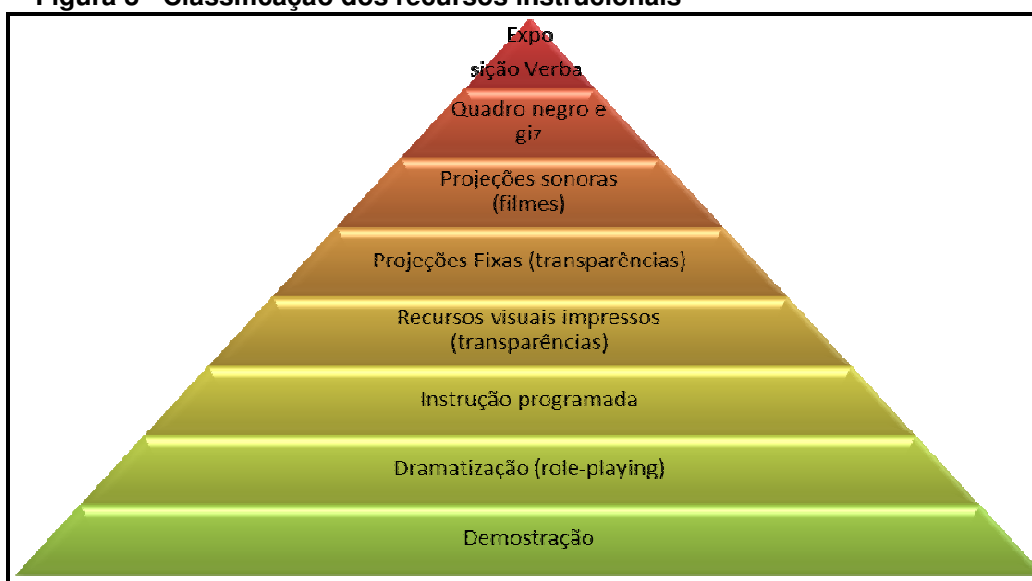
Os recursos auxiliares, segundo Queiroz, Braga e Leick (2001), são meios que permitem mais fácil assimilação da mensagem que se pretende comunicar. Bem selecionados, poderão trazer melhor aproveitamento para os alunos nas diversas atividades, desenvolvendo compreensão e reflexão, além de estimularem a interatividade.

Na capacitação presencial é possível fazer uso de recursos, como o quadro de escrever, jornal mural, caixas de assuntos, instruções programadas, trabalhos em laboratórios, quadros e diagramas, CDs, DVDs, CD-ROMs, transparências, livros, jornais, revistas, quadrinhos, folhetos, mapas, material tridimensionais, tais como: letras de músicas, scripts de peças teatrais, filmes, jogos, pôsteres, anúncios impressos, manuais, além de outros recursos tecnológicos, como a internet, o áudio e o vídeo (BOOG, 1994; PFROMM NETO, 2001).

O uso de recursos auxiliares didáticos, pedagógicos e instrucionais na capacitação propicia uma maior absorção dos conceitos. Chiavenatto (2004) classificou alguns destes recursos de acordo com a absorção dos conceitos por eles representados.

De acordo com o autor, nesta classificação, a base da pirâmide apresenta recursos que transmitem conceitos de forma concreta e, no topo, recursos que transmitem conceitos de maneira mais abstrata, conforme a Figura 08.

**Figura 8 - Classificação dos recursos instrucionais**



Fonte: Chiavenato (2004, p. 68).

Diversos são os recursos que podem ser utilizados para auxiliar a capacitação, de modo a tornar a aprendizagem, a transferência e a retenção de informações mais efetivas. O Quadro 3 apresenta uma relação com alguns destes recursos.

**Quadro 3 - Recursos auxiliares**

Recursos visuais		Recursos auditivos	
Elementos ou códigos		Elementos ou códigos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ilustrações (desenhos, pintura e caricatura)</li> <li>▪ Fotografia ou projeção</li> <li>▪ Símbolos – linguísticos, matemáticos, etc.</li> <li>▪ Material tridimensional</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linguagem oral</li> <li>▪ Música</li> <li>▪ Ruídos (efeitos sonoros)</li> </ul>	
Material ou veículos		Material ou veículos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quadro de giz</li> <li>▪ Flanelógrafo</li> <li>▪ Imanógrafo</li> <li>▪ Quadros</li> <li>▪ Cartazes</li> <li>▪ Gravuras</li> <li>▪ Quadrinhos</li> <li>▪ Modelos</li> <li>▪ Museus diapositivos</li> <li>▪ Filmes</li> <li>▪ Livros</li> <li>▪ Revistas</li> <li>▪ Fotografias ou slides</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Álbum seriado</li> <li>▪ Mural didático</li> <li>▪ Exposição</li> <li>▪ Gráficos</li> <li>▪ Diagramas</li> <li>▪ Mapas</li> <li>▪ Objetos</li> <li>▪ Espécimes</li> <li>▪ Jogos</li> <li>▪ Transparências</li> <li>▪ Cinema mudo</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rádio, TV ou TV interativa</li> <li>▪ Recursos audiovisuais</li> <li>▪ Discos, CD, ou CD-ROM</li> <li>▪ Videoconferência</li> <li>▪ Teleconferência</li> <li>▪ Comunicações eletrônicas</li> <li>▪ Correio eletrônico</li> <li>▪ Tecnologia de multimídia</li> <li>▪ Internet</li> </ul>	
Recursos audiovisuais			
<p><b>Não projetáveis</b></p> <p>Dramatização Excursão Visita</p>		<p><b>Projetáveis</b></p> <p>Diapositivos e diafilmes, com som Cinema sonoro, videoteipe, CD-ROM Transparências, multimídias</p>	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Este *mix* de alternativas tem sido reforçado com a utilização da modalidade de ensino semipresencial, em que uma parte do curso é presencial e a outra parte a distância. Esta modalidade será melhor explicitada em momento oportuno.

A partir do momento em que se tornou possível a impressão de livros, há mais de um século, Cardoso (2007) afirma que se percebeu que o processo de aprendizagem podia ocorrer sem que o instrutor e o aluno estivessem no mesmo espaço físico. Com isso, abriu-se o caminho para o desenvolvimento da capacitação a distância.

## 2.5 CAPACITAÇÃO A DISTÂNCIA

Os avanços na tecnologia da informação permitirão a criação de um ambiente de aprendizagem permanente, mais econômico, disponível a toda força de trabalho e caracterizado pelo relacionamento pessoal. – Major-brigadeiro Jay Kelly, comandante da *Air University* (MEISTER, 1999, p. 129).

Com o intuito de melhor compreender a introdução desta modalidade de ensino na sociedade, serão abordados o histórico e a estrutura da educação a distância, na qual se replica a capacitação a distância.

### 2.5.1 Histórico e Aspectos da Educação a Distância

A democratização da educação de forma qualitativa, flexível e crítica é um dos grandes desafios dos governos. Neste sentido, a área de educação e capacitação destaca-se com as inovações ocorridas nas últimas décadas.

Tais inovações são decorrentes da implantação e o aperfeiçoamento de uma nova geração de sistemas de Educação a Distância (EaD), a partir do uso de novas tecnologias, do aparecimento da fibra ótica, da comunicação via satélite, da internet, dos vídeos e teleconferências, os quais geraram a expansão da aprendizagem virtual em praticamente todo o mundo desenvolvido (MELO, MELO e NUNES, 2009; NUNES, 2009).

A convergência entre o modelo de educação tradicional e a EaD vem ocorrendo em todo o mundo, tendendo a tornar-se uma prática comum em um curto espaço de tempo. Porém, esta evolução ocorreu a passos lentos ao longo de séculos (BELLONI, 2009; GOMES, 2009; NUNES, 2009).

Segundo Nunes (2009), a EaD foi introduzida por meio do anúncio das aulas por correspondência ministradas por Caleb Philips, em 1728, na *Gazette* de Boston, EUA. No século seguinte, constam registros da oferta de cursos a distância de taquigrafia, preparatório para concursos públicos, contabilidade e segurança, nos países da Europa e nos EUA.

Outras experiências foram sucessivamente sendo adotadas, culminando com o cenário atual, em que mais de 80 países, nos cinco continentes, adotam a educação a distância em todos os níveis, atendendo a milhões de estudantes (NUNES, 2009).

Além do ensino formal, Alves (2009) afirma que a EaD é amplamente utilizada há décadas por organizações empresariais em todo o mundo para capacitar seus funcionários, sendo que nos últimos anos as instituições governamentais têm feito uso desta importante ferramenta para capacitar seus servidores.

Pacievitch (2009) sustenta que a verdadeira revolução na EaD ocorreu com a convergência entre o desenvolvimento de hardwares e softwares, que garantiram a operacionalização da comunicação e dos processos e com a popularização da internet, que potencializou o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) em diversos campos.

Tachizawa e Andrade (2003) afirmavam que a revolução impulsionada por esta tecnologia, também conhecida por *e-learning*, teriam o poder suficiente para influenciar a vida de todos, protagonistas ou não do processo. Previsão confirmada com o advento da internet onde novos sistemas de informação e comunicação foram criados, formando uma verdadeira rede.

Criações como o e-mail, o chat, os fóruns, a agenda de grupo on-line, comunidades virtuais, webcam, entre outros, revolucionaram os relacionamentos humanos e o processo educativo, otimizando os processos de capacitação e treinamento contínuos (PACIEVITCH, 2009; TACHIZAWA; ANDRADE, 2003).

A flexibilidade oferecida pelos avanços na EaD, por meio das TICs, vem tornando cada vez mais indistintos os limites entre disciplinas, instituições e locais

geográficos. Litto (2009) afirma que esta flexibilidade vem permitindo uma aproximação cada vez maior entre a aprendizagem nos ambientes corporativos e acadêmicos.

Destaca ainda a importância da EaD na inclusão digital e no redesenho da aprendizagem. Assim, as diversas experiências com novas técnicas de instrução e o uso de várias tecnologias de comunicação vêm se firmando com o propósito de oferecer um ensino de alta qualidade e eliminando as barreiras geográficas (LITTO, 2009).

Cardoso (2007) afirma que a *web* conferiu à educação a distância um poder inédito e a transformou significativamente, permitindo-lhe realizações nunca antes imaginadas. A *web* fez com que essa modalidade de transmissão de conhecimento crescesse em importância e conquistasse o respeito de todos: governos, educadores e sociedade.

É importante, entretanto, considerar os diversos aspectos dessa modalidade de transmissão do conhecimento. Alguns pontos positivos e pontos de atenção são apontados no Quadro 4.

**Quadro 4 - Pontos positivos e pontos de atenção da EAD**

PONTOS POSITIVOS	PONTOS DE ATENÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapidez de aplicação, em tempo real, para diversas localidades</li> <li>▪ Possibilidade de amortização do curso pela escala de utilização</li> <li>▪ Possibilidade de customização do conteúdo com baixo custo</li> <li>▪ Possibilidade de aplicação individual ou a grupos de qualquer tamanho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitação dos recursos tecnológicos exigidos</li> <li>▪ Dificuldade de adequação da mídia ao público e ao conteúdo do treinamento</li> <li>▪ Resistência natural do treinando, em particular dos mais idosos, não familiarizados com essa tecnologia</li> <li>▪ Falta de contato humano e perda da integração entre as áreas</li> <li>▪ Falta de disciplina e cultura para a utilização do recurso</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Barbosa (2002).

Corroborando com essa análise, Cardoso (2007) ressalta ser importante derrubar alguns mitos criados em torno da EAD:

- Economiza-se tempo: É fato que o aluno gasta menos tempo, por não haver necessidade de locomoção e porque normalmente o curso é mais condensado. No entanto, o tempo despendido pelos gestores de curso e

pelos departamentos de recursos humanos é bem maior que o necessário ao curso presencial.

- Tecnologia resolve tudo: Tecnologia é apenas o meio, ajuda bastante, porém é necessário saber operar o sistema, objetivos e metodologias adequados, uma boa gestão de projeto e um bom monitoramento.
- Aula presencial é melhor que por EAD: Não é possível comparar meios. São os métodos que irão determinar a qualidade de um curso.
- Os relacionamentos tornam-se eletrônicos: Isso acontece quando a capacitação dentro da empresa é mal encaminhada, sendo realizada 100% na modalidade EaD, perdendo-se a oportunidade de tratar o relacionamento social, a comunicação interpessoal, o trabalho em equipe, entre outras competências essenciais a uma organização. Contudo, vale observar que a internet consegue aproximar as pessoas e facilitar relacionamentos sociais e profissionais.
- O custo é sempre menor: Não necessariamente. O projeto deverá ser desejado com o objetivo de ter custos atraentes, ou de redução de custos em comparação ao curso presencial ou de ganhos em recursos didáticos.

Esclarecidos o contexto histórico e alguns pontos relevantes da educação a distância, faz-se necessário compreender os aspectos culturais presentes no processo desta modalidade de transmissão do conhecimento.

### 2.5.2 Aspectos Culturais da Educação a Distância

Durante toda a sua vida, o ser humano realiza aprendizagens de forma contínua, resultantes de sua interação com o meio. A educação, segundo Belloni (2009), sempre utiliza a mediação de algum tipo de comunicação como complemento ou apoio à ação do professor em sua interação com o aluno.

Com o surgimento das mídias típicas de massa, esta interação ocorre de modo indireto no espaço e no tempo. Segundo a autora, o uso de mídias, em certo



ponto, impõe um pouco mais de complexidade ao já complexo processo de ensino e aprendizagem na EaD.

A complexidade na EaD ocorre devido à característica de modificação na relação de espaço e tempo, além do acréscimo de tecnologias adicionais ao processo de ensino e aprendizagem, que exigem do estudante diferentes conhecimentos dos solicitados no modelo presencial de aula.

De acordo com Lessa (2011), trata-se de uma transição entre dois paradigmas: o da formação tradicional estática, concentrada temporalmente e autossuficiente, e o da EaD, desconcentrada, distribuída, atemporal, com ausência de contato regular.

Na capacitação presencial e regular o contato propicia segurança psicológica entre os estudantes e a instituição. A ausência de contato exige que o estudante seja organizado, proativo, determinado, automotivado, com autonomia e disciplina (TEPERINO *et al.*, 2006).

O modelo tradicional de capacitação demonstra pouca efetividade para fomentar estas características nos estudantes, visto que os estímulos existentes são muitas vezes inócuos ou insuficientes, de modo que resultam em baixa participação do discente na construção do conhecimento de forma crítica e autônoma (LESSA, 2011; TEPERINO *et al.*, 2006).

Assim, o processo de mudança provoca rejeições, desconfianças, incômodos, pois desinstala rotinas de sistemas consolidados ao questionar verdades e inserindo novas formas de aprendizado. De acordo com Teperino *et al.* (2006), ele altera conceitos, ameaçando estruturas administrativas conservadoras e impõe mudanças que são muitas vezes vistas com reserva e temor.

Relata ainda que dentro das exigências da EaD estão o planejamento antecipado e a agilidade nas decisões e no encaminhamento das ações que viabilizem os trabalhos em locais distantes e variados.

Os materiais didáticos devem ser preparados com antecedência e o planejamento de todo o curso deve ser apresentado em seu primeiro momento. Além disso, Lessa (2011) afirma haver a necessidade de rigoroso cumprimento do cronograma.

Estas exigências dificultam a existência do trabalho individual e improvisado, especialmente nos órgãos públicos onde a cultura do improvisado ainda existe.

Assim, há a exigência de uma reconstrução de hábitos, costumes e valores culturais há muito arraigados no cotidiano das pessoas.

A construção de novos hábitos educacionais, gerada pelas demandas oriundas das ferramentas de EaD, vai além da adaptação às novas tecnologias. De acordo com Niskier (2009), implicam, sobretudo, uma reconstrução da cultura de ensino-aprendizagem e na assunção dos papéis de cada ator do processo, de forma comprometida e proativa.

### 2.5.3 Cultura e Tecnologia

A capacitação a distância está intrinsecamente ligada ao uso de TICs, dado o imenso potencial de inclusão que oferece e, principalmente, no que concerne à interação, cuja ausência enfraquece e reduz a qualidade do processo de aprendizagem.

Desse modo, os desafios de natureza tecnológica refletem significativamente na vertente cultural, pois ainda existem aqueles que: a) refutam em seu cotidiano o uso de computadores em rede; b) sentem desconforto em participar de *chats*; c) sentem-se inibidos diante das câmeras de videoconferência; d) não se comunicam bem na forma escrita; e) ou, ainda, não conseguem trabalhar com agilidade respondendo a e-mails (LESSA, 2011; TEPERINO *et al.*, 2006).

Este desconforto com o uso de tecnologias está, em parte, atrelado às dificuldades tecnológicas presentes em muitas regiões brasileiras, especialmente no interior dos estados, onde existem equipamentos obsoletos e o acesso às redes é lento e precário, especialmente nos órgãos públicos.

Entretanto, Lessa (2011) afirma que as resistências em relação à educação a distância estão se dissipando gradativa e rapidamente. Essa mudança cultural é fruto da mudança no cotidiano das pessoas.

De acordo com Cardoso (2007), o uso de comunicação via *web* já é rotina para grande número de pessoas, tanto no trabalho quanto nas relações familiares e sociais. Os *blogs* e as comunidades virtuais trouxeram uma nova forma de relacionamento interpessoal somente possível graças à *web*.

É possível afirmar que a maioria dos sistemas de recursos humanos já estão migrando para soluções *web* e que a intranet, segundo Cardoso (2007, p. 30), “está se tornando o portal corporativo absorvendo as grandes tendências da *web* como: colaboração, fóruns, sistemas de busca, *blogs*, *wikis* e recursos que ainda nem conhecemos”.

Em consequência da flexibilidade que caracteriza a tecnologia da informação, as mudanças culturais vão ocorrendo de modo a permitir que o suporte tecnológico e as novas tecnologias virtuais ultrapassem definitivamente o campo da capacitação formal e descortinem novos horizontes e meios, atuando dinamicamente nos vários contextos organizacionais (FIALHO, 2005).

Outro aspecto importante na cultura de utilização de ferramentas de capacitação a distância, é na percepção de Nova e Alves (2003) quanto ao fato de que todo esse processo de transformação tecnológica está estruturalmente atrelado às necessidades econômicas do atual sistema de produção e reprodução de capital. Este sobrevive da exploração de boa parcela da população mundial e das desigualdades econômicas.

Isso faz com que os avanços tecnológicos não sejam acompanhados de avanços sociais significativos. A tendência, segundo os autores, é que as potencialidades ofertadas pelas tecnologias sejam aplicadas a partir de um universo de contradição social já existente e estruturado.

O resultado deste cenário é a dificuldade de adaptação ao uso de mídias e ferramentas inovadoras por uma parcela da população, o que exige em alguns casos, especialmente no serviço público, um trabalho de adequação à metodologia.

#### 2.5.4 Tecnologias e Mídias Aplicadas na Capacitação a Distância

O surgimento de novas tecnologias é rápido e constante e o acesso a elas cada vez mais facilitado. Escolher qual a mais adequada para o atendimento do objetivo do curso e das competências a serem trabalhadas requer, como na capacitação presencial, conhecimento do público-alvo e um adequado alinhamento no processo ensino-aprendizagem (FERNANDES, 1999; MOORE E KEARSLEY, 2010).

Para Moore e Kearsley (2010, p. 77), o ideal é “usar uma combinação valiosa de todas as mídias veiculadas pelas tecnologias mais convenientes, de modo que os alunos aproveitem os benefícios pedagógicos de cada uma delas”.

A multimídia interativa, além de ser capaz de melhorar o processo ensino-aprendizagem, aumentando a taxa de retenção e diminuindo o tempo necessário para a aprendizagem, possibilita, segundo Fernandes (1999), a retomada do curso quantas vezes o aluno desejar, para uma solidificação de conceitos e aprendizagem.

A seguir, serão apresentadas algumas das ferramentas tecnológicas utilizadas para a capacitação a distância.

#### a) Áudio e Vídeo

Dentre as ferramentas tecnológicas para capacitação a distância estão o áudio e o vídeo. Ambos tornaram-se ferramentas adequadas para a disseminação de materiais de instrução, em especial com o uso dos discos em computadores, pois adquiriram maior qualidade e dinamismo (MOORE E KEARSLEY, 2010).

Segundo os autores, o vídeo, especialmente, é uma mídia poderosa para atrair e manter a atenção e para transmitir impressões. Muitas organizações criam programas de capacitação a distância baseados em vídeos, com valores reduzidos de produção, oferecendo diversos tipos de cursos, até mesmo de engenharia, além de treinamento, capacitação e atualização de pessoal.

Chiavenatto (2003) acrescenta que, por intermédio destes mecanismos, é possível o registro de aulas, mensagens e apresentações audiovisuais para serem replicadas aos muitos treinados, juntos ou separadamente.

O CD-ROM e o DVD permitem gravar programas de capacitação que podem ser distribuídos e apresentados em diferentes locais em qualquer tempo ou ocasião.

Atualmente é possível adquirir, por intermédio da internet, aulas em DVD das mais variadas áreas, desde música, dança, conteúdos técnicos e educacionais. Além de fonte de aprendizado, esta mídia tornou-se fonte de apoio a educandos e educadores.

#### b) Televisão

Com o surgimento das redes de satélites, o ensino por meio da televisão se popularizou em todos os níveis da educação. Além de o acesso ser universaliza-

do, é possível reproduzir o formato de “aulas tradicionais” com exposição na lousa ou similar, contextualizando cada assunto e mostrando como cada conteúdo é aplicado às ações do dia a dia, com o uso da dramaturgia, reportagens de casos reais ou documentários (BARRETO, 2009; TEPERINO *et al.*, 2006).

A importância da televisão na educação e capacitação brasileira é observada por Barreto (2009) em alguns trabalhos formais desenvolvidos em educação a distância, tais como: o Telecurso da Fundação Roberto Marinho/FIESP e o Projeto TV Escola, do MEC, e as programações realizadas pela Televisão Educativa do Rio, TV Cultura de São Paulo e Rede de Televisão Sesc-Senac.

O autor afirma, ainda, que as transmissões televisivas, abertas ou fechadas, desempenham um papel fundamental na construção e na expansão da educação e capacitação a distância, seja pelos recursos de interatividade que oferecem ou pela pluralidade de segmentos que podem utilizá-la.

Mais do que uma tecnologia que transmite sons e imagens, a televisão é parte constituidora da cultura, presente no cotidiano das pessoas, facilmente podendo ser utilizada como importante ferramenta de educação em massa (TEPERINO *et al.*, 2006).

Cardoso (2007) aponta como limitação a esta metodologia a falta de interatividade do aluno com o conteúdo, além de o tempo de transmissão ser rígido. A teleaula pode, porém, ser potencializada com a reunião de alunos em uma sala, assistindo às aulas juntos pela televisão, por meio de videoconferência.

### c) Teleconferência e Videoconferência

A teleconferência é a geração de palestras ou aulas “ao vivo”, a partir de um ponto remoto para um público-alvo, que recebe a imagem (normalmente via satélite) por meio de um aparelho de televisão conectado a uma antena parabólica sintonizada em um canal determinado (CRUZ E BARCIA, 2000).

As transmissões por teleconferência não possibilitam a interação direta entre o professor ou palestrante com os participantes. Esta interação só é possível com a utilização de outros meios de comunicação, tais como telefone e Internet.

Entre as mídias aplicadas a EaD, a videoconferência é a que mais se aproxima do presencial. Para Cruz (2009, p. 87), a semelhança diz respeito à

ferramenta que permite a realização sincrônica entre participantes de dois ou mais lugares, geograficamente distantes, com imagem e som, por meio de câmaras, microfones e periféricos, como CD-ROM, vídeo e computador que permitem a apresentação em *slides*, Internet etc.

Embora a vídeo conferência tenha sido concebida como uma ferramenta para a comunicação empresarial e desenvolvida para possibilitar reuniões de negócios, sua proximidade com o ensino presencial possibilitou conquistar espaço como ferramenta educacional e de capacitação.

A Figura 9 demonstra a utilização da teleconferência usada no ensino a distância.

**Figura 9 - Teleconferência usada no ensino a distância**



Fonte: Rodrigues (1998, p. 08).

#### d) Internet

Ainda no ano de 2000, Moran já chamava a atenção para o fato de a Internet ajudar a desenvolver a intuição, a flexibilidade mental, contribuindo para a motivação dos alunos e a adaptação dos diferentes ritmos, devido à oferta constante de novidades e inesgotáveis possibilidades de pesquisa.

Esta afirmação é reforçada por Teperino *et al.* (2006) quando explicam a dinâmica proporcionada pela internet, a qual permite a uma pessoa assistir a um determinado programa e, simultaneamente, acessar as informações que sejam inte-

ressantes sobre o programa, acessando o *site* do mesmo ou de outros bancos de dados.

Segundo a autora, os recursos disponíveis nos computadores integrados à Internet compõem uma série de facilidades que favorecem a promoção de eventos de capacitação. Essa mídia pode ser usada como um recurso a mais em programas de EaD, principalmente para interação entre os participantes, mesclando tecnologias como teleconferência, videoconferência, CD-ROM e DVD.

Teperino *et al.* (2006, p. 82) destacam ainda que:

apesar das diversas inovações tecnológicas incorporadas a Internet diariamente, o que mais chama a atenção são as inovações conceituais, baseadas geralmente em *softwares* (que são modelos lógico-matemáticos) que surgem, e que são apropriadas para atividades de educação e construção do conhecimento. Entre os conceitos e soluções que surgiram, podem-se destacar: os ambientes de busca, tais como Yahoo e Google, páginas pessoais interativas, tais como *blogs* ou *foto blogs*, o conceito de construção democrática “wiki”, onde se tem a enciclopédia Wikipédia como expoente, as diversas bibliotecas virtuais de livre acesso com excelentes mecanismos de busca, sites de publicações acadêmicas e científicas de alta qualidade com menor dificuldade para aceitação e publicação, etc.

Para Tachizawa e Andrade (2003), a convergência de mídias e tecnologias, além da criação de ambientes de realidade virtual, permite o surgimento de novas formas de interação virtual, possibilitando ainda uma multiplicidade de soluções e conceitos aplicados a programas de capacitação a distância.

Segundo Teperino *et al.* (2006, p. 83),

existem soluções específicas para educação a distância, tais como as LMS (*learning management system*), fornecidas por grandes empresas como a IBM ou até mesmo soluções abertas e gratuitas, de qualidade reconhecida, tais como Moodle e dotLRN.

O treinamento por *e-Learning* tem-se mostrado uma ferramenta poderosa para a capacitação, sendo utilizado nos meios empresariais, governamentais e educacionais. Por esse motivo, esta modalidade será tratada em um tópico a parte.

#### e) *e-Learning*

Segundo Rosenberg (2002, p. 25), “e-learning refere-se à utilização das tecnologias da internet para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho”.

Para Felipini (2008), o *e-Learning* pode ser definido como sendo o ensino realizado por intermédio de meios eletrônicos. Trata-se de um sistema hospedado no servidor de uma empresa ou instituição de ensino. Esse sistema transmite, por meio da Internet ou Intranet, informações e instruções aos alunos, objetivando oferecer conhecimento específico.

O *e-Learning* é muito utilizado nas empresas para treinamento e capacitação da força de trabalho, aperfeiçoamento profissional e preparação para o mercado, por meio de ambientes colaborativos, material de aprendizado em multimídia, tecnologias de redes e sistemas de gerenciamento de aprendizado (CARDOSO, 2007; FELIPINI, 2008).

De acordo com Cardoso (2007), o *e-Learning* seguiu uma trajetória parecida com a *web* e tornou-se a tecnologia mais utilizada pelas empresas para capacitação a distância.

Em entrevista à revista Isto É Dinheiro (2010), Rodrigo Paiva, sócio do Instituto IOB que atua na área capacitação, afirmou que, em 2010, mais de 2,5 milhões de pessoas no Brasil utilizaram a educação através de novas tecnologias e quase 1 milhão fizeram graduação ou pós-graduação no modelo a distância.

A maneira como o conceito *e-Learning* é tratado no meio organizacional, segundo Teperino *et al.* (2006), não tem como foco a educação, no entendimento mais amplo do termo, como é tratado no meio acadêmico das ciências humanas. Ao contrário, focaliza o treinamento e aperfeiçoamento profissional de uma forma eficaz e dinamizada, com o uso de ferramentas tecnológicas.

Um fator positivo para a utilização de sistemas *e-Learning* é, segundo Felipini (2008), quanto à capacidade que o sistema possui em substituir, total ou parcialmente, o instrutor na condução do processo de ensino.

Essa substituição total ou parcial é possível porque as etapas de ensino podem ser pré-programadas e divididas em módulos. Permite, ainda, a utilização de diversos recursos, como: o e-mail, textos e imagens digitalizadas, sala de bate-papo, *links* para fontes externas de informações, vídeos e teleconferências, entre outras. Além do acesso a qualquer hora e de qualquer lugar, há interação assíncrona e colaboração em grupo (FELIPINI, 2008; TEPERINO *et al.*, 2006).



No que concerne às capacitações e treinamentos, a utilização do *e-Learning* pode ser preparada na própria empresa ou instituição, ou, ainda, ser adquirida por intermédio de fornecedores especializados nesse tipo de solução.

O *e-Learning* é um método vantajoso, pois permite aos alunos seguirem diversos percursos de aprendizagem, de acordo com o seu ritmo. De acordo com Santos *et al.* (2006), é possível transpor conhecimentos aprendidos anteriormente e também estabelecer sua trajetória na construção de conhecimento.

Os autores ressaltam que os aspectos positivos são observados tanto para os participantes quanto para a organização, uma vez que o tempo que um funcionário dedica ao aprendizado é menor se comparado com a capacitação presencial, pois não há necessidade de deslocamento (SANTOS *et al.*, 2006).

Isso faz com que o impacto do *e-learning* seja direto na produtividade dos colaboradores, com uma significativa redução de custos com capacitação e a possibilidade de melhor gerenciamento de pessoal.

De acordo com Cardoso (2007), a aprendizagem por *e-learning* pode ocorrer por dois meios: síncrono ou assíncrono.

Na capacitação síncrona a transmissão do conteúdo pelo instrutor ocorre no mesmo momento em que os alunos aprendem, mesmo sem contarem com o instrutor do seu lado.

A capacitação a distância síncrona é muito semelhante a um curso presencial, exceto pelas dinâmicas em sala e pelo relacionamento social. Costuma ser ministrada por meio de *chat*, videoconferência ou por meio da voz do treinador e suas transparências.

A capacitação assíncrona é aquela em que instrutor e aluno não se relacionam com o conteúdo ao mesmo tempo. Conforme Cardoso (2007, p. 56):

Baseia-se em uma mídia que utiliza recursos audiovisuais para transmitir determinado conteúdo, criando exemplos, realizando demonstrações práticas estimulando o aluno por meio de jogos e exercícios. Oferece como principal vantagem a flexibilidade de tempo e, assim, respeita a velocidade de aprendizado de cada indivíduo.

Na maior parte dos programas e cursos de capacitação a distância, Moore e Kearsley (2010) afirmam serem empregadas combinações de mídias e tecnologias, pois através de mesclas é possível satisfazer as diferentes necessidades dos diferentes alunos.

### 2.5.5 Criação e Desenvolvimento de Cursos de Capacitação a Distância

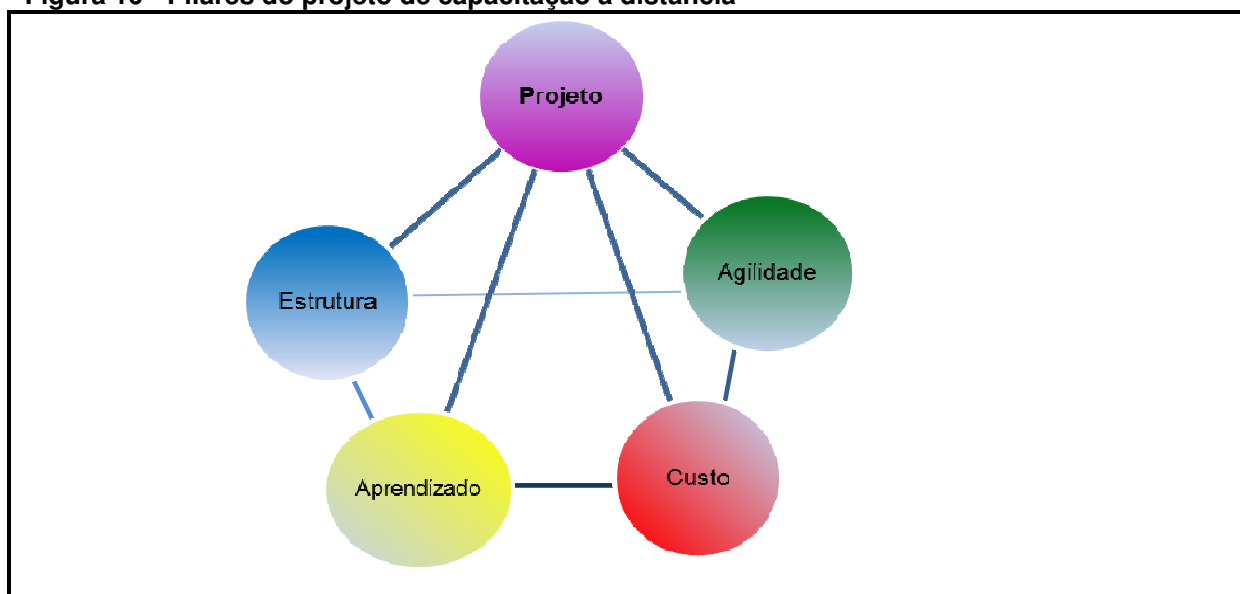
Embora a capacitação a distância utilize como sítio do processo ensino e aprendizagem diferentes ambientes ou tempos, são diversos os elementos que constituem o sistema. Eles são organizados nos diferentes modelos utilizados pelas instituições.

A elaboração de programas de capacitação a distância, para Ribeiro, Timm e Zaro (2008), configura-se em desafios relacionados a inúmeras necessidades: logística, suporte de tutoria, produção de material infraestrutura tecnológica, pessoal, além de um planejamento eficaz e dinâmico.

Moore e Kearsley (2010) acrescentam a esse rol de necessidades a criação, a comunicação, o gerenciamento e a aprendizagem, indo além, ao apresentarem a capacitação a distância como um modelo sistêmico complexo, cujas partes afetam e integram o todo, exigindo olhar atento na construção de uma estrutura que atenda aos seus objetivos.

Para Cardoso (2007), a estrutura de um curso deve ser elaborada de modo a atingir os objetivos organizacionais e se encaixar nos recursos disponíveis para o projeto. Esta estrutura deve girar em torno de quatro pilares, representados na Figura 10.

**Figura 10 - Pilares do projeto de capacitação a distância**



Fonte: Adaptado de Cardoso (2007).

Dentre os diversos recursos educacionais, Almeida (2009) elenca como facilitadores do processo ensino-aprendizagem e do contato entre alunos e professores: tutores, professores, técnicos-administrativos, designers, computadores, Internet, aulas de informática básica, material impresso, agenda, mural, web-aula, fóruns de comunicação entre professores e alunos, sala de bate-papo e correio eletrônico.

Toda essa estrutura representa significativos investimentos, sendo possível encontrá-las em diversas configurações. A melhor estrutura de um curso de capacitação a distância é, para Cardoso (2007), aquela que melhor atende aos objetivos e recursos propostos, mantendo os alunos motivados, envolvidos com os objetivos do curso e com uma participação concentrada e inteligente.

Alguns elementos são comuns ao processo, dentre eles, Moreira *et al.* (2010) destacam:

- a) integração com políticas, diretrizes e padrões de qualidade definidos para o ensino como um todo e para o curso específico;
- b) desenho do projeto: a identidade da educação a distância;
- c) equipe profissional multidisciplinar;
- d) comunicação/interatividade entre professor e aluno;
- e) qualidade dos recursos educacionais;
- f) infraestrutura de apoio;
- g) avaliação de qualidade contínua e abrangente;
- h) convênios e parcerias;
- i) edital e informações sobre o curso a distância;
- j) custos de implementação e manutenção do curso a distância.

Embora os cursos na modalidade de capacitação a distância possuam características, formatos e linguagens diferenciados, eles exigem o planejamento de uma estrutura física que permita o desenvolvimento de suas atividades de forma eficiente e alinhadas aos seus objetivos.

Para que isso seja possível, Hermenegildo e Ribas (2009) ressaltam a importância de proporcionar boas condições físicas para o local de transmissão e, se for o caso, para os polos presenciais. Também é necessário a criação de espaços compatíveis e adequados e com mobiliário, rede elétrica para suporte dos equipamentos, acessibilidade e segurança. Ou seja, ambientes compatíveis para o bom andamento das atividades educativas.

Ao projetar um curso de capacitação a distância, é necessário primeiramente definir se a capacitação será síncrona ou assíncrona, pois cada uma delas demanda uma estrutura diferente (CARDOSO, 2007).

#### 2.5.5.1 Capacitação síncrona

A capacitação síncrona é aquela em que as coisas acontecem simultaneamente. Semelhante à capacitação presencial, diferencia-se pelas dinâmicas e pela forma de relacionamento. Possui tempo rígido e o conteúdo é transmitido ao mesmo tempo em que é aprendido (CRUZ, 2009).

De acordo com Cardoso (2007), a forma mais simples de realizar uma capacitação síncrona é por intermédio da utilização de uma sala de *chat* na internet, como um plantão de dúvidas, ou transmissão de voz em tempo real, incrementando com uma apresentação em Power Point. Dessa forma, os alunos ouvem o professor, veem os *slides* e fazem perguntas.

Um exemplo de aplicação da modalidade de capacitação síncrona é o Banco da Amazônia, que adotou o *e-learning* síncrono para a capacitação de seus 3.200 colaboradores. Em 2007, o banco dispunha da seguinte estrutura de acordo com Cardoso (2007, p. 81):

11 pontos de vídeoconferência nas suas regionais, 100 pontos de TV digital (via satélite), *cameraman* e câmara auxiliares para o professor e ilha de edição. Cada sala. Salas de vídeoconferência com capacidade para cerca de 40 pessoas, com *scanner* de documentos e projetor multimídia. As aulas são filmadas na sede e os alunos assistem em cada unidade. O *cameraman* intercala imagens do professor com seus *slides* e eventual demonstração. Os alunos são estimulados a participar com perguntas ou por meio de debates sincronicamente. Esse recurso é utilizado diariamente, para temas variados, como: gerenciais, sistemas, regulamentos, planejamento estratégico, administração de tempo e até temas motivacionais.

Como em todas as modalidades de capacitação, a capacitação síncrona possui vantagens e desvantagens, as quais devem ser pesadas para o atingimento dos objetivos almejados.

O Quadro 5 apresenta as vantagens e desvantagens desta modalidade.

Quadro 5 - Comparação entre as opções de curso síncrono

OPÇÃO DE CURSO A DISTÂNCIA SÍNCRONO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Chat</b>	Excelente ferramenta para complementar o processo de aprendizado – por exemplo, para tirar dúvida dos alunos. Sua melhor utilização é quando permite informalidade.	Não é boa opção para expor o conteúdo, pois escrever é uma ação lenta. Ideal para um grupo pequeno de participantes (dez pessoas).
<b>Teleconferência (telefone + web)</b>	Fácil acesso à tecnologia, pois utiliza o sistema de telefonia. Por meio da web, as transparências da aula são apresentadas ao aluno.	Serão dois recursos distintos utilizados simultaneamente; telefone e computador conectado à web.
<b>Conferência pela web com auxílio da voz</b>	Além da voz, existem diversas ferramentas que possibilitam a criação de um ambiente de interação apropriado para o aprendizado. É a tendência que mais se destaca no mercado atual do e-Learning síncrono.	Necessita de conexão web de alta velocidade para garantir a qualidade na transmissão.
<b>Conferência pela web com auxílio da voz e do vídeo</b>	Esse recurso é o mais completo. Representa o futuro. Oferece todos os recursos do e-Learning. O vídeo torna a aula mais agradável, aproxima as pessoas. Os alunos podem ver o professor e uns aos outros.	Necessita de conexão web de alta velocidade para garantir a qualidade na transmissão do vídeo. Exige muito da conexão.
<b>Vídeoconferência</b>	Apresenta excelente desempenho. Deve ser utilizada com recursos web complementares	Não tem a maioria dos recursos de um computador para aula síncrona

Fonte: Cardoso (2007, p. 83).

Ao fazer opção pela modalidade de capacitação síncrona a distância, Cardoso (2007) chama a atenção para alguns pontos que necessitam ser considerados:

- Conteúdo: o e-learning síncrono tem interatividade restrita, tornando-se pouco indicado para capacitações comportamentais e muito para aquelas cujos conteúdos precisam ser transmitidos em curto prazo ou se alteram muito.
- Público-alvo: deve ter disponibilidade de tempo para encontros com data e hora programados, além de estarem familiarizados com *software* de interação on-line.
- Tecnologia: a conexão deve ser de boa qualidade e ser disponibilizado suporte técnico para auxiliar os alunos durante as aulas. A instituição deverá dispor de infraestrutura tecnológica para transmitir áudio, vídeo e dados pela rede ou sistemas de vídeo ou teleconferência, proporcional ao número de alunos.

A capacitação síncrona apresenta ainda como características: rápido desenvolvimento, aplicação e atualização, custo fixo baixo e custo variável alto.

Ao estruturar um curso de capacitação a distância síncrono, é necessário primeiramente desenvolver o conteúdo focado nos objetivos a serem atingidos. É idêntico ao treinamento presencial: definição de carga horária (no máximo duas horas), quantidade de módulos, desenvolvimento do programa do curso, objetivos e *slides* (CARDOSO, 2007; CRUZ, 2009).

O passo seguinte é definir como o conteúdo do curso será transmitido, pois, caso se opte pelo uso de vídeo e voz, é possível a utilização de outros recursos de apoio como demonstrações de sistemas, demonstrações de produtos, lousa.

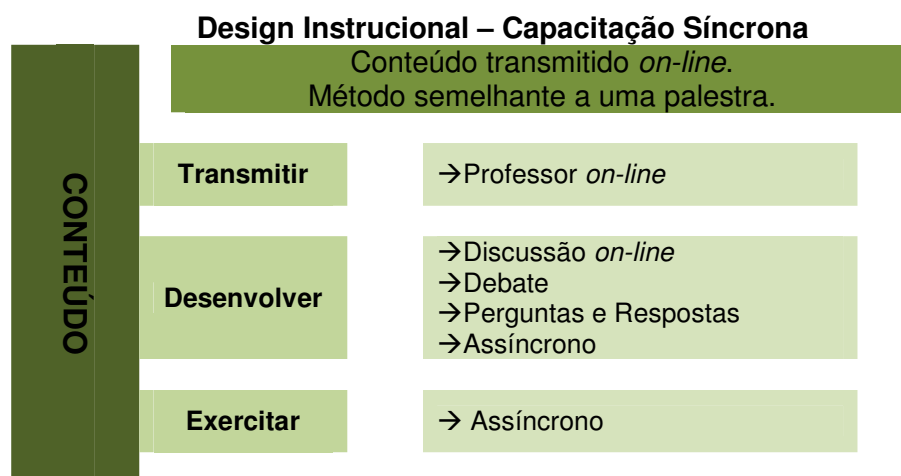
Na sequência será definida a interação entre professor e aluno, que é a etapa “desenvolvimento”. Define-se se haverá perguntas, se será solicitado que os alunos deem exemplos, apresentem soluções, façam demonstrações a seus colegas. Estas interações podem ser feitas por meio de voz, vídeo + voz, *chat*, *e-mail* ou compartilhamento de aplicativos.

Por último, Cardoso (2007) indica que deve ser elaborado um detalhado plano de aula, para o qual se apresenta um desafio maior que na capacitação presencial, uma vez que o instrutor não possui a mesma percepção dos alunos, sua motivação e interesse.

Na capacitação síncrona é necessário um grau de planejamento bem maior e a elaboração de um roteiro de aula bastante detalhado.

A Figura 11 apresenta um modelo de estrutura de treinamento / capacitação síncrona.

Figura 11 - Estrutura do treinamento síncrono



Fonte: Cardoso (2007, p. 91).

Como na capacitação síncrona o professor está distante, a presença de um monitor em sala pode preencher lacunas como baixo nível de interatividade, orientações e aplicações de atividades, dinâmicas, discussões, trabalhos individuais e em grupo. Soluções como esta determinam o desenho do projeto e consequentemente o sucesso do mesmo.

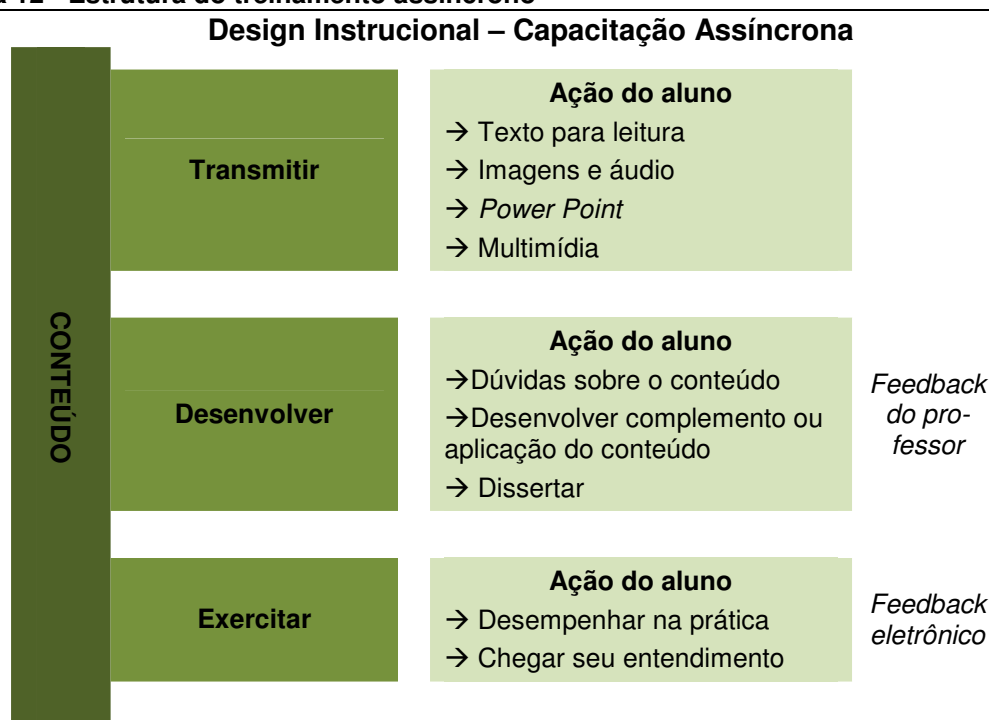
#### 2.5.5.2 Capacitação assíncrona

Cardoso (2007, p. 99) apresenta como princípios básicos da capacitação assíncrona: “os alunos podem “comparecer” às aulas no momento que quiserem, ou puderem, enviam perguntas ou observações ao professor, e este, por sua vez, as responde também na hora mais oportuna”.

Na capacitação assíncrona a comunicação é bidirecional, mais próxima ao mundo do cinema e dos *games*, porém, com o objetivo de transmitir ao aluno o máximo possível de conhecimento de maneira mais eficaz para seu aprendizado (CRUZ, 2009).

A Figura 12 apresenta a um modelo de estrutura básica de um curso de capacitação a distância no modelo assíncrono.

Figura 12 - Estrutura do treinamento assíncrono



Fonte: Cardoso (2007, p. 99).

Em um curso assíncrono, a transmissão de conteúdo pode ocorrer de diversas formas: arquivos em *Power Point*, vídeo, áudio, textos e recursos audiovisuais, livro eletrônico, animações, locuções ou efeitos sonoros. Cada aluno entra em contato com o conteúdo no momento em que lhe for conveniente. (CARDOSO, 2007; MOREIRA *et al.*, 2010).

A maneira com que o conteúdo será transmitido será preponderante no entendimento da prática, relevância e aplicação do conteúdo do curso. Cardoso (2007) afirma ser necessário a utilização de elementos didáticos, como: contextualização, demonstrações práticas, personagens, visão micro e macro, experiências agradáveis, relevância, legitimidade e quebra da linearidade, são essenciais na transmissão do conteúdo.

A etapa do desenvolvimento, que segundo Cardoso (2007) é onde o aluno irá desenvolver ideias, aplicações e conclusões do que aprendeu, na capacitação a distância é feito por meio de atividades dissertativas, que podem ser precedidas de pesquisas e discussões ou não.

É nesse momento que são propostas atividades, feito acompanhamentos da produção dos alunos e dado *feedback* pelo tutor ou instrutor *on-line*. A definição



da presença ou não deste profissional é uma questão didática e de estratégia do curso, pois, se não houver a presença de um tutor, não será possível haver a etapa do desenvolvimento.

Sem tutoria o treinamento pode acontecer a qualquer hora, sem acompanhamento e monitoramento de ninguém. Possivelmente haja perdas na qualidade da capacitação; entretanto, há um impacto direto sobre o custo e a logística da capacitação.

O exercício é um recurso didático muito importante, que apresenta excelentes resultados quando mesclado com a etapa de transmissão de conteúdo e aplicado por intermédio de uma interatividade inteligente.

Há diversas formas de exercitar o aprendizado do aluno. Cardoso (2007 p. 106) apresenta dentre elas:

Questionário de múltipla escolha, preenchimento das partes do texto em branco, simulações de atitudes reais na operação de um equipamento, simulações de atendimento ao cliente, ou ainda, simulações da operação de um sistema. [...] Simulações de situações críticas e verificar, de forma prática, qual atitude o aluno tomaria em cada situação. [...] Os exercícios podem também ser representados por jogos, pois são altamente desafiadores e motivacionais, envolvem conquistas, realizações e competições.

A vantagem da etapa exercitar é permitir individualização do treinamento. De acordo com Cardoso (2007), os exercícios criados para capacitação a distância são tão eficazes que podem complementar treinamentos presenciais, inclusive os comportamentais.

Segundo o autor, jogos e simulações são formas mais elaboradas e complexas para exercitar diversas vezes o aprendizado e oferecer inúmeros *feedbacks* individuais.

Ao final da produção de cada curso, deve haver a homologação de toda a capacitação para verificar eventuais inconsistências, falhas e erros de programação, para que só então a capacitação seja instalada no sistema de gerenciamento.

A estrutura de um curso de capacitação a distância deve ser definida considerando elementos que podem variar de acordo com as especificidades locais, tipos de cursos planejados, público-alvo e mesmo estrutura financeira organizada. Além disso, cada empresa tem um sistema com características diferentes (CARDOSO, 2007; MOREIRA *et al.*, 2010).

A tendência mais atual são capacitações que combinam diversos meios com um só objetivo, o aprendizado. Estas combinações resultam em cursos mistos, conhecidos como semipresenciais ou *blended learning*.

#### 2.5.6 Capacitação Semipresencial

Embora a convergência entre o virtual e o real venha sendo discutida há algum tempo, a popularização dessa abordagem é recente, segundo Tori (2009). Entretanto, a capacitação semipresencial ou *blended learning* já começa a se consolidar.

Muitas empresas trabalham com a proposta de ciclos de aprendizagem, mesclando diversas ações de capacitação em sala de aula, no local de trabalho (*on the job*), *coaching*, *e-Learning*, entre outras, levando em consideração limitações e potencialidades que a cada momento apresenta em determinadas situações e em função de forma, conteúdo, custos e resultados desejados (CARDOSO, 2007; TORI, 2009).

Segundo Moran (2000), o uso de ferramentas tecnológicas na capacitação semipresencial contribui sobremaneira para os processos de formação constante, de aprendizagem continuada, pois alia a teoria com a prática, refletindo sobre a própria experiência, ampliando-a com novas informações e relações.

Esta afirmação é reforçada nas palavras de Teperino *et al.* (2006), ao afirmarem que esta combinação, harmoniosa e balanceada, entre o real e o virtual, ao se valer de uma variedade de métodos de aprendizagem, ajuda a acelerar o aprendizado, garante a colaboração entre os participantes e permite gerar e trocar conhecimentos.

Para a autora esta dinâmica é possível, porque o conceito de *Blended Learning*<sup>2</sup> faz uso da integração de diversos métodos instrucionais. São eles: estudos de caso, demonstração, jogos e trabalhos em grupo. Também permite variados métodos de apresentação: áudio, *groupware*, TV interativa, teleconferência, siste-

---

<sup>2</sup> O *blended learning*, ou *B-learning*, é um derivado do *e-Learning*, e refere-se a um sistema de formação onde a maior parte dos conteúdos é transmitida em curso a distância, normalmente pela *internet*; entretanto, inclui necessariamente situações presenciais, daí a origem da designação *blended*, algo misto, combinado.

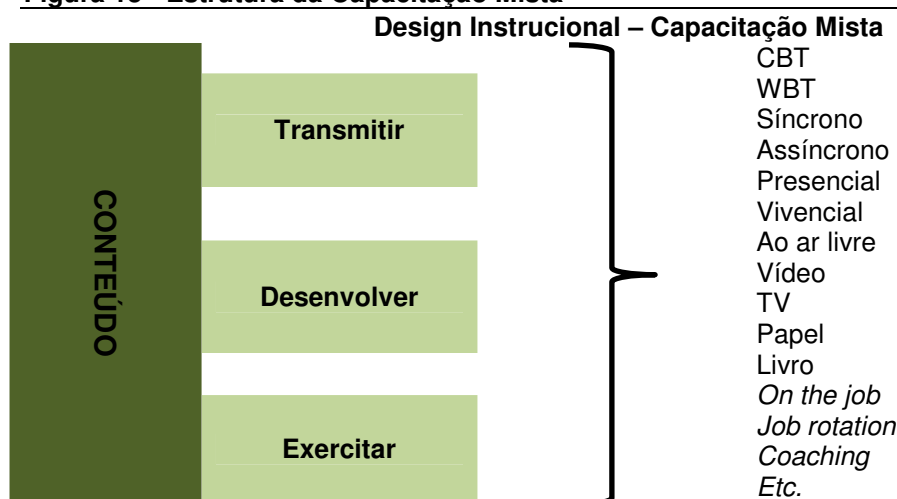
mas de apoio à *performance* e multimídia, além de diversos métodos de distribuição como TV a cabo, CD-ROM, *e-mail*, *Internet*, *Intranet*, telefone *voicemail*, *web*.

Entretanto, o desenvolvimento da capacitação *Blended Learning* exige, de acordo com Cardoso (2007), muita criatividade, desate de amarras de padrões ou modelos preestabelecidos e visão dos instrumentos, como elementos que podem ser combinados.

É preciso definir quais os meios que serão utilizados em cada momento didático: transmitir, desenvolver e exercitar. Como se trata de uma mescla da capacitação presencial e da capacitação a distância, deve-se analisar em cada uma delas quais serão utilizados em cada capacitação específica.

A Figura 13 mostra uma estrutura da capacitação Mista ou *Blended Learning*.

**Figura 13 - Estrutura da Capacitação Mista**



Fonte: Cardoso (2007, p. 155).

A capacitação semipresencial ou *blended learning* possui, na visão de Tori (2009) e Cardoso (2007), grande potencial de melhorar a qualidade e a eficiência da aprendizagem, apresentando os seguintes benefícios:

- aumento do aprendizado;
- otimização de recursos financeiros;
- alunos com conhecimento homogêneo;
- aumento da carga horária com baixo aumento de custo;
- perpetuação do conhecimento;

- melhor entrosamento entre os alunos;
- ampliação do relacionamento social.

A possibilidade do uso de diversas linguagens, simultaneamente, confere ao processo de ensino-aprendizagem um potencial significativo de comunicação e integração, possibilitando melhorias nas estratégias, além de mais qualidade e eficiência na aprendizagem (ROSENBERG, 2002; TORI, 2009).

Wolynec (2005) observa que a convergência entre o presencial e o virtual está criando condições propícias para a exploração desse ambiente, facilitando a compreensão e retendo aprendizado, o que implica a facilitação do acesso da humanidade ao seu maior patrimônio, o conhecimento.

No que diz respeito às inovações tecnológicas e metodológicas, a modalidade de educação a distância, na capacitação de pessoas, tendo em vista a utilização intensiva de tecnologias da informação e comunicação, permitem a flexibilização de tempo e espaço e maior abrangência de público, além de retorno sobre o investimento.

As atividades de capacitação e educação continuada devem ser desenvolvidas a partir de um planejamento estratégico sistemático e continuamente aperfeiçoadas, como ocorrem em empresas como a Petrobras, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, SERPRO, SESI, SENAC (OLIVEIRA, 2005).

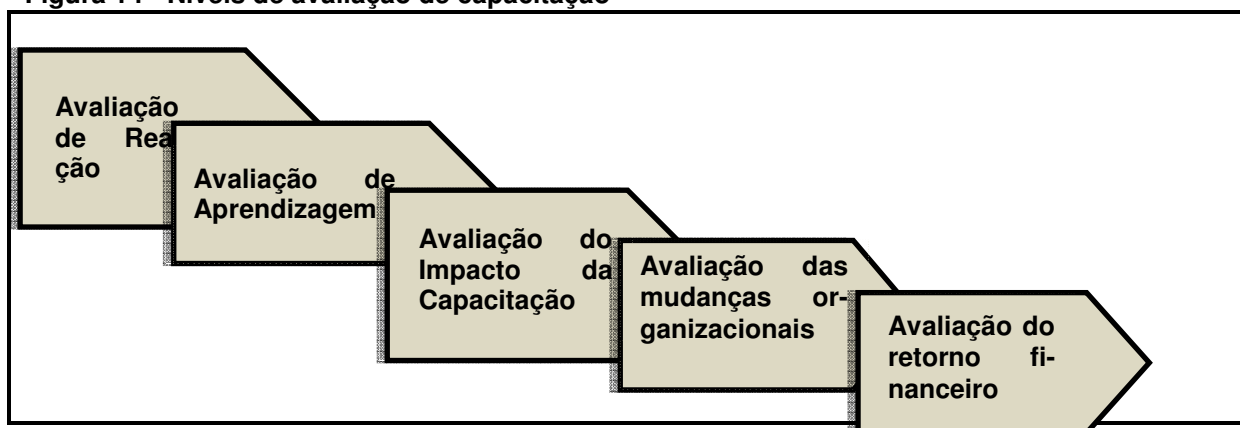
A etapa final de qualquer processo de capacitação é a avaliação dos resultados obtidos. A avaliação dos programas de capacitação tem o objetivo de fornecer informações contínuas e fidedignas sobre a eficiência e a eficácia das ações educacionais realizadas e/ou patrocinadas pelas organizações (CHIAVENATO, 2003).

O processo de avaliação é necessário para que as instituições possam monitorar a eficiência e a eficácia dos programas desenvolvidos, sobretudo em função dos custos e do tempo envolvidos nessas ações.

De acordo com Chiavenatto (2003), a avaliação deve considerar dois aspectos principais: a) determinar até que ponto a capacitação produziu as modificações desejadas; e b) verificar se os resultados da capacitação apresentam relação com a consecução das metas organizacionais.

Ainda, em 1978, Hamblin apresentou um modelo de avaliação de capacitação para o qual sugeriu cinco níveis, conforme demonstrado na Figura 14.

Figura 14 - Níveis de avaliação de capacitação



Fonte: Adaptado de Silva (2007).

Embora o modelo de avaliação de Hamblin (1978) tenha sido criado há décadas, sua aplicação ainda é atualíssima e possibilita o alcance das respostas necessárias às organizações.

Os cinco níveis de avaliação propostos por Hamblin (1978) contemplam as abordagens da capacitação da seguinte forma:

- reação - levanta atitudes e opiniões dos funcionários capacitados sobre os diversos aspectos da capacitação ou sua satisfação com a mesma;
- aprendizagem - verifica se ocorreram diferenças entre o que os funcionários capacitados sabiam antes e depois da capacitação, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados;
- comportamento no cargo - leva em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois da capacitação, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado;
- organização - toma como critério de avaliação o funcionamento da organização, ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência da capacitação; e
- valor final - tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica comparar custos da capacitação com os seus benefícios.

A avaliação das ações de capacitação torna-se significativa quando considerado o conjunto dos níveis de avaliação juntamente com as mudanças no ambiente organizacional e nas demandas sobre a organização (CHIAVENATTO, 2003; HAMBLIN, 1978).

Conhecer o resultado das ações de capacitação torna-se importante ao considerar que informações precisas, fornecidas continuamente, são fatores-chave para as organizações alcançarem sucesso.

No serviço pública a eficiência é consequência direta da adequada capacitação dos servidores, portanto é mister oferecer programas adequadamente planejados, pautados nos princípios legais e da informação e ainda, que façam uso das melhores tecnologias disponíveis.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste capítulo é apresentar a estratégia de pesquisa, o método utilizado, as etapas e os instrumentos para coleta dos dados. Apresenta, ainda, a forma de elaboração do questionário, o roteiro da entrevista e a forma de tratamento utilizada para a análise dos dados que proporcionarão a base da discussão apresentada nos resultados da pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva e exploratória, qualitativa e bibliográfica, conforme representado no Quadro 6.

**Quadro 6 - Classificação da Pesquisa**

QUANTO A	TIPO
Natureza	aplicada
Objetivos	descritiva e exploratória
Método e abordagem do problema	quantitativa
Procedimentos técnicos	bibliográfico

Fonte: Gil (2010); Marconi e Lakatos (2010).

Em relação à natureza, é uma pesquisa aplicada, de acordo com Gil (2010), por estar voltada à aquisição do conhecimento com vistas à aplicação em uma situação específica. Para isso, foi feito o mapeamento das ações adotadas pelas Instituições Federais de Ensino (IFEs) do Estado do Paraná para a capacitação dos servidores.

Quanto aos **objetivos**, é classificada como uma pesquisa descritiva devido à análise ampla da realidade pesquisada, abrangendo aspectos da estratégia adotada pelas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná, para capacitação dos seus servidores. A pesquisa descritiva pode ainda, de acordo com as observações de Gil (2010), identificar possíveis relações entre as variáveis envolvidas.

É também uma pesquisa exploratória por tratar de um tema ainda pouco investigado. Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem o propósito de criar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Assim, foi realizado um amplo levantamento bibliográfico para identificar os elementos de base capazes de construir o instrumento de pesquisa.

Quanto ao método e abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, uma vez que interpreta os fenômenos e atribui significado ao objeto de pesquisa. O ambiente natural serviu de fonte direta para a coleta de dados, sendo o pesquisador o instrumento-chave. A coleta dos dados e os resultados foram os focos principais de abordagem para este estudo (GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para tanto, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado para a realização das quatro entrevistas, que para Gil (2010) e Marconi e Lakatos (2010) precisa envolver técnicas padronizadas para a coleta dos dados, configurando-se em uma forma de levantamento muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados. As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013 com os dirigentes das Secretarias ou Departamentos de Desenvolvimento de Pessoal das IFEs, que participaram anteriormente, respondendo ao questionário, enviado por meio eletrônico.

A análise das entrevistas possibilitará o cruzamento das informações e, dessa forma, a identificação dos programas de capacitação ofertados nas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná participantes desta pesquisa.

Por fim, para a revisão do estado da arte, que deu origem ao instrumento de pesquisa, Quadro 7 apresenta, na forma de um resumo, os fatores abordados para estruturar o referencial teórico que servirá de suporte para pesquisa.

### 3.2 RESUMO ORIENTATIVO

Quanto às referências da literatura, o Quadro 7 indica os principais autores e aponta ainda as questões geradas pela bibliografia que deram origem ao ques-



tionário (Apêndice A). A última coluna corresponde às questões do questionário que visam responder a cada um dos objetivos específicos deste estudo.

**Quadro 7 - Resumo Orientativo: temas, tópicos e referências**

Fatores Pesquisados	Aspectos observados	Referências da literatura	Questões para responder aos objetivos da pesquisa
Programas de Capacitação	Capacitação como estratégia	Bohlander e Snell (2010); Nelson (2010); Brasil (2006); Nicolini (2007); Pereira e Marques (2004); Ferrarezi e Tomacheski (2010); Schelemm (2005), Freire e Lima (2007); ENAP (2012)	Objetivo específico 1 (2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10; 11; 12; 17; 18)
	Políticas de Capacitação	MEC (2012); Decreto nº 5707/06; Lei nº 8112/90; Ricardo (2007); Sousa (2009)	
Tipos de Capacitação	Capacitação presencial	Botelho e Oliveira (2005); Nelson (2010); Cardoso (2007); Barbosa (2002); Chiavenato (2003); Carvalho (2001); Moore e Kearsley (2010); Pfromm Neto (2001); Boog (1994);	Objetivo específico 2 (07; 08; 09; 13; 14; 16; 19; 22; 23; 24)
	Capacitação a Distância	Nunes (2009); Melo (2009); Alves (2009); Belloni (2009); Tachizawa e Andrade (2003); Cardoso (2007); Teperino <i>et al</i> (2006); Moore e Kearsley (2010);	
	Capacitação Mista ou Blended Learning	Rosenber (2002); Filipini (2008); Cardoso (2007); Teperino <i>et al</i> (2006); Tori (2009);	
Ferramentas de Capacitação	Técnicas de Capacitação	Servidoni <i>et al</i> (2006); Behmer (2002); Barbosa (2002); Wickert (2006);	Objetivo específico 3 (13; 14; 25; 26)
	Recursos Auxiliares	Queiroz, Braga e Leick (2001); Pfromm Neto (2001); Boog (1994); Chiavenatto (2004); Cardoso (2007)	

Fonte: Autoria própria.

### 3.3 UNIVERSO

O universo pesquisado foram as Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná, as quais apresentam as mesmas características na composição do quadro de pessoal, com variação no número de servidores, conforme demonstrado no Quadro 8.

**Quadro 8 - Quadro de pessoal das IFEs do Estado do Paraná**

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>Nº DE SERVIDORES</b>
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	5.921
Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)	287
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	2.886
Instituto Federal do Paraná (IFPR)	949

**Fonte: IFEs pesquisadas, por meio de dados constantes no *site* das instituições.**

Para a seleção da amostra, a pesquisa utilizou o critério de acessibilidade, que, para Gil (2010), garante a viabilização da pesquisa acerca do cronograma e do orçamento destinado à realização deste estudo.

### 3.4 AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2010), a amostra é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo pesquisado, e quando se trata de um universo numeroso e esparso é conveniente selecionar alguns elementos para compor a amostra.

No Paraná, existem três Universidades Federais, das 59 existentes no País, que são espalhadas pelos 26 estados da Federação, além do Distrito Federal. O Estado possui ainda o Instituto Federal de Educação (IFPR) (BRASIL, 2012).

A amostra é composta pelas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná, que são: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) e o Instituto Federal de Educação (IFPR).

A Universidade Federal do Paraná (UFPR), a mais antiga universidade do Brasil, oferece cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Possui sete campus universitários, além de fazendas experimentais, dois hospitais e outras unidades, como o Museu de Arqueologia e Etnologia.

A UFPR atende a mais de 39 mil estudantes nos cursos de modalidade presencial e a distância, por meio de 389 cursos de graduação, especialização, mestrado, doutorado, residência médica, residência multiprofissional e ensino técnico.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), única universidade denominada “Tecnológica” no Brasil, oferece cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Possui doze campus espalhados nas diversas regiões do Estado.

A UTFPR atende a mais de 32 mil alunos, ofertando mais de 97 cursos técnicos, superiores de tecnologia, bacharelados (entre eles engenharias) e licenciaturas. Oferta ainda 90 de cursos de especialização, 25 mestrados e cinco doutorados, além de grupos de pesquisa.

Já a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) foi criada em 2010, com sede na cidade de Foz do Iguaçu, objetivando o intercâmbio acadêmico e a cooperação solidária com países integrantes do Mercosul e com os demais países da América Latina.

Oferece 16 cursos em áreas de interesse mútuo dos países da América Latina, sobretudo dos membros do Mercosul, em áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento e a integração regionais.

O Instituto Federal do Paraná (IFPR) foi criado em 2008 como uma instituição pública federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). É voltado à educação superior, básica e profissional, especializado na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades e níveis de ensino.

O IFPR possui 14 campus em diferentes cidades do Estado, onde atualmente atende a mais de 40 mil estudantes nos cursos de modalidade presencial e a distância, por meio da oferta de 76 cursos técnicos presenciais, 10 cursos técnicos na modalidade a distância, 17 cursos superiores presenciais, um curso superior na modalidade a distância, um curso de especialização na modalidade presencial e três cursos de especialização na modalidade a distância.

### 3.5 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada em duas etapas distintas. A primeira ocorreu através do envio dos questionários, via *web*, para os dirigentes das Secretarias ou Departamentos de Desenvolvimento de Pessoal das IFEs pesquisadas.

Para essa etapa foram contatadas, via telefone, as quatro Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná, identificando o dirigente responsável pela capacitação em cada uma delas, explicando sobre a pesquisa, solicitando endereço eletrônico para o envio e a colaboração do mesmo, respondendo ao questionário.

Após o retorno dos questionários respondidos, foi realizado um novo contato com os dirigentes das Secretarias ou Departamentos de Desenvolvimento de Pessoal das IFEs pesquisadas, solicitando o agendamento das entrevistas.

Esse agendamento foi realizado nos meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013, conforme disponibilidade dos dirigentes.

#### 3.5.1 Questionário

O questionário de pesquisa foi elaborado com base no referencial teórico deste estudo.

Para a elaboração desse instrumento, adotou-se a premissa de Lakatos e Marconi (2010, p. 184) quanto ao questionário ser “o instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Assim, o envio dos questionários por e-mail permitiu a comprovação da premissa.

### 3.5.2 Entrevista

Para a segunda etapa da pesquisa foi feito um roteiro para as entrevistas cujas questões foram semiestruturadas, de forma a conduzir os entrevistados para o mesmo assunto, facilitando a análise dos dados. De acordo com Gil (2010), as entrevistas, com certo grau de estruturação, estabelecem uma relação entre os pontos de interesse a ser explorados pelo pesquisador.

Para tanto, a sequência das questões seguiram uma ordem de tópicos, em que a pesquisadora ficou atenta a detalhes que porventura pudessem servir de informações complementares aos objetivos da pesquisa.

Com vistas a atender os objetivos propostos na pesquisa e melhor compreensão das informações obtidas nas entrevistas, os respondentes foram convidados a discorrer, principalmente, sobre os tópicos que deixaram lacunas após a resposta dos questionários.

Para a análise das entrevistas, a discussão dos resultados foi qualitativa, de natureza interpretativa.

As quatro entrevistas, agendadas previamente, foram feitas por telefone e *Skype*, nos meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

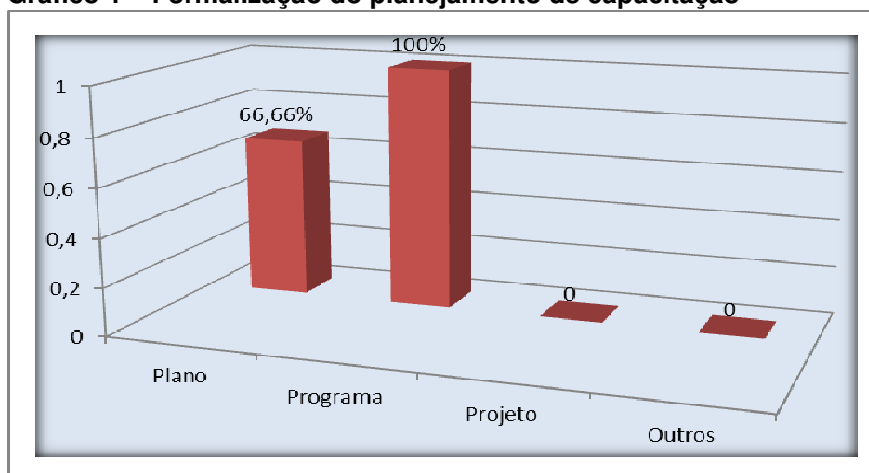
A oferta de um curso de capacitação, segundo Chiavenato (2003), inicia-se com o planejamento geral do mesmo, por meio da elaboração de um projeto de capacitação. Dentre os diversos pontos a serem considerados no projeto, destacam-se as estratégias escolhidas e as ferramentas tecnológicas a serem utilizadas.

### 4.1 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Com base nas informações coletadas, constatou-se que 75% das instituições realizam um Planejamento de Capacitação de seus servidores. A única das instituições que ainda não possui um Planejamento de Capacitação formalizado é a mais nova entre elas, com apenas dois anos, pois está se estruturando para que nos próximos anos possa realizá-lo.

A importância do Planejamento de Capacitação é destacada por Nelson (2010), que afirma ser somente através de uma capacitação organizada, que atenda aos interesses da Administração e sirva de meio propagador de conhecimento e instalação das competências necessárias ao servidor, será possível a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública.

O Gráfico 1 demonstra a forma com que as instituições pesquisadas formalizam o planejamento.

**Gráfico 1 – Formalização do planejamento de capacitação**

Fonte: Resultados da Pesquisa.

As três instituições que formalizam seu planejamento de capacitação o fazem por meio de um Programa de Capacitação e 66,66% delas ainda segmentam o programa em planos de capacitação.

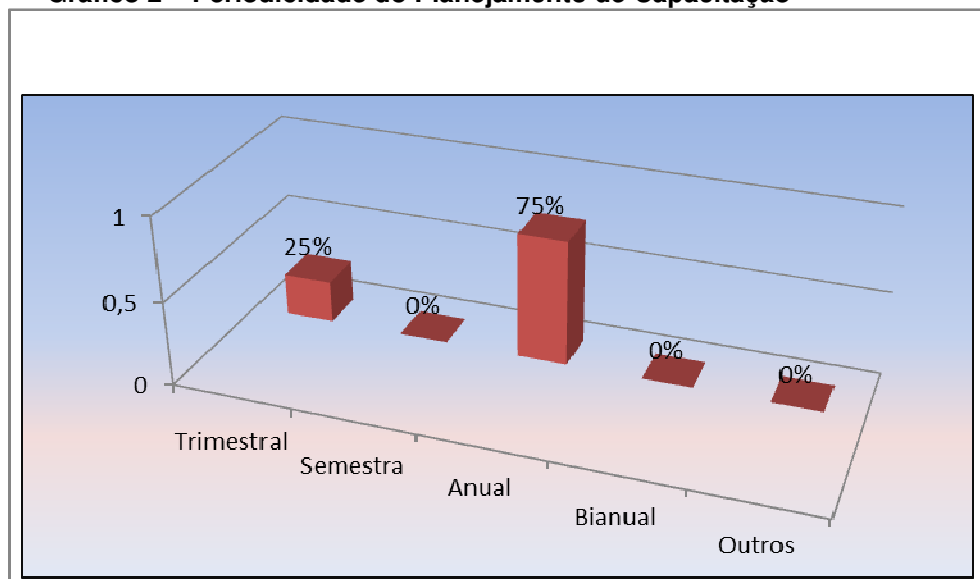
Conforme entrevistado da instituição A:

Além das ações formalizadas no documento relativo a capacitação elaborado pelo Recursos Humanos, diversas outras ações são deflagradas durante o ano, organizadas pela Pró-reitoria de Graduação, pelo Departamento de Educação à Distância entre outros, que somados fortalecem a capacitação dos servidores na instituição.

Essa realidade, da oferta de capacitação por outros braços das instituições que não a área de Recursos Humanos, ocorre em todas as instituições pesquisadas. Conforme as entrevistas, constatou-se ainda que existem dificuldades em realizar um cruzamento das informações e compilar todas as ações em um único banco de dados.

As instituições pesquisadas trabalham para que a oferta de capacitação a seus servidores seja permanente. De acordo com Cardoso (2007) e Sousa (2009), a oferta de cursos de capacitação deve ocorrer de forma contínua, de modo que a busca pelo aperfeiçoamento torne-se parte da cultura organizacional.

A periodicidade do Planejamento de Capacitação nas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná é representada através do Gráfico 2, o qual demonstra que as ações são na maioria planejadas para serem realizadas em um período anual.

**Gráfico 2 – Periodicidade do Planejamento de Capacitação**

**Fonte: Resultados da Pesquisa.**

Conforme relatado nas entrevistas, as instituições reservam ainda um percentual do orçamento anual para investimento em diárias, passagens e inscrições, em eventos regionais, nacionais e internacionais que permitam a divulgação da produção científica e a capacitação externa de servidores em suas áreas de atuação, com prioridade para os servidores pertencentes à carreira docente.

Nas palavras de um dos entrevistados

Há que se trabalhar a cultura organizacional de modo a conscientizar os servidores de todas as carreiras da importância da capacitação para o crescimento e o aprimoramento da qualidade dos trabalhos desenvolvidos independente da carreira a qual pertença, em especial, da carreira docente, que muitas vezes ainda associam a capacitação exclusivamente a eventos que envolvam publicações de seus artigos.

Juntamente a cultura organizacional, vale repensar as metas como um todo, de modo que sejam inseridos nos planejamentos espaços temporais que permitam a todos os servidores realizarem atividades de capacitação.

Os valores destinados à participação em eventos externos variam de acordo com o orçamento de cada instituição e são distribuídos entre as diversas áreas de atuação de cada uma delas.

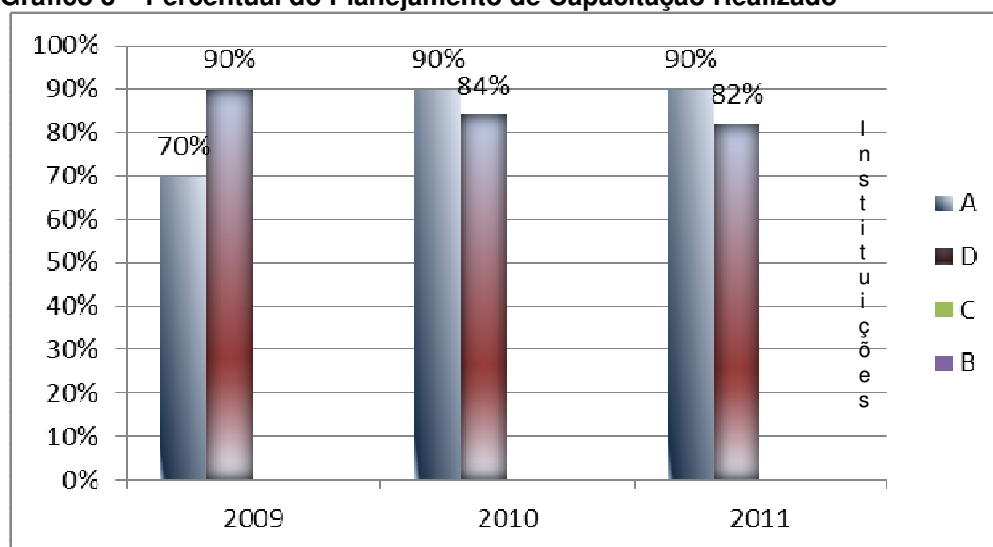
Quanto ao percentual estimado do Planejamento de Capacitação que as instituições conseguiram realizar nos últimos três anos (2009, 2010 e 2011), as insti-



tuições B e C não possuem dados, uma vez que foram criadas recentemente e, ainda, estão estruturando suas áreas de capacitação de pessoal.

Já as instituições A e D apresentaram dados conforme demonstrado no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Percentual do Planejamento de Capacitação Realizado**



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Em termos de áreas abrangidas, no período de 2009 a 2011, 75% das instituições estruturaram seus documentos através de diversos projetos de capacitação, segmentados por área de abordagem. Apenas a instituição A realiza um Plano de Capacitação voltado exclusivamente para a carreira técnico-administrativa.

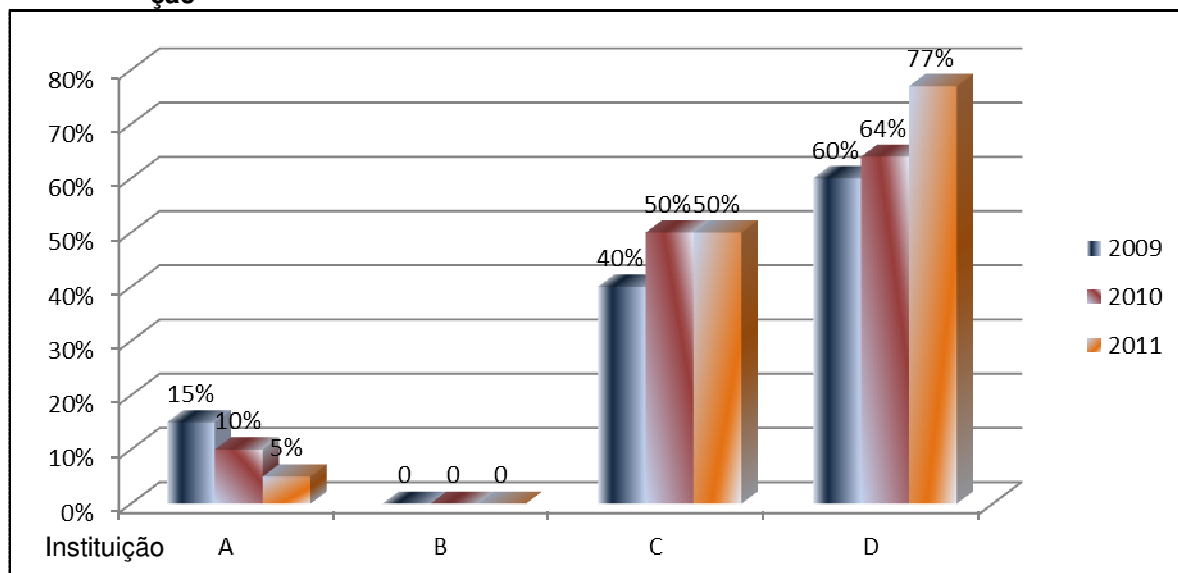
Na instituição A, a elaboração e a operacionalização da capacitação docente fica a cargo da Pró-Reitoria de Graduação. A Pró-Reitoria de Recursos Humanos entra como parceira, juntamente com outros braços da instituição como a Coordenação de Integração de Políticas de Educação à Distância (CIPEAD) e a Coordenação de Políticas de Formação do Professor (COPEFOR).

Para Ricardo (2007) e Sousa (2009), formatar o modelo de capacitação ideal é um desafio constante que exige a análise e a definição de itens como: a estrutura dos cursos, métodos e ferramentas, infraestrutura, escolha e capacitação de facilitadores, entre outros.

Anualmente surgem demandas de capacitação não previstas no Planejamento de Capacitação. Nos anos de 2009, 2010 e 2011 as instituições pesquisadas executaram ações com essa característica. O percentual de ações de capacitação

realizadas nesses anos pelas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná, que não estavam previstas no planejamento inicial, estão representadas no Gráfico 4. À exceção da Instituição B, que não informou os dados.

**Gráfico 4 – Ações de Capacitação Realizadas não Previstas no Planejamento de Capacitação**



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Percebe-se que as instituições pesquisadas preocupam-se em continuamente ofertar capacitação, bem como alinhar todos os fatores e especificidades que envolvem as estruturas organizacionais e as carreiras, de modo a aprimorar a estrutura e a qualidade dos cursos de capacitação, além de utilizar todas as potencialidades que possuem.

Entretanto, nota-se que em algumas instituições os percentuais de capacitação realizados e que não estavam previstos no planejamento inicial é bastante significativo, cabendo, portanto, repensar o planejamento e as ferramentas de coleta de demandas.

#### 4.2 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 2

A capacitação passou de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios a fator preponderante ao bom desempenho organizacional. Assim, a definição de quem, como e para que capacitar, deve ser voltada a

suprir as fragilidades organizacionais e fortalecer o que a organização tem de melhor, focando sempre em seus objetivos e metas (CHIAVENATO, 1999; MALVEZZI, 1999).

No que diz respeito aos elementos que são utilizados para orientar a elaboração do Planejamento de Capacitação oferecido nas instituições pesquisadas, 100% delas realiza pesquisas e levantamentos internos. Ainda, 25% baseiam-se também no planejamento organizacional.

Embora o Decreto n° 5.707/05 tenha instituído a Gestão por Competência no serviço público, ela ainda não é adotada ou considerada nos planejamentos de capacitação, em nenhuma das instituições pesquisadas. Isso devido à complexidade em mapear os servidores a partir da referência competências.

As áreas temáticas a serem abordadas têm como objetivo principal desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades da empresa para desempenho do empregado nas atividades operacionais, gerenciais e estratégicas (CARDOSO, 2007; SOUSA, 2009).

Quanto às áreas temáticas abordadas nas capacitações, foi solicitado às instituições pesquisadas a indicação da frequência em que são ofertados cursos em algumas áreas temáticas elencadas, em uma escala de 1 a 5, em que foi considerado: a) 1 – OFERTADO PERMANENTEMENTE b) 2 – MUITA OFERTA c) 3 – MÉDIA OFERTA; d) 4 - POUCO OFERTADO; e 5 – NUNCA OFERTADO;. Os resultados obtidos estão demonstrados na Tabela 1.

**Tabela 1 – Áreas temáticas para capacitação**

Áreas temáticas	Frequência de oferta				
	1	2	3	4	5
Informática, aplicativos e sistemas internos	50%	0	50%	0	0
Língua Estrangeira	50%		25%	25%	0
Informática, programação e tecnologia da informação	50%	0	25%	0	25%
Formação inicial para novos servidores	50%	0	0	25%	25%
Comunicação e conhecimento interpessoal	25%	50%	25%	0	0
Educação	25%	0	25%	0	50%
Gestão de Pessoas	25%	25%	50%	0	
Ciências e Tecnologia	25%	0	0	50%	25%
Legislação	25%	25%	25%	25%	0
Meio Ambiente	25%	0	0	25%	50%
Gestão da Informação		25%	25%	25%	25%
Gestão Estratégica	0	25%	25%	25%	25%
Gestão de projetos	0	25%	25%	25%	25%
Informática, sistemas informatizados do Governo Federal	0	25%	50%	0	25%
Gestão de conflitos	0	25%	25%	0	50%
Saúde	0	0	100%	0	0
Auditoria	0	25%	0	50%	25%
Segurança no Trabalho	0	0	75%	25%	0
Desenvolvimento Gerencial	0	0	75%	0	25%
Economia, Orçamento e Finanças	0	0	75%	0	25%
Ferramentas de apoio ao ensino	0	0	50%	25%	25%
Didática	0	0	50%	25%	25%
Logística, recursos materiais e patrimoniais	0	0	50%	25%	25%
Planejamento	0	0	50%	25%	25%
Ética	0	0	50%	50%	0
Língua Brasileira de Sinais	0	0	50%	0	50%
Desenvolvimento Regional	0	0	25%	25%	50%
Trabalho	0	0	25%	25%	50%
Preparação para aposentadoria	0	0	25%	25%	50%
Pessoa, Família e Sociedade	0	0	0	50%	50%
Tecnologia e Inovação	0	0	0	50%	50%
Turismo, Cultura, Lazer e Esporte	0	0	0	50%	50%
Relações Internacionais	0	0	25%	0	75%
Transportes	0	0	0	25%	75%
Acessibilidade – normas, procedimentos e tecnologias assistivas	0	0	0	25%	75%

**Fonte: Resultados da Pesquisa.**

Observou-se um destaque para as áreas Comunicação e conhecimento interpessoal, Informática, aplicativos e sistemas internos, Informática, programação e tecnologia da informação, Língua estrangeira, Legislação, Segurança no Trabalho.

Destacou-se também a ausência de capacitações sobre o tema Acessibilidade – normas, procedimentos e tecnologias assistivas, pois, embora não seja um tema diretamente ligado a estratégias e resultados, é parte integrante e preponderante na realidade das organizações.

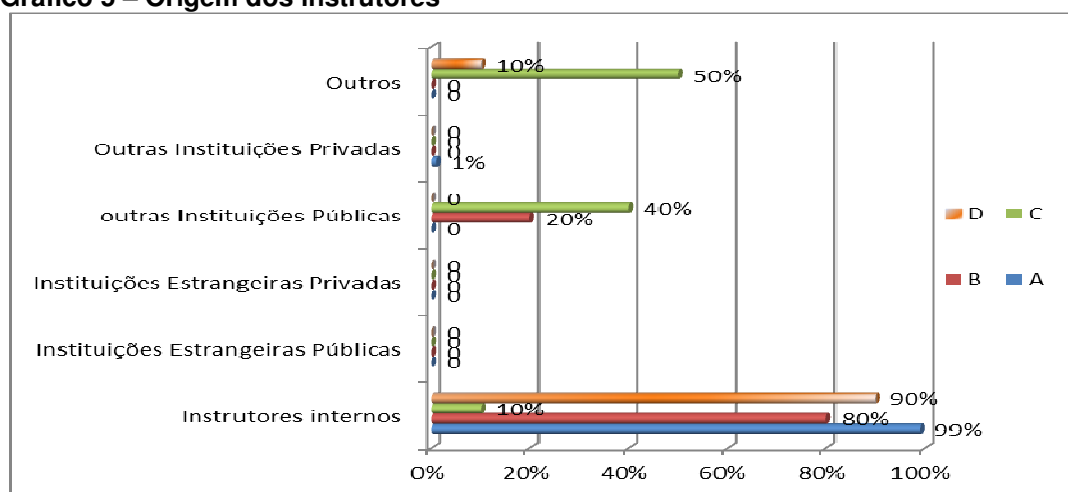
Outros temas relevantes para os fundamentos da governança pública, segundo Matias-Pereira (2010), são essenciais a qualquer gestão pública, como au-

ditoria; ética; pessoa, família e sociedade; e tecnologia e inovação, não são ofertados ou quando o são, possuem uma oferta baixa.

Dentro das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/06, o Art. 3º inclui as instituições federais de ensino no rol das instituições autorizadas a ofertar cursos de capacitação, tanto para seus servidores quanto para servidores de outros órgãos.

Nas instituições pesquisadas, a origem das instituições as quais pertencem os instrutores que realizam as ações de capacitação para seus servidores é representada no Gráfico 5.

**Gráfico 5 – Origem dos instrutores**



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Observa-se que, na maioria dos casos, em todas as instituições pesquisadas é dada preferência à utilização de instrutores internos.

Para Moore e Kearsley (2010), a oferta de um curso de capacitação requer que sejam escolhidos profissionais da área de instrução, capazes de organizar o conteúdo de acordo com aquilo que é conhecido a respeito da teoria e da prática do gerenciamento da informação e da teoria do aprendizado.

A seleção dos instrutores nas instituições pesquisadas é feita, inicialmente, através da divulgação das vagas. Para a divulgação da seleção de instrutores internos são utilizados os seguintes canais: a) uma das instituições envia *e-mails* aos servidores informando da necessidade; b) outra abre edital de participação; e c) as outras duas utilizam um banco de dados de facilitadores.

Todas as instituições entrevistadas adotam como critérios para a seleção de instrutores internos a formação acadêmica e o histórico profissional.

Com o objetivo de preparar os instrutores entre os valores da própria organização, muitas instituições criam programas de capacitação de instrutores, especialmente para atender às necessidades internas (MOORE E KEARSLEY, 2010).

A maioria das instituições pesquisadas, cerca de 75%, oferecem algum tipo de capacitação aos instrutores internos. Dentre as capacitações citadas como ofertadas aos instrutores internos, foram relatados na pesquisa: cursos de metodologia, didática, e incentivo à participação, além de cursos externos, como os cursos de línguas, libras, informática, gestão do tempo e utilização da ferramenta *moodle*.

A prioridade na finalidade das ações de capacitação ofertada varia em cada instituição. Os resultados, entretanto, demonstram a unanimidade na prioridade para as capacitações técnicas, conforme apresentado no Quadro 9, considerando (1) a de maior prioridade e (8) a de menor prioridade.

**Quadro 9 – Prioridade da finalidade das capacitações**

<b>FINALIDADE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comportamental	6	4	2	4
Didático	7	8	7	5
Estratégico	4	5	4	8
Gerencial	5	6	3	7
Introdutório / Ambiental	3	2	6	3
Operacional	2	3	8	2
Pedagógico	8	7	5	6
Técnico	1	1	1	1

**Fonte: Resultados da Pesquisa.**

É possível observar que em todas as instituições a oferta prioritária é para cursos de capacitação com finalidade técnico. Também que a finalidade operacional aparece com relevante prioridade em 50% dos casos.

Destaca-se ainda a finalidade didática com baixa prioridade em 50% das instituições respondentes e a finalidade estratégica, com prioridade relativa, em 50% das respostas.

As técnicas educacionais de capacitação servem para serem utilizadas nos programa de capacitação para otimizar a aprendizagem, alcançando um maior

aproveitamento com um menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro (SERVIDONI *et al.*, 2006).

Para Behmer (2002) e Barbosa (2002), a escolha da técnica de capacitação a ser utilizada deve considerar a natureza das habilidades, conhecimento ou comportamento desejado com o resultado da capacitação.

No que concerne às técnicas de capacitação, foi solicitada a indicação da frequência em que são utilizadas algumas técnicas de capacitação elencadas, em uma escala de 1 a 5: a) 1 – OFERTADO PERMANENTEMENTE b) 2 – MUITA OFERTA; c) 3 – MÉDIA OFERTA; d) 4 - POUCO OFERTADO; e 5 – NUNCA OFERTADO. Os resultados estão demonstrados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Frequência de utilização de técnicas de capacitação**

Técnicas de Capacitação	Frequência de oferta				
	1	2	3	4	5
Cursos	75%	25%	0	0	0
Conferência, fórum ou encontros similares	50%	25%	0	0	25%
Congressos	50%	25%	0	0	25%
Oficina de trabalho / workshop	25%	25%	25%	0	25%
Palestras	25%	75%	0	0	0%
Seminários	25%	75%	0	0	0%
Treinamentos em serviço	25%	25%	50%	0	0%
Autodesenvolvimento	0	50%	0	0	50%
Workshop	0	25%	25%	25%	25%
Visita Técnica	0	0	50%	25%	25%
Grupo Formal de Estudos	0	0	25%	0	75%
Multiplicadores	0	0	25%	0	75%
Coaching	0	0	0	25%	75%
Intercâmbio	0	0	0	25%	75%
Outros	0	0	0	25%	75%
Encenações ou lúdicos	0	0	0	0	100%
Estudos de caso	0	0	0	0	100%
Job Rotation	0	0	0	0	100%
Mentoring	0	0	0	0	100%
Vivencial	0	0	0	0	100%

**Fonte: Resultados da Pesquisa.**

É possível observar que dentre as técnicas de capacitação elencadas na pesquisa, diversas não foram utilizadas pelas instituições pesquisadas no triênio 2009, 2010 e 2011. São elas: encenações ou lúdicos, estudos de casos, *job rotation*, *mentoring* e vivencial.

Destacaram-se como as técnicas de maior utilização: os cursos, conferências, fóruns e similares, congressos, palestras, seminários e treinamentos em serviço.

Constatou-se que as instituições pesquisadas vêm buscando, no decorrer dos anos, adequar as formas de capacitação e áreas de abordagem às suas demandas e ao perfil de seus servidores.

#### 4.3 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Os recursos auxiliares, segundo Queiroz, Braga e Leick (2001), são meios que permitem mais fácil assimilação da mensagem que se pretende comunicar. Bem selecionados poderão trazer melhor aproveitamento para os alunos nas diversas atividades, desenvolvendo compreensão e reflexão, além de estimularem a interatividade.

Foi solicitado às instituições que indicassem a utilização de ferramentas como recursos auxiliares em suas capacitação, em uma escala de 1 a 5: a) 1 – OFERTADO PERMANENTEMENTE b) 2 – MUITA OFERTA c) 3 – MÉDIA OFERTA; d) 4 - POUCO OFERTADO; e 5 – NUNCA OFERTADO. Os resultados estão demonstrados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Prioridade da finalidade das capacitações**

Ferramentas de Capacitação	Frequência de oferta				
	1	2	3	4	5
e-Learning	0	0	75%	0	25%
Filmes	0	0	75%	0	25%
Moodle	0	0	50%	0	50%
Chat	0	0	25%	50%	25%
Intranet	0	0	25%	0	75%
Sistemas de apoio à performance e multimídia	0	0	25%	0	75%
Teleconferência	0	0	25%	0	75%
TV	0	0	25%	0	75%
TV interativa	0	0	0	25%	75%
Vídeo Aula	0	0	0	25%	75%
Outros	0	0	0	0	75%
Groupware	0	0	0	0	100%
Jogos Interativos	0	0	0	0	100%
Mural didático	0	0	0	0	100%

**Fonte: Resultados da Pesquisa.**



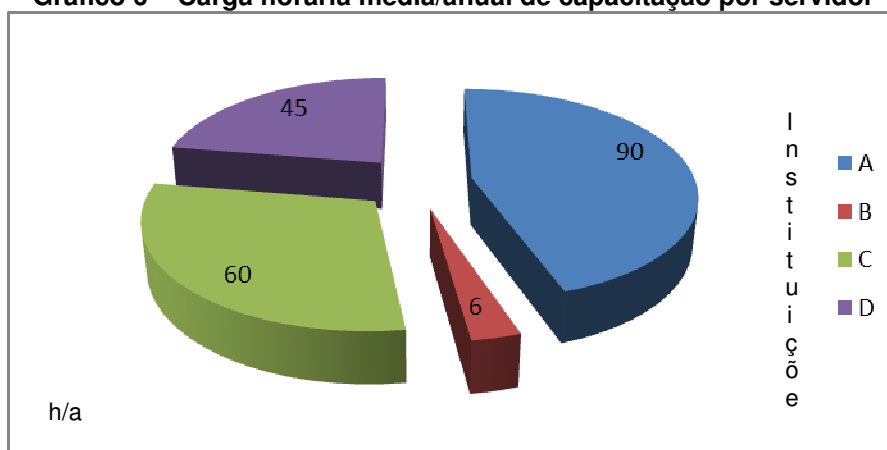
Observou-se que o uso de recursos auxiliares, em especial os relacionados a ferramentas tecnológicas, possui pouca ou moderada utilização nas instituições pesquisadas.

Com isso, abre-se mão de ferramentas que, segundo Chiavenatto (2004), propiciam uma maior absorção dos conceitos.

A carga horária dos cursos deve ser definida de forma a possibilitar ao aluno passar por todo o programa do curso, lendo o material, pesquisando, discutindo, interagindo, fazendo exercícios e atividades (CARDOSO, 2007).

Nas instituições pesquisadas, a carga horária anual média de capacitação por servidor varia em cada uma delas. O Gráfico 6 representa a média/hora de capacitação por servidor.

**Gráfico 6 – Carga horária média/anual de capacitação por servidor**



**Fonte: Resultados da Pesquisa.**

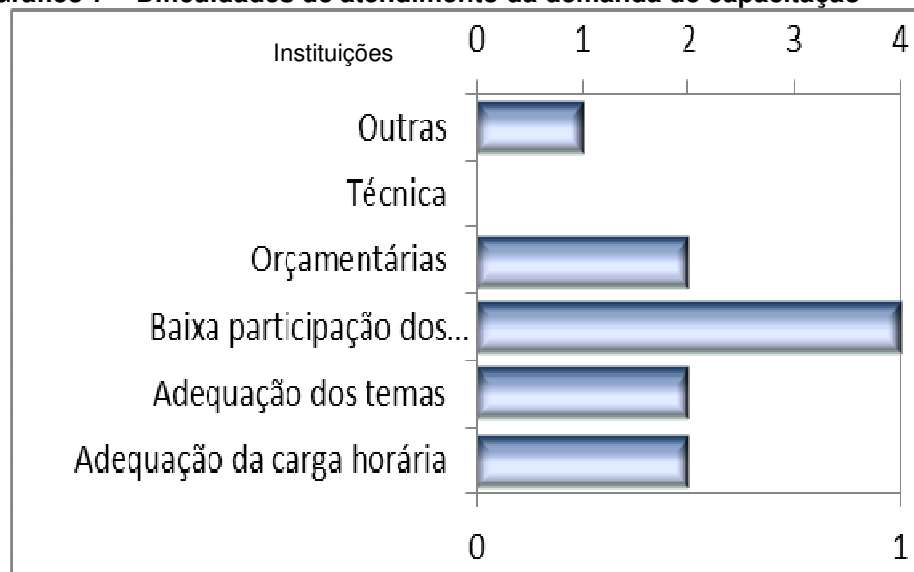
A discrepância na carga horária média/anual de capacitação por servidor é justificada pela diferença entre o perfil das instituições, haja vista que a instituição B, por exemplo, possui menos de 5% do quadro de servidores da instituição A. Somando-se a isso tempo de criação, estrutura e outros fatores é possível compreender o porque de números tão divergentes.

As instituições pesquisadas oferecem ainda outros tipos de cursos, sendo que as duas maiores oferecem também cursos cuja carga horária é igual ou superior a 360h, cursos de especialização; uma oferece cursos cuja carga horária varia entre 180 a 359h, correspondendo ao nível de aperfeiçoamento; e somente uma oferece cursos apenas até nível de extensão, com carga horária de até 179h.

Embora todas as instituições ofereçam uma carga horária anual de cursos de capacitação, existem dificuldades de atendimento da demanda existente, conforme afirmado pelos respondentes.

As dificuldades são das mais diversas ordens. O Gráfico 7 demonstra tais dificuldades e em quais instituições elas se apresentam.

**Gráfico 7 – Dificuldades de atendimento da demanda de capacitação**



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Inferese pelas entrevistas que a baixa participação dos servidores está, em grande parte, relacionada a: a) procura por capacitação unicamente para a progressão - alcançando-se as progressões necessárias cessa o interesse em capacitar-se; b) grande oferta de cursos *on-line*, sem controle ou regulamentação, que pouco exigem e certificam com facilidade, desde que seja efetuado o pagamento; e c) muitos servidores, por possuírem titulação mais elevada, acreditam não necessitarem de reciclagem ou atualização.

Outro item importante na estratégia de capacitação é o processo de avaliação. O processo de avaliação é necessário para que as instituições possam monitorar a eficiência e a eficácia dos programas desenvolvidos, sobretudo em função dos custos e do tempo envolvidos nessas ações.

De acordo com Chiavenatto (2003), a avaliação deve considerar dois aspectos principais: a) determinar até que ponto a capacitação produziu as modifica-

ções desejadas; e b) verificar se os resultados da capacitação apresentam relação com a consecução das metas organizacionais.

Todas as instituições pesquisadas afirmaram que os cursos ofertados passam por algum tipo de avaliação com o objetivo de verificar se atenderam à expectativa inicial. A maioria aplica uma avaliação de reação.

Em 100% dos casos, as avaliações são feitas pelos alunos capacitados e em uma das instituições o RH também avalia os cursos.

Observou-se, ainda, que na maioria das instituições, 75% delas, os servidores capacitados não passam por nenhuma avaliação que mensure o aprendizado, bastando obter um percentual mínimo de presença para obtenção do certificado.

Apenas uma das instituições avalia os alunos capacitados com o intuito de aferir o nível de aprendizado e ainda assim o faz em apenas uma parte dos cursos.

Ainda, não é feita avaliação nos setores e departamentos afetados para saber se os resultados esperados, quanto à qualidade de serviços prestados, foram alcançados.

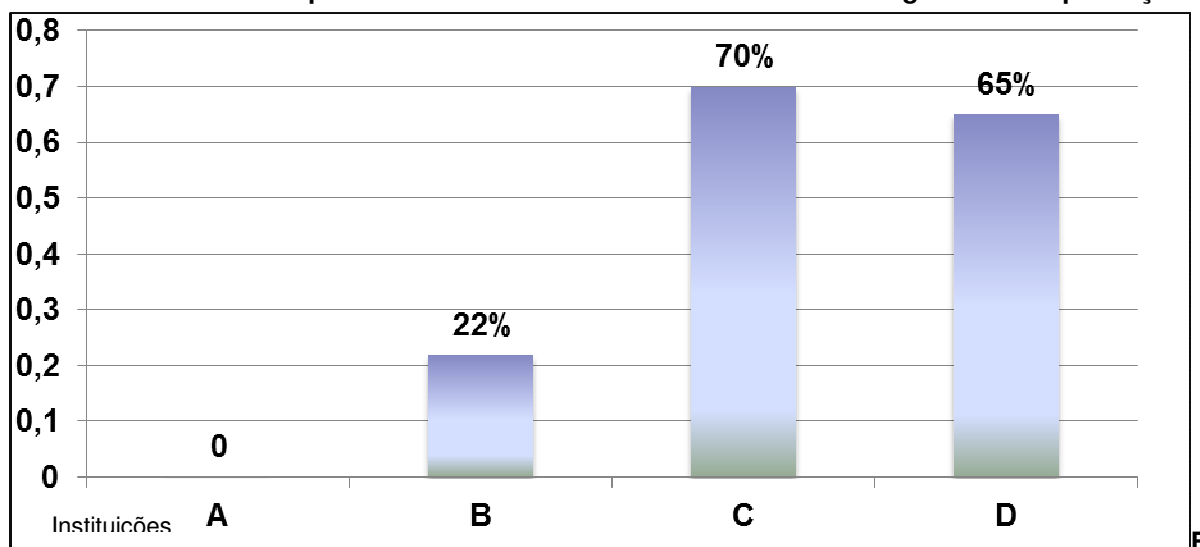
Conforme entrevista

A falta de regulamentação quanto aos cursos de capacitação dificulta a inclusão de exigências, como a de avaliar os alunos. Já instituiu-se uma cultura de apenas comparecer aos cursos para obter a certificação, assim, a cobrança de uma avaliação gera descontentamento e evasão.

Conhecer o resultado das ações de capacitação torna-se importante ao considerar que informações precisas, fornecidas continuamente, são fatores-chave para as organizações alcançarem sucesso.

Em todas as instituições os servidores buscam cursos de capacitação fora dos ofertados nos Programas de Capacitação. O Gráfico 8 apresenta o percentual dos servidores.

Gráfico 8 – Servidores que Buscam Cursos Fora dos Ofertados no Programa de Capacitação



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Embora a Instituição A não tenha informado no questionário o percentual de seus servidores que buscam cursos fora dos ofertados no Programa de Capacitação, a instituição confirmou, na entrevista, a existência de tal demanda.

A convergência entre o modelo de educação tradicional e a EaD vem ocorrendo em todo o mundo, tendendo a tornar-se uma prática comum em um curto espaço de tempo (BELLONI, 2009; GOMES, 2009; NUNES, 2009).

Cardoso (2007) afirma que a maioria dos sistemas de recursos humanos já está migrando para soluções *web* e que a capacitação por intermédio da *web* e da intranet está absorvendo tendências, como: colaboração, fóruns, sistemas de busca, blogs, *wikis* e inúmeras outras formas de capacitação.

Embora ainda de forma tímida, todas as instituições pesquisadas afirmaram utilizar algum tipo de modalidade de capacitação a distância. O Quadro 10 apresenta a forma com que são estruturados e operacionalizados os cursos de capacitação a distância, de acordo com cada uma das instituições.

**Quadro 10 – Estruturação e operacionalização dos cursos de capacitação na modalidade EaD**

<b>A</b>	A Unidade de Capacitação possui parceria com a Coordenadoria de Integração de Políticas e Educação a Distância (CIPEAD) para oferta de cursos aos servidores da Instituição, portanto, toda a estrutura utilizada é dessa Coordenação tais como: material didático, tutores, professores, ambiente virtual. Somente os certificados são emitidos pela Unidade de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoas da PROGEPE.
<b>B</b>	A Universidade não oferece cursos a distância, porém utiliza os cursos online de instituições como ENAP, Senado entre outras.
<b>C</b>	São operacionalizados em conjunto com nossa diretoria de ensino à distancia.
<b>D</b>	São estruturados através de aulas presenciais ou videoconferências associadas a módulos realizados através do <i>Moodle</i> . Até hoje os cursos foram elaborados por equipes de um único campus que estendeu o mesmo para servidores das demais unidades. Pretende-se futuramente estruturar cursos, com organizadores e instrutores de vários campi.

**Fonte: Resultados da Pesquisa.**

Tão importante quanto um bom projeto é a produção do curso. A elaboração das aulas e do material didático a serem utilizados (textos básicos, testes, exercícios, diagramas, ilustrações, gráficos) deve preocupar-se com a qualidade pedagógica não só no sentido da forma, do conteúdo e do alcance dos objetivos, mas,

fundamentalmente, na possibilidade de utilização de materiais interativos, estimulantes, compreensíveis e atraentes (LEITÃO, 2005; PFROMM NETTO, 2001).

Nas instituições pesquisadas, quando o curso é ministrado por instrutor interno, este profissional é o único responsável pela elaboração do material didático, sendo que em apenas uma delas o profissional elabora o material em conjunto com a Equipe Didático-Pedagógica do RH e/ou Pró-Reitoria de Graduação.

Já para o caso de instrutores externos, em 50% dos casos o responsável é o próprio instrutor e nos outros 50%, a empresa contratada para ministrar o curso é responsável pela elaboração e reprodução do material.

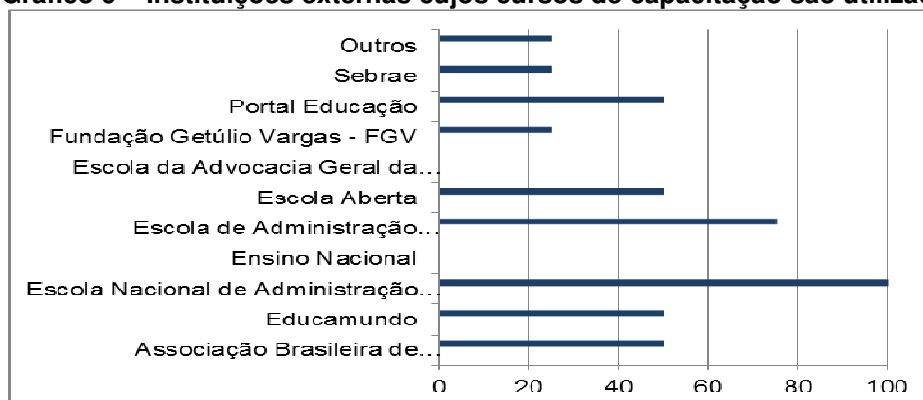
Com a utilização do recurso da mídia digital, Santos *et al.* (2006) consideram que a produção do material didático amplia-se em possibilidades ao agregar mais recursos mediadores, devido à grande capacidade de armazenamento e à possibilidade de reprodução de vídeos, som, imagens e material impresso.

Todas as instituições disponibilizam materiais didáticos por meios impressos; 75% utilizam ainda CD-ROM, além de, em menor proporção, os materiais serem disponibilizados em *links* da instituição ou enviados por *e-mail*.

De acordo com Orban (2001), são diversos os tipos de instituições vinculadas às esferas governamentais cuja atuação é voltada à capacitação, treinamento e formação profissional para o setor público.

Os servidores das instituições pesquisadas costumam fazer uso de cursos de capacitação na modalidade de capacitação a distância, oferecidos por outras instituições. O Gráfico 9 demonstra a incidência de utilização de algumas delas.

**Gráfico 9 – Instituições externas cujos cursos de capacitação são utilizados**



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Além das instituições apresentadas no Gráfico 9, é citada ainda a utilização de cursos de capacitação a distância ofertados pela Controladoria Geral da União e pelo Senado Federal.

Observa-se que os cursos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) são procurados pelos servidores das quatro instituições pesquisadas.

Apenas a Instituição A e a Instituição D oferecem aos servidores cursos de capacitação oriundos do Programa Anual de Capacitação Continuada (PACC) da UAB/CAPES.

Na Instituição A os cursos de educação a distância são ofertados pela Coordenadoria de Integração de Políticas e Educação a Distância (CIPEAD) e somente os cursos de Metodologia do Ensino Superior e Formação de Tutores são ofertados em parceria com essa coordenação, pela Unidade de Capacitação.

Já na Instituição D, cursos oriundos do Programa Anual de Capacitação Continuada (PACC) da Universidade Aberta do Brasil (UAB) são ofertados unicamente aos servidores que irão trabalhar como instrutores nos programas da UAB, de modo que não fazem parte do Programa de Capacitação da instituição.

Embora a oferta de cursos de capacitação utilizando ferramentas de TIC's, em especial os cursos *online*, seja a décadas o principal método utilizado na iniciativa privada, observou-se que é pouco explorada nas instituições pesquisadas.

Entretanto, conforme o observado no Gráfico 9 os servidores de todas as instituições respondentes tem procurado por esta modalidade de capacitação em outras instituições de forma constante e crescente.

Constatou-se ainda, que todas as instituições pesquisadas já firmaram parcerias com outras instituições para a oferta de cursos de capacitação a seus servidores. As instituições citadas como parceiras foram: ESAF, ENAP, UFPR, IFR, com destaque para a ESAF e o ENAP, que aparecem em mais de uma das citações.

Estas parcerias são firmadas por meio da assinatura de Termos de Cooperação, através dos quais cursos das instituições parceiras são ministrados dentro das instituições pesquisadas e exclusivamente a seus servidores.

Apenas a Instituição D afirmou já haver firmado parcerias com outras instituições para a oferta de cursos de capacitação aos servidores de outras instituições, dentre elas a Polícia Federal, o INSS e a Receita Federal.

Todas as instituições pesquisadas afirmaram haver interesse em firmar ou ampliar parcerias para a oferta de cursos de capacitação aos seus servidores e aos servidores de outras instituições.

Assim, os resultados da pesquisa permitiram atingir o objetivo geral, uma vez que foi possível identificar as estratégias adotadas pelas Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná para a capacitação dos servidores.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o levantamento teórico e os dados coletados na pesquisa, chegou-se às seguintes considerações:

É constante a necessidade das instituições públicas desenvolverem programas de capacitação com conteúdos e competências próprias para suprir as deficiências de capacitação de seus servidores. Essa realidade é decorrente de diversos fatores, destacando-se:

- a) as instituições públicas, mais que qualquer outra instituição, atendem às demandas específicas e diversificadas em termos de natureza, amplitude e urgência, nos inúmeros e variados setores governamentais;
- b) as regras de contratação impostas pela legislação, embora possibilitem isonomia, legalidade, impessoalidade e igualdade de participação, não são capazes de limitar o perfil dos contratados com a mesma precisão que nas instituições privadas;
- c) não existe uma formação específica que prepare os profissionais com toda a capacitação necessária ao atendimento das demandas do serviço público.

### 5.1 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Respondendo ao objetivo específico 1, os dados da pesquisa revelaram que as Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná buscam constantemente desenvolver estratégias com a finalidade de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos que oferecem, desenvolvendo continuamente seus servidores.

Foi possível constatar que todas as instituições pesquisadas oferecem programas de capacitação a seus servidores, quer seja por meio de programas anuais, com calendário definido, ou por intermédio de projetos de capacitação segmentados no decorrer do ano.

Buscam, ainda, reservar em seus orçamentos anuais recursos para que os servidores participem de congressos, seminários e demais eventos relacionados às suas áreas de atuação, em âmbito regional, nacional e internacional.

Quanto ao objetivo específico 2, observou-se que as estratégias de capacitação são bastante variadas, sendo dada prioridade à capacitação interna, por meio de cursos, palestras e similares aos servidores da carreira técnico-administrativa, e congressos, seminários e afins aos servidores da carreira docente.

Essa diferenciação se deve, em parte, pelas características técnica e específica das capacitações necessárias aos servidores administrativos e pela característica educacional e científica dos servidores docentes.

Alguns cursos de capacitação são necessários a todas as instituições públicas. Trata-se de conhecimentos diretamente ligados à Administração Pública, tais como: Gestão Orçamentária e Financeira, Avaliação Socioeconômica de Projetos, Análise e melhoria de processos, Atendimento ao cidadão, Ética no Serviço Público, Gerência de Projetos: teoria e prática, Gestão de Convênios, Legislação aplicada à gestão de pessoas - Lei 8.112/90, Legislação Aplicada à Logística de Suprimentos - Lei nº 8.666/93, laboração de editais, licitações, pregão e registro de preços, Orçamento Público, Gerenciamento de Contratos, etc.

Embora haja esforços para que sejam firmados acordos de cooperação técnica com órgãos governamentais especializados em capacitar nestas áreas, como, por exemplo, a ENAP e a ESAF, para a oferta de cursos como os anteriormente citados, as dificuldades logísticas e orçamentárias, na maioria das vezes impedem sua realização.

Muitas das dificuldades poderiam ser minimizadas se as Instituições Federais de Ensino do Estado do Paraná somassem esforços para juntas ofertarem capacitações a seus servidores.

Com a junção de esforços de suas áreas de capacitação, haveria a possibilidade de melhor aproveitamento das potencialidades de cada uma delas, o intercâmbio de pessoal, informações e experiências. Também as condições do fechamento de turmas para a capacitação nas áreas essenciais, além da diluição dos custos.

Ainda, haveria a possibilidade de um melhor alcance dos objetivos de capacitação com os trabalhos em grupos, já que é fato que em todas as instituições pequenos grupos trabalham em prol dos objetivos incomuns às demais.

Um projeto de colaboração técnica para a elaboração, oferta e construção de estratégias de capacitação entre as quatro instituições atenderia ao bem maior, que é o interesse público, aliado à economicidade e a um melhor uso da máquina pública.

Em relação ao objetivo específico 3, constatou-se que, que embora na iniciativa privada as TICs sejam utilizadas fortemente há vários anos na capacitação dos funcionários, nas instituições pesquisadas seu uso ainda é tímido e muito aquém das possibilidades que as ferramentas proporcionam.

As Instituições A e D possuem coordenações de educação a distância com uma organização estrutural mais efetiva, ofertando cursos de capacitação e cursos formais tanto à comunidade externa quanto aos seus servidores.

A própria condição destas instituições em ofertar cursos em EaD à comunidade externa lhes permite estender estes cursos aos servidores, ampliando as possibilidades de capacitação.

A parceria, inicialmente sugerida às instituições para criação e aplicação de uma estratégia de capacitação para os servidores das Instituições de Ensino Federais do Estado do Paraná, seria muito melhor se também aplicada à capacitação a distância, para a exploração das inúmeras facilidades e possibilidades que esta modalidade de ensino proporciona, já tanto e tão bem exploradas pela iniciativa privada.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi atendido com o mapeamento das estratégias de capacitação, apresentado na análise e na interpretação dos resultados, o qual demonstrou tanto as diferentes estratégias adotadas bem como as que convergem.

As estratégias diferenciadas em cada instituição podem ser utilizadas como modelo e inspiração para as demais. Já as que convergem podem ser adaptadas e trabalhadas em conjunto.

## 5.2 METODOLOGIA E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo foi realizado por meio de pesquisa aplicada, sendo descritivo e exploratório quanto aos objetivos, permitindo, por intermédio de seus instrumentos, questionário e entrevista, obter resposta aos questionamentos da pesquisa.

O método e a abordagem quantitativa propiciaram um amplo levantamento dos dados relacionados à oferta de capacitação, estratégias e ferramentas tecnológicas utilizadas.

O procedimento bibliográfico ofereceu subsídios para a construção da pesquisa e seus instrumentos de coleta de dados.

Como principal limitação da pesquisa, destaca-se a condição geográfica em que estão localizadas as instituições, espalhadas pelo Estado do Paraná, pois dificultam a realização das entrevistas e a aplicação do questionário *in loco*.

## 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Constatou-se que o tema capacitação no serviço público ainda é pouco estudado ou explorado na literatura, de modo a ser uma opção para pesquisas e publicações futuras, com diversas vertentes a serem exploradas.

Ao longo desta pesquisa observou-se a ausência de sistemas de informação que alinhem todos os dados relacionados à capacitação e à formação de servidores, os quais seriam importantes para o planejamento das estratégias e o melhor uso do potencial já existente. Assim, a elaboração de novos sistemas é um tema a ser trabalhado.

Sugere-se também pesquisas para voltadas para a busca de alternativas no uso de TICs nas capacitações, buscando a melhoria e a otimização dos cursos, explorando melhor estes recursos já tão utilizados pela iniciativa privada.

A EaD desponta como opção preponderante em resposta a muitas das dificuldades encontradas na capacitação, dirimindo barreiras como tempo, espaço, necessidade de locomoção, entre outros obstáculos.

Essa nova dimensão da capacitação possibilita aumentar a capacidade das instituições em ofertar um maior número de opções de cursos e atingir os servidores de todas as localidades do Estado.

No entanto, essa iniciativa requer maiores pesquisas quanto à formatação, implementação e gestão, de modo a ampliar e solidificar a estrutura já existente. Além de estudos visando a proposição de criação de cargos específicos e necessários a implementação de programas em EAD, hoje inexistente nos quadros de servidores das IFES.

Ainda, as parcerias entre as instituições na busca, planejamento e execução de estratégias de capacitação a seus servidores, uma vez que apresentam desafios comuns, representa um novo conceito de utilização dos recursos e potencialidades públicos.

Também estudos voltados para parcerias na elaboração de descrição de cargos, permitindo um melhor e mais adequado direcionamento dos cursos ofertados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Tecnologia e educação a distância: abordagens e contribuições dos ambientes digitais e interativos de aprendizagem.** 2009. Disponível em: [www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/mariaelizabethalmeida.rtf](http://www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/mariaelizabethalmeida.rtf). Acesso em: 25 maio 2012.

ALVES, João R. M. **A história da EAD no Brasil.** In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos (org). **Educação a Distância: o estado da arte.** São Paulo: Pearson, 2009.

ALVES, Tarcísio. 15 Anos da Qualidade no Brasil. **Revista Classe Mundial.** FNQ. 2006. Disponível em: [http://www.fnq.org.br/download/classe\\_mundial/15anos.pdf](http://www.fnq.org.br/download/classe_mundial/15anos.pdf). Acesso em: 06 nov. 2012.

AMARAL, Helena Kerr. **Capacitação de Servidores.** Rio Grande do Norte: SEARH, 2008. Disponível em: [http://www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh\\_escola/arquivos/pdf/paper\\_capservidores\\_helenakerr.pdf](http://www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_escola/arquivos/pdf/paper_capservidores_helenakerr.pdf). Acesso em: 12 fev. 2012.

AMARAL, Helena Kerr. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de Direito Administrativo.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBOSA, Dijalma G. Treinamento: seus públicos e seus métodos. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 2.

BARRETO, Hugo. Aprendizagem por televisão. In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos (org). **Educação a Distância: o estado da arte.** São Paulo: Pearson, 2009.

BEHMER, Sara Isabel. Técnicas de Treinamento. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 2.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. 5. ed. São Paulo: Autores Associados, 2009.

BITTENCOURT, Maryângela Aguiar; ZOUAIN, Deborah Moraes. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM.MADE**, ano 10, v.14, n.2, p.75-94, maio/setembro, 2010. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/83/81>. Acesso em: 15 jul 2012.

BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Learning, 2010.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOTELHO, Rubens O.; OLIVEIRA, Ualison R. Capacitação pessoal e profissional através de Treinamento, comunicação, empowerment e Motivação: um estudo de caso no consórcio Modular XPTO caminhões e ônibus. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (2005). **Artigos**. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos05/277\\_capacitacao%20de%20pessoal%20na%20empresa%20xtpo.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/277_capacitacao%20de%20pessoal%20na%20empresa%20xtpo.pdf). Acesso em: 15 ago. 2012.

BOTELHO, Rubens O.; OLIVEIRA, Ualison R. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 07 jun 2012.

BRASIL. **Decreto nº 2794, de 1º de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm). Acesso em: 12 jan. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 5707, 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 de-

zembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 12 jan. 2012.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 18 ago. 2012.

BRASIL. **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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 16 jan. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ações e Programas**. 2012. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_pea](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_pea). Acesso em: 21 maio 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-4.1806203210/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-4.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf). Acesso em: 07 jun. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009**. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. Brasília, 2008. Versão 1/2008. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento\\_para\\_avaliacao\\_da\\_gestao\\_publica\\_-\\_ciclo\\_2008-2009.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf). Acesso em: 07 jun. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de gestão Pública. **Boletim Estatístico de Pessoal**. v. 17, n. 192, abr, 2012. Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico.htm](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm). Acesso em: 05 jun. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Modelo de Excelência em Gestão Pública. In: BRASIL. Ministério do Planejamento. **Enciclopédia Virtual do Ministério do Planejamento**. Brasília, 2012. Disponível em: [http://pt-br.miniplan.wikia.com/wiki/Modelo\\_de\\_Excel%C3%Aancia\\_em\\_Gest%C3%A3o\\_P%C3%BAblica](http://pt-br.miniplan.wikia.com/wiki/Modelo_de_Excel%C3%Aancia_em_Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica). Acesso em: 09 set 2012.



CARDOSO, Fernando. **Gestores de e-learning**: saiba planejar, monitorar e implantar o e-learning para treinamento corporativo. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Treinamento**: Princípios, Métodos e Técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ, Dulce M. Aprendizagem por videoconferência. In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos (org). **Educação a Distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

CRUZ, Dulce M.; BARCIA, R. M. Educação a distância por videoconferência. **Tecnologia Educacional**, ano XXVIII, n. 150/151, jul./dez., 2000, p. 3-10.

DRUKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Learning, 1999.

EBOLI, Marisa. A importância da Educação Setorial na capacitação empresarial. In: CAPACITAÇÃO Empresarial. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 2005. p. 43/73.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Rede Nacional de Escolas de Governo**. Brasília: ENAP, 2012. Disponível em: [http://www2.enap.gov.br/rede\\_escolas/](http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/). Acesso em: 05 ago. 2012.

FELIPINI, Dailton. **E-Learning**: O ensino do próximo milênio. 2008. Disponível em: [http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learning\\_ensino.php](http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-learning_ensino.php). Acesso em: 26 jun. 2012.

FERNANDES, Djair Roberto. O Modelo de Excelência em Gestão Pública: Uma Ferramenta do Privado para bem administrar o Público. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SUSTENTABILIDADE (5. Rio de Janeiro, 2009). **[Anais...]**. Disponível em:

[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8\\_0166\\_0578.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0166_0578.pdf). Acesso em: 13 set. 2012.

FERNANDES, Marcelo. Tecnologia de Informação e T & D. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 1999.

FERRAREZI, Elisabete; TOMACHESKI, João Alberto. Mapeamento da Oferta de Capacitação nas Escolas de Governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, 2010. Disponível em:  
[http://www.ena.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3601](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3601). Acesso em: 05 ago. 2012.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (14., Salvador, 2009). **[Anais...]**. Disponível em:  
<https://conteudo.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrib.pdf>. Acesso em: 13 set 2012.

FIALHO, Sergio Hage. Meios de Capacitação Empresarial. In: CAPACITAÇÃO Empresarial. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 2005.

FREIRE, Ana Cláudia; LIMA, Tatyana. A Utilização de Comunidades de Prática no Processo de Educação Corporativa. In: RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Gestão da Educação Corporativa: Cases, Reflexões e ações em Educação a Distância**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2007. Cap. 4, p. 35-51.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Modelo de Excelência de Gestão**. 2012. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>. Acesso em: 06 nov. 2012.

GAETANI, Francisco e BAGGIO, Sheila Brandão. **Capacitação e Desenvolvimento Organizacional no Setor Público. Entre "salgar carne podre" ou o "messianismo" dos recursos humanos**. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2. Isla de Margarita, Venezuela, 14 - 18 de octubre 1997). **[Anais...]**. Disponível em:  
[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05Gaetani\\_RH.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05Gaetani_RH.pdf). Acesso em: 06 maio 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Candido A. C. A legislação que trata da EAD. In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos (org). **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HERMENEGILDO, J. L. S.; RIBAS, J. Gestão de Polos. XX SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO (20. Florianópolis, 2009). **Minicurso**. Disponível em: <http://sbie2009.inf.ufsc.br/materiais/gestao-polo.pdf>. Acesso em: 24 maio 2012.

LEITÃO, Cleide *et al.* **Elaboração de material didático impresso para programas de formação a distância: orientações aos autores**. EAD/ENSP/FIOCRUZ. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www6.ufrgs.br/nucleoead/documentos/ENSPMaterial.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2012.

LESSA, Shara C. F. Os reflexos da legislação de educação a distância no Brasil. **RAAD**, v. 10, p. 17-28, 2011. Disponível em: [http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista\\_PDF\\_Doc/2010/2010\\_232010234551.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2010/2010_232010234551.pdf). Acesso em: 28 fev 2012.

LITTO, Fredric M. Recursos Educacionais Abertos. In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos (org). **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009.

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: Abordagem conceitual e resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, Regina C., COSTA, Stella R.R. e RIBEIRO, Flávio S. G. **Gestão de Pessoas em Instituições Públicas**: ações para educação, capacitação e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Inmetro, 2005. Disponível em: [http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/756/1/2004\\_ReginaCopelloMartins.pdf](http://repositorios.inmetro.gov.br/bitstream/10926/756/1/2004_ReginaCopelloMartins.pdf). Acesso em 21 maio 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**; Tradução Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto; Revisão Técnica: Marco Aurélio Ferreira Viana, Luiz Augusto Costacurta Junqueira. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, Pedro A.; MELO, Michelle B. de; NUNES, Rogério da Silva. A Educação a Distância como Política de Expansão e Interiorização da Educação Superior no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 278-304, maio/ago 2009.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância**: uma visão integrada. São Paulo: Learning, 2010.

MORAN, José Manuel. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias. In: **Informática na Educação: Teoria & Prática**. Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 137-144, set. 2000.

MOREIRA ALVES, João Roberto. **A história da EaD no Brasil**. In: LITTO, Fredric M. e FORMIGA, Marcos (org). Educação a Distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

MOREIRA, Bruno C. M. et al. **Gestão Acadêmica na Educação à Distância**: Desafios e Práticas. X Coloquio Internacional sobre Gestão universitária em América del Sul. Balance y prospectiva de la Educación Superior em el de los Bicentenarios de América del Sur. Mar del Plata, 2010. Disponível em: [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio10/152.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio10/152.pdf). Acesso em: 10 set 2012.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NELSON, Luiz Carlos N. **Capacitação e Afastamento de Servidores Públicos da União: Distinção e Aplicação Combinada dos Institutos Jurídicos Existentes**. ESAF: Brasília, 2010. Texto para Discussão nº 14. Disponível em: [http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/biblioteca/arquivos/TD\\_14\\_final.pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/biblioteca/arquivos/TD_14_final.pdf). Acesso em: 07 mai 2012.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **Aprender a Governar: A Aprendizagem de Funcionários Públicos para as Carreiras de Estado**. 2007. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese\\_alexandre\\_nicolini\\_versao\\_final\\_\\_rev.\\_rc\\_06.08.07\\_.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese_alexandre_nicolini_versao_final__rev._rc_06.08.07_.pdf). Acesso em: 12 ago 2012.

NISKIER, Arnaldo. **Os aspectos culturais e a EaD**. In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos (org). Educação a Distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson, 2009.

NOVA, Cristiane; ALVES, Lynn. **Educação a Distância: limites e possibilidades**. In: EDUCAÇÃO a distância: uma nova concepção de aprendizado e interatividade. São Paulo: Futura, 2003.

NUNES, Ivônio Barros. A história da EaD no mundo. In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos (org). **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009.

OLIVEIRA, Fátima B.. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. FGV. São Paulo: Pearson, 2005.

ORBAN, João Soares. **Escolas de Governo e Escolas de Serviço Público: Limites e Problemas (estudo de caso da FESPRJ e FUNDAP-SP)**. Dissertação (Mestre em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3525/1418686.pdf?sequence=1>. Acesso em: 08 ago. 2012.

PACHECO, Regina Silva. Escolas de Governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 53, n. 1, jan./abr. 2002.

PACIEVITCH, Thais. Tecnologias da Informação e Comunicação. **InfoEscola**, 2009. Disponível em: <http://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em: 21 maio 2012.

PAIVA, Rodrigo. Entrevista concedida. In: CAETANO, Rodrigo. Ensino eletrônico. **Revista Isto É Dinheiro**, 17, jun. 2010. Disponível em: [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/26014\\_QUAL+A+VANTAGEM+DO+ELEARNING+PARA+AS+EMPRESAS](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/26014_QUAL+A+VANTAGEM+DO+ELEARNING+PARA+AS+EMPRESAS). Acesso em: 14 set. 2012.

PALVARINI, Bruno Carvalho. **O que é GESPÚBLICA**. 2009. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/folder\\_rngp/anexos/saiba\\_mais\\_gespublica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf) Acesso em: 13 set. 2012.

PEREIRA, Aline Lucena Costa. **De lagarta a borboleta: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2010. Disponível em: [http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_483.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_483.pdf). Acesso em: 06 maio 2012.

PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. **A formação de professores e a capacitação de trabalhadores da educação profissional e tecnológica**. 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/lic\\_ept.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/lic_ept.pdf). Acesso em: 17 jun 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes; MARQUES, Sonia Mara. A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: XXVIII ENANPAD. **Trabalhos apresentados**. Curitiba, 2004. [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=39&cod\\_evento\\_edicao=8&cod\\_edicao\\_trabalho=1291](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1291). Acesso em: 24 maio 2012.

PERISSÉ, Gabriel. **A Arte de Ensinar**. São Paulo: FM Luna: 2004.

PFROMM NETTO, Samuel. **Telas que ensinam: Mídia e Aprendizagem - do Cinema às Tecnologias Digitais**. Campinas: Alínea, 2001.

QUEIROZ, Tânia D.; BRAGA, Márcia M. V.; LEICK, Elaine Penha. **Pedagogia de Projetos Interdisciplinares**. São Paulo: Rideel, 2001.

RIBEIRO, Luis Otoni. M.; TIMM, Maria Izabel.; ZARO, Milton. A. Gestão de EaD: Planejamento de ações de um CEAD para atender as demandas da equipe de produção de material. In: INTERTECH'2008 - INTERNATIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY AND ENGINEERING EDUCATION (2008, Santos – SP). [Anais...]. v. 1 CD.

RICARDO, Eleonora Jorge (org.). **Gestão da educação corporativa**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROSENBERG, Marc J. **E-Learning: Estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital**. Books: São Paulo, 2002.

SANT'ANA, José Paulo. A administração Pública descobre a Gestão por Excelência. **Revista Classe Mundial**. FNQ. 2006. Disponível em: [http://www.fnq.org.br/download/classe\\_mundial/materia\\_excelenciaemgestoadmin.pdf](http://www.fnq.org.br/download/classe_mundial/materia_excelenciaemgestoadmin.pdf). Acesso em: 06 nov 2012.

SANTOS, Alba Conceição Marquez dos. **Administração Pública Gerencial**. Porto Alegre: SEPLAG, 2003. Disponível em: <http://www.seplag.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2012.

SANTOS, Cleusa Ribeiro *et al.* A construção do material didático para a educação a distância: a experiência do setor de educação a distância da UNESCO. **Novas Tecnologias na Educação**. CINTED-UFRGS: Porto Alegre, 2006, v. 4, nº 1. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/renote/article/viewFile/14043/7931>. Acesso em: 11 set. 2012.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2010.

SCHLEMM, Marcos Muller. Reflexões e Considerações sobre a Educação Corporativa. In: INSTITUTO EUVALDO LODI. **Capacitação Empresarial**. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005.

SCHLESINGER, Cristina C. B. *et al.* **Gestão do Conhecimento na administração Pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SERVIDONI, Renato. et al. **Técnicas para o treinamento de pessoas utilizadas pelas empresas**. REVISTA CIENTÍFICA ELETÔNICA DE AGRONOMIA. Ano V – Número 10 – Editora FAEF, 2006. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/agro10/artigos/anov-edic10-art10.pdf>. Acesso em : 01 set. 2012.

SOUSA, Ana Carolina Ferreira de. **Universidade corporativa: Trajetória e Implicações**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/universidade-corporativa-trajetoria-e-implicacoes/31047/>. Acesso em: 01 set. 2012.

STIMSON, Nancy. **Treinando seus funcionários: O guia do Manager**. Clio: São Paulo, 1994.

SZWEBS, Caesar. **Facilitadores da Aprendizagem: Dossie Europeu de Pontos Comuns de Referência**. AMU Nordjylland: Dinamarca, 2009. Disponível em: <http://www.cecoa.pt/Projetos/transncio/Dossier%20Europeu%20de%20Pontos%20de%20Refer%C3%Aancia%20Comuns.pdf>. Acesso em: 10 set 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. **Tecnologias da Informação Aplicadas às Instituições de Ensino e às Universidades Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEPERINO, Adriana Silveira *et al.* **Educação a distância em organizações públicas**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. ENAP. Brasília, 2006.

TORI, Romero. Cursos híbridos ou *blended learning*. In: LITTO, Frederic M.; FORMIGA, Marcos (Org.). **Educação à Distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson, 2009. p. 121-128.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Plano de Capacitação dos Servidores 2010**. Salvador: Ed. da UFBA, 2010 Disponível em: [http://www.prodep.ufba.br/coordenacoes/cdh/capacitacao/cursos\\_distancia/coordenacoes/cdh/capacitacao/Plano%20de%20capacitacao%202010](http://www.prodep.ufba.br/coordenacoes/cdh/capacitacao/cursos_distancia/coordenacoes/cdh/capacitacao/Plano%20de%20capacitacao%202010). Acesso em: 06 jul. 2012.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Programa de Pós-Graduação em Planejamento em Governança Pública. **Apresentação do Mestrado em Planejamento e Governança Pública**. Disponível em: <http://www.ppggp.ct.utfpr.edu.br>. Acesso em: 12 fev. 2012.



VAQUIS, Leomar. **Procedimento de Gestão:** Procedimento Conteúdo Programático. SENAR: Rondônia, 2011. Disponível em: <http://www.senar-ro.org.br/instrutores/PG10.pdf>. Acesso em: 04 set. 2012.

WICKERT, Maria Lucia Scarpini. **Referências Educacionais do SEBRAE:** versão 2006. Edição 2011. Brasília: SEBRAE, 2006.

WOLYNEC, Elisa. O potencial das tecnologias voltadas para a educação a distância corporativa. In: OLIVEIRA, Fátima B. **Educação Corporativa:** desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson, 2005.

**APÊNDICE A – INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR AS ADOTADAS PELAS  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DO ESTADO DO PARANÁ PARA  
CAPACITAÇÃO DE SEUS SERVIDORES**



Prezado gestor, peço-lhe a gentileza de preencher esta pesquisa, pois ela servirá de subsídio para o meu trabalho de Mestrado.

Os dados serão analisados em sua totalidade, garantindo-lhe, assim, o sigilo individual.

Agradeço-lhe a cooperação.

#### Observações:

1) O termo Ações de Capacitação refere-se às Estratégias utilizadas por sua instituição e/ou constantes no Programa de Capacitação, Plano de Capacitação ou outras formas adotadas para instruir e gerir a capacitação em sua instituição;

2) “Servidores” são os pertencentes ao quadro EFETIVO independentemente da carreira (docente ou técnico-administrativo);

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**1. Do total de servidores de sua instituição, indique (de forma aproximada) o percentual de servidores que completaram sua formação de acordo com os níveis listados:**

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós-Doutorado

**2. A sua instituição possui um Planejamento de Capacitação?**

Sim

Não

**3. Caso a resposta da questão anterior seja sim, indique como é formalizado o Planejamento de Capacitação em sua instituição?**

*\* Caso sua resposta seja “outros”, indique qual ou quais.*

Plano

Programa

Projeto

Outros

---

**4. Qual é a periodicidade em que é realizado o Planejamento de capacitação em sua instituição:**

*\* Caso sua resposta seja "outra", indique qual ou quais.*

Trimestral

Semestral

Anual

Bianual

Outra

---

**5. Indique qual o percentual estimado do Planejamento de Capacitação que sua instituição conseguiu realizar nos últimos 3 anos (2009, 2010 e 2011).**

% 2009

% 2010

% 2011

**6. Indique, em termos de áreas abrangidas, de que forma é estruturado o documento resultante do Planejamento de Capacitação em sua instituição, considerando como período de abrangência os últimos 3 anos (2009, 2010 e 2011)?**

*\* Esta questão permite que seja marcada mais de uma alternativa*

*\*\* Caso sua resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

Um grande Projeto de Capacitação englobando todas as áreas a serem abordadas

Diversos Projetos de Capacitação segmentados por áreas de abordagem

Dois Projetos de Capacitação, sendo um para a carreira técnico-administrativa e outro para a carreira docente

Outro(s)

---

**7. Indique, em termos de carreira, de que forma é estruturado o documento resultante do Planejamento de Capacitação em sua instituição, considerando como período de abrangência os últimos 3 anos (2009, 2010 e 2011).**

*\* Caso sua resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

Um grande Projeto de Capacitação englobando as carreiras técnico-administrativa e carreira

docente

Um Projeto de Capacitação para a carreira técnico-administrativa e um para a carreira docente

Outro(s) .....

**8. Em relação às ações de capacitação realizadas sob demanda, indique o percentual correspondente às ações não previstas no Planejamento de Capacitação (2009, 2010 2011) e que foram executadas nesses anos.**

% 2009

% 2010

% 2011

**9. Indique qual(is) as fontes de informação é/são utilizado(s) para orientar a elaboração do Planejamento de Capacitação oferecido na sua instituição.**

*\* Caso sua resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

Avaliação anual dos servidores

Pesquisa / levantamento interno

Pesquisa de clima organizacional

Planejamento Organizacional

Sugestões de clientes externos

Outro(s) .....

**10. Na relação de áreas temáticas abaixo, indique a frequência de oferta de cursos em cada área, em uma escala de 1 a 5, considerando a seguinte escala:**

**1 – NUNCA OFERTADO**

**4 – MUITA OFERTA**

**2 - POUCO OFERTADO**

**4 – OFERTADO PERMANENTEMENTE**

**3 – MÉDIA OFERTA**

*\* Usar como referência os cursos de capacitação ofertados nos três últimos anos (2009, 2010 e 2011).*

	1	2	3	4	5
Acessibilidade – normas, procedimentos e tecnologias assistivas					
Auditoria					
Ciências e Tecnologia					
Comunicação e conhecimento interpessoal					
Desenvolvimento Gerencial					
Desenvolvimento Regional					
Didática					
Economia, Orçamento e Finanças					
Educação					
Ética					

Ferramentas de apoio ao ensino					
Gestão da Informação					
Gestão de Pessoas					
Gestão Estratégica					
Gestão de projetos					
Gestão de conflitos					
Informática, aplicativos e sistemas internos					
Informática, programação e tecnologia da informação					
Informática, sistemas informatizados do Governo Federal					
Legislação					
Língua Estrangeira					
Língua Brasileira de Sinais					
Logística, recursos materiais e patrimoniais					
Meio Ambiente					
Pessoa, Família e Sociedade					
Planejamento					
Relações Internacionais					
Saúde					
Segurança no Trabalho					
Tecnologia e Inovação					
Trabalho					
Transportes					
Turismo, Cultura, Lazer e Esporte					
Formação inicial para novos servidores					
Preparação para aposentadoria					

**11. Indique qual o percentual de instrutores, das instituições elencadas abaixo, que realizam ações de capacitação em sua instituição.**

*\* Caso sua resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

*\*\* A soma dos percentuais indicados deve totalizar 100%*

Instrutores internos

Instituições Estrangeiras Públicas

Instituições Estrangeiras Privadas

Outras Instituições Públicas

Outras Instituições Privadas

Outro(s) .....

**12. Indique qual ou quais formas de divulgação, são utilizadas para a seleção de instrutores internos.**

*\* Caso sua resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

Edital de participação

E-mail divulgado a necessidade

Site

Folder

Outro(s) \_\_\_\_\_

**13. No caso da utilização de instrutores internos, qual o tipo de capacitação que a instituição oferece para os instrutores?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**14. Enumere, por ordem de prioridade, a finalidade das ações de capacitação ofertadas, considerando (1) a de maior prioridade e (8) a de menor prioridade.**

Comportamental

Didático

Estratégico

Gerencial

Introdutório / Ambientação

Operacional

Pedagógico

Técnico

**15. Considerando as técnicas de capacitação abaixo, indique a frequência de oferta de cursos em cada modalidade, em uma escala de 1 a 5, considerando a seguinte escala:**

**1 – NUNCA OFERTADO**

**2 - POUCO OFERTADO**

**3 – MÉDIA OFERTA**

**4 – MUITA OFERTA**

**5 – OFERTADO PERMANENTEMENTE**

*\* Usar como referência os cursos de capacitação ofertados nos três últimos anos (2009, 2010 e 2011).*



	1	2	3	4	5
Autodesenvolvimento					
<i>Coaching</i>					
Conferência, fórum ou encontros similares					
Congresso					
Cursos					
Encenações ou lúdicos					
Estudos de caso					
Grupo Formal de Estudo					
Intercâmbio					
<i>Job Rotation</i>					
<i>Mentoring</i>					
Multiplicadores					
Oficina de trabalho/ <i>workshop</i>					
Palestras					
Seminários					
Treinamento em serviço					
Visita Técnica					
Vivencial					
<i>Workshop</i>					
Outros					

**Caso sua instituição utilize alguma outra técnica de capacitação, favor indica-la(s) no espaço abaixo:**

---



---

**16. Considerando as ferramentas de capacitação abaixo, indique a incidência de utilização nos cursos de capacitação, em uma escala de 1 a 5, considerando a seguinte escala:**

- 1 – NUNCA OFERTADO
- 2 - POUCO OFERTADO
- 3 – MÉDIA OFERTA
- 4 – MUITA OFERTA
- 5 – OFERTADO PERMANENTEMENTE

*\* Usar como referência os cursos de capacitação ofertados nos três últimos anos (2009, 2010 e 2011).*

	1	2	3	4	5
<i>Chat</i>					
<i>e-Learning</i>					
Filmes					
<i>Groupware</i>					
Intranet					
Jogos interativos					
<i>Moodle</i>					

Mural didático					
Sistemas de apoio à <i>performance</i> e multimídia					
Teleconferência					
TV					
TV interativa					
Vídeo-aula					
Outros					

**Caso sua instituição utilize alguma outra(s) ferramenta(s) de capacitação, favor indica-la(s) no espaço abaixo:**

.....

.....

.....

**17. Qual(is) o(s) critério(s) utilizado(s) para selecionar os instrutores internos para ministrar os cursos?**

*\* Caso a resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

Pela formação acadêmica

Pelo histórico profissional

Outro(s) .....

**18. A carga horária anual média de capacitação por servidores em sua instituição é de:**

Horas

**19. Indique se sua instituição oferece um ou mais cursos aos servidores conforme itens abaixo, desconsiderando os cursos cuja carga horária total é composta por diversos cursos modulares.**

*\* Caso a resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

Até 179h – **Extensão**

de 180 a 359h – **Aperfeiçoamento**

de 180 a 359h – **Especialização**

Outro(s) .....

**20. Os programas de capacitação ofertados apresentam dificuldades para atender a demanda?**

Sim

Não

**21. Caso a resposta da questão anterior seja sim, indique qual ou quais as dificuldades enfrentadas.**

Adequação da Carga horária

Adequação dos temas

Baixa participação dos servidores

Orçamentárias

Técnicas

Outro(s)

.....

.....

.....

.....

**22. Os cursos de capacitação ofertados por sua instituição são avaliados? Porquê?**

Sim

Não

.....

.....

.....

.....

**23. Caso a resposta à questão anterior seja "SIM", indique na relação abaixo qual ou quais interessados avaliam os cursos ofertados.**

*\* Caso a resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

Servidores que fizeram o curso

Setor/departamento de recursos humanos

Chefia imediata do servidor

Cliente interno e externo do servidor/setor capacitado

Outro(s)

.....

.....

.....

.....

**24. Os servidores capacitados passam por alguma avaliação para obtenção do certificado? Porquê?**

Sim

Não

---

---

---

---

**25. Na elaboração do Plano de Capacitação da Instituição é considerada a Gestão por Competências? Porquê?**

Sim

Não

---

---

---

---

**26. Qual o percentual de servidores que busca cursos de capacitação fora dos ofertados no Programa de Capacitação?**

%

**27. Sua instituição utiliza a modalidade de capacitação a distância?**

Sim

Não

**28. Caso a resposta à pergunta anterior seja afirmativa, explique como são estruturados e operacionalizados os cursos:**

---

---

---

**29. Caso a resposta à pergunta 27 seja negativa, explique o motivo e se existe intenção/projeto para se trabalhar com essa modalidade de capacitação:**

---

---

---

---

**30. Indique quem é responsável pela elaboração do material didático quando o curso é ministrado por:**

**INSTRUTOR INTERNO** \* *Caso a resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

- Instrutor
- Instituição terceirizada contratada exclusivamente para elaboração do material
- Equipe didático-pedagógica do RH e/ou Pró-Reitoria de Graduação
- Unidade de produção de matérias da instituição
- Materiais são adquiridos de fornecedores externos
- Outro(s) \_\_\_\_\_
- 
- 
- 

**INSTRUTOR EXTERNO** \* *Caso a resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

- Instrutor
- Instituição terceirizada contratada exclusivamente para elaboração do material
- Equipe didático-pedagógica do RH e/ou Pró-Reitoria de Graduação
- Unidade de produção de matérias da instituição
- Materiais são adquiridos de fornecedores externos
- Empresa contratada para ministrar o curso é responsável pela elaboração e reprodução do material.
- Outro(s) \_\_\_\_\_
-

---

---

---

**31. Indique por qual ou por quais formas o material didático é disponibilizado.**

*\* Caso a resposta seja "outro(s)", indique qual ou quais.*

Impresso

CD-Rom

DVD

Link da instituição

Pen-drive

Outro(s)

---

---

---

**32. Dos cursos de capacitação na modalidade de capacitação a distância oferecidos por outras instituições, indique quais, das relacionadas abaixo, os servidores de sua instituição costumam utilizar:**

*\* Caso a resposta seja outros, indique qual ou quais.*

Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED

Educamundo

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP

Ensino Nacional

Escola de Administração Fazendária - ESAF

Escola Aberta

Escola da Advocacia Geral da União - Escola AGU

Fundação Getúlio Vargas – FGV

Portal Educação

Sebrae

Outro(s)

---

---

**33. A instituição oferece aos servidores cursos de capacitação oriundos do PACC / UAB?**

Sim

Não

**34. Caso a resposta da questão anterior seja afirmativa, indique três dos cursos mais ofertados:**

---

---

---

**35. A instituição já firmou parcerias com outras instituições para oferta de cursos de capacitação a seus servidores?**

---

---

---

---

**36. A instituição já firmou parcerias com outras instituições para a oferta de cursos de capacitação aos servidores de outras instituições?**

---

---

---

---

**37. A instituição tem interesse em firmar ou ampliar parcerias para a oferta de cursos de capacitação aos seus servidores e aos servidores de outras instituições?**

---

---

---

---

**Obrigada por ter colaborado com suas respostas para a efetividade desta pesquisa.**

**APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA ENTREVISTA**



## ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- 1) Discorra sobre o Planejamento da Capacitação dos Servidores em sua instituição
  - Formalização
  - Periodicidade
  - Critérios utilizados na elaboração (baseado em quê)
  - Escolha das áreas temáticas
  
- 2) Como é a estratégia de capacitação de adota por sua instituição?
  - Meios e condições disponíveis
  - Orçamento e operacionalização
  - Parcerias com outros setores
  - Parcerias com outros órgãos
  
- 3) Quais as ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) adotadas para a capacitação dos servidores?
  - Técnicas de Capacitação
  - Ferramentas de Capacitação
  - Capacitação a Distância
  - Cursos virtuais de outras instituições