

# EDUCAÇÃO ONLINE E SERVIDOR PÚBLICO: UMA PROPOSTA PARA A FORMAÇÃO CONTINUADA DE SERVIDORES DA UNIVERSIDADE PÚBLICA

VIANA, Neilane de Souza<sup>1</sup><sup>1</sup>Mestranda em Ciências Humanas pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM.

## RESUMO

Este artigo propõe uma discussão acerca da formação continuada de servidores da universidade pública através da educação online. Para tanto, é necessária uma abordagem acerca dos serviços públicos na universidade e uma apresentação de pontos da legislação que estabelecem normas e princípios para o serviço público. Entende-se que há necessidade de o servidor da universidade pública adquirir e aprimorar suas habilidades e competências para o serviço público, uma vez que novas exigências e demandas estão surgindo no cenário contemporâneo. Nesse sentido, convém abordar a formação continuada por meio da educação online; conceituar, antes, a educação a distância e evidenciar suas características a partir do público-alvo adulto.

**Palavras-chave:** Universidade. Servidor Público. Educação Online.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, intensas transformações econômicas, políticas e sociais vêm influenciando as mais variadas dimensões da vida das organizações e das pessoas. Essas transformações também representam desafios significativos para o setor público, à medida que impulsionam mudanças de natureza funcional, organizacional e até mesmo estrutural.

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. (SCHIKMANN, 2010 p.12)

Nesse sentido, do servidor público, exigem-se competências cada vez mais diversificadas que possibilitem a implantação e a manutenção de políticas e serviços públicos, bem como a aplicação responsável dos recursos segundo o interesse coletivo.

Em se tratando da universidade pública, é necessário refletir acerca da formação de seus servidores para atendimento ao surgimento das demandas, tendo como referência a legislação brasileira que estabelece alguns

princípios a serem cumpridos na execução das atividades no serviço público. Inicialmente é válido apontar alguns estabelecidos na Constituição Federal/88, a qual dispõe em seu Art. 37. “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Nesse sentido, entende-se que é necessário ao servidor da universidade ter conhecimento das normas gerais que regem o serviço público, bem como saber aplicá-las dentro de suas atribuições, considerando também as normas internas da instituição. Para tanto, é pertinente que a universidade elabore políticas internas para formação continuada de seus servidores, no sentido de aperfeiçoar a execução dos serviços pela busca da qualidade, para um funcionamento organizacional dotado de efetividade.

Nessa perspectiva, as tecnologias da informação e comunicação - TICs podem contribuir sobremaneira para a realização de cursos de capacitação de servidores, através da criação e utilização de ambientes virtuais de aprendizagem que viabilizem essa formação continuada.

Pode-se considerar que a educação e o mundo do trabalho estão estreitamente ligados, principalmente neste contexto em que a sociedade deseja profissionais cada vez mais proativos e que saibam relacionar com situações/problemas diversificados. Segundo Schikmann (2010 p.12):

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. 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.

Além disso, observa-se que a sociedade está em constante transformação, na qual a disseminação e a veiculação de informações estão cada vez mais rápidas, sendo necessária a incorporação das tecnologias às atividades do Estado, a fim de atender as demandas crescentes no serviço público.

Diante disso, convém questionar: que tipo de habilidades um servidor da universidade pública deve ter? Como as TICs contribuem para a formação continuada de servidores? Responder a essas questões requer a apresentação de algumas abordagens que envolvem o tema aqui mencionado.

## DESENVOLVIMENTO

### A Universidade e os Serviços Públicos

A universidade é um espaço de construção de múltiplos saberes na formação de profissionais que compõem a sociedade; em razão disso, é preciso refletir acerca de seu funcionamento como instituição pública, que gerencia recursos e executa políticas públicas através de serviços para o usuário/cidadão.

O funcionamento da universidade pública requer atendimento a normas estabelecidas na legislação brasileira, conforme apresentado anteriormente. Nesse sentido, o atendimento as regras gerais para o serviço público perpassam pelo conhecimento de normas que regulamentam as atividades, bem como pela habilidade e competência do servidor no exercício das atribuições do cargo, sobretudo na comunicação e veiculação de informação e nos procedimentos administrativos da instituição.

Como instituição pública, a universidade atende a público interno e externo. Atende ao público externo, ao receber professores e

alunos ingressantes, bem como a sociedade em geral. Atende ao público interno, quando se relaciona com os usuários já vinculados à instituição, alunos, professores e técnicos administrativos. Nessa conjuntura, existem relações mútuas entre os usuário na instituição em questão, em que o Estado implementa e executa suas políticas públicas.

Para a formação continuada de servidores públicos, na esfera federal, o Estado criou a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal - PNPD, com o objetivo de instituir a política e as diretrizes para o desenvolvimento pessoal da administração pública direta, fundacional e autárquica, em que o Decreto n.º 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 - em seu Art.1º - estabelece as finalidades:

- I - Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - Desenvolvimento permanente do servidor;
- III - Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitações; e
- V - Racionalização e efetividade dos gastos para capacitação.

A partir dessas finalidades, entende-se que a prestação de serviço público pode englobar a melhoria ao se referir à comunicação interna (no interior da instituição) e externa (para fora da instituição), além do cumprimento da legislação.

A comunicação na universidade, seja interna ou externa, requer um nível padronizado, sobretudo na linguagem escrita. Nesse sentido, o Manual de Redação Oficial da Presidência da República orienta:

As comunicações que partem dos órgãos públicos devem ser compreendidas por todo e qualquer cidadão brasileiro. Para atingir esse objetivo, há que evitar o uso de uma linguagem restrita a determinados grupos. Não há dúvida que um texto marcado por expressões de circulação restrita, como a gíria, os regionalismos vocabulares ou o jargão técnico, tem sua compreensão dificultada. (BRASIL, 2002 p.04)

Para atendimento à padronização nas comunicações oficiais, há ainda a orientação de que “a redação oficial deve caracterizar-se pela impessoalidade, uso do padrão culto da linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade” (BRASIL, 2002, p.03).

É válido lembrar que essas características

básicas para a comunicação oficial incluem a realizada no suporte eletrônico, uma vez que a administração pública utiliza o meio eletrônico para comunicação e transmissão de documentos. A adoção desse tipo de serviço por meio virtual contribui para que haja celeridade nos procedimentos e baixo custo.

Nesse aspecto, a comunicação no âmbito institucional constitui-se como resultado das transformações constantes na gestão da informação e do conhecimento, como por exemplo, o surgimento do “governo eletrônico”. A adoção desse tipo de governança trata-se da incorporação das tecnologias e informação e comunicação na administração pública para prestação de serviços.

Na concepção de Braga et. al. (2008), a partir de definições das Nações Unidas, governo eletrônico é denominado e-gov, bem como e-government, que inclui virtualmente todas as aplicações e plataformas das TICs - no setor público. De maneira mais específica, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE - define o uso da internet como ferramenta para levar a um melhor governo. A partir dessa especificidade voltada para internet é que se enfatiza o uso das tecnologias digitais da informação e Comunicação - TDICs -, com a utilização direcionada ao computador com acesso à rede de internet.

Nesse contexto, em que diversos serviços públicos são realizados por meio virtual, é importante que o servidor desenvolva habilidades para realizá-los, pois existem sistemas de gestão acadêmica, denominados web professor e web aluno, para trabalhos de gestão acadêmica internos. Há também sistema integrado de gestão acadêmica - SIGA online -, que as universidades podem adquirir para realização de serviços. Esse tipo de sistema possibilita registro e controle de informações, bem como gerenciamento de dados que viabilizam processos e solicitação de serviços por seus usuários, a fim de evitar a morosidade no atendimento a demandas. As principais funções desse tipo de sistema possibilitam aos usuários requerer ou acompanhar o andamento de solicitação de emissão de documentos, tais como declarações, certidões, históricos e diplomas.

Outro tipo de sistema online existente é o de biblioteca, que permite aos usuários o acesso a serviços de consultas a livros por meio virtual. O usuário pode consultar disponibilidade de livros na biblioteca, bem como realizar reservas, ou seja, pode realizar pesquisas em

bases diversas, inclusive de periódicos.

Em razão desses tipos de serviços oferecidos pela universidade, convém que seus servidores possuam competências técnicas para viabilizar o bom funcionamento dos sistemas. Além disso, requer o aperfeiçoamento contínuo das habilidades frente ao surgimento de inovações tecnológicas e de novas demandas.

## A Formação Continuada de Servidores Públicos e os Pilares da Educação

Tendo em vista as abordagens aqui realizadas, convém atentar-se para a efetividade dos objetivos da universidade como instituição de ensino superior, mas, por outro lado, necessita repensar também as condições dos serviços prestados a seus usuários/cidadãos. Por essa razão, a formação continuada de seus servidores não deve ser desconsiderada; trata-se, então, de uma capacitação contínua para melhoria na prestação de serviços. Nos termos do Decreto n.º 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, no Art. 2º, inciso I, a capacitação é entendida como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Para além dessa concepção, a proposta para a capacitação de servidores destaca alguns elementos que englobam competências e habilidades para as atribuições dos cargos. Em se tratando de competência, Borini e Fleury (2000) a define como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A partir desse pensamento, é necessário refletir a conjuntura social em que a instituição está inserida, considerando ser pertinente ao profissional pautar a sua aprendizagem no desenvolvimento de quatro grandes conjuntos de competências, necessários a uma aprendizagem para toda a vida. Esse conjunto de competências é elencado por Delors (1993) como quatro pilares da educação: o primeiro é aprender a conhecer. Esse ato decorre da necessidade de o indivíduo, em um cenário em que o conhecimento torna-se cada vez mais instável, estar continuamente inserido em um processo de compreensão, descoberta, construção e desconstrução do conhecimento. Na visão de Abbad (2007, p. 352), “Mais do que aprender

conteúdos é necessário conhecer linguagens e metodologias a partir das quais os conhecimentos são gerados e transferidos”.

O segundo pilar se constitui em “aprender a fazer”, que se relaciona a habilidades e atitudes supostamente capazes de tornar o indivíduo constantemente apto a enfrentar novas e desafiadoras situações, inclusive de trabalho.

O terceiro pilar a ser considerado é “o aprender a viver junto”, que se refere às habilidades e atitudes que possibilitam ao indivíduo se relacionar bem com outras pessoas em um contexto em que os trabalhos, por vezes, são complexos e exigem a atuação profissional em equipes interdisciplinares para a solução de problemas.

Esses pilares remetem a noções acerca da sociedade do conhecimento que, na visão de Castells (1993), há a emergência de uma nova economia “informacional” e globalizada. Nessa sociedade há demanda de pessoas com competência para participar ativamente, saber trabalhar em grupo, pensar e buscar soluções para resolver problemas complexos e, ainda, aprender de forma continuada.

No quarto pilar há a habilidade de “aprender a ser”, que consiste no desenvolvimento integral do indivíduo, em que é necessária a ativação plena de todas as suas potencialidades.

Segundo Abbad (2007 p.352):

Esses pilares oferecem os rumos para um processo educacional em que o “aprender a aprender” torna-se essencial, na medida em que o conhecimento baseado na compreensão da realidade assume posição de destaque no atual mundo do trabalho.

Diante dessas abordagens, é possível ampliar as reflexões para educação online na formação continuada de servidores da universidade pública.

## Perspectivas da Educação online para a Aprendizagem

Pensar em educação online para a formação continuada de servidores públicos requer lembrar-se da andragogia a qual, na concepção de Knowles (1977), constitui-se corpo de conhecimentos que estuda a especificidade dos processos de aprendizagem dos adultos, os quais têm experiências acumuladas como fundamento para novos aprendizados direcionados a competências que venham ser utilizadas no

campo social e profissional.

Gomes, Pezzi e Miranda (2001, p. 4) apresentam de forma sintetizada as principais proposições de Knowles acerca da educação de adultos:

Os adultos são motivados a aprender quando possuem necessidades e interesses que a aprendizagem satisfará; então, estes são os pontos de partida apropriados para organizar as atividades de aprendizagem de adultos. A orientação de adultos para a aprendizagem é centrada na vida; portanto, as unidades apropriadas para organizar a aprendizagem de adulto são as situações da vida, não os conteúdos. Experiência é o recurso mais rico para a aprendizagem de adultos, então a metodologia básica da educação de adultos é a análise da experiência. Os adultos têm uma grande necessidade de ser autodirigidos; assim, o papel do professor é engajar-se em um processo de mútua investigação em vez de transmitir o seu conhecimento e então avaliar a adequação deles em relação ao processo.

Em se tratando da educação online para o público adulto, a autonomia na aprendizagem deve ser elemento chave para a construção do conhecimento. O professor ocupa lugar de mediador do conhecimento a partir de interatividades, considerando todas as experiências dos participantes por uma aprendizagem autodirigida. O aluno assume papel ativo com postura autônoma na aprendizagem. Em razão disso, é necessário fazer adequações das metodologias a serem aplicadas a cursos de formação continuada para servidores públicos, sobretudo quando se trata de modalidade online, em que há expressiva utilização das TICs na interatividade.

A denominação educação online surge após a concepção de educação a distância - EAD -, que é definida como:

[...] família de métodos instrucionais nos quais os comportamentos de ensino são executados em separado dos comportamentos de aprendizagem, incluindo aqueles que numa situação presencial (contígua) seriam desempenhados na presença do aprendente de modo que a comunicação entre professor e o aprendente deve ser facilitada por dispositivos impressos, eletrônicos, mecânicos e outros. (BELLONI, 2008 p. 25)

A dimensão online na educação está incluída nesses métodos instrucionais, que são elaborados a partir da utilização da internet para criação de ferramentas e aplicativos que viabilizam a aprendizagem na formação continuada.

Para tal, o Estado criou as denominadas Escolas de Governo com o objetivo de aten-

der as demandas de diferentes áreas de conhecimento. Um exemplo desse tipo de escola é a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP -, que oferece cursos na modalidade a distância aos servidores públicos federais, com o objetivo de melhoria na gestão do serviço de modo a torná-la mais efetiva. Conforme debates nessa perspectiva,

[...] é preciso discutir estratégias que mobilizem os talentos dos servidores de acordo com as necessidades institucionais, fazendo com que a gestão por competência se constitua no caminho para mudanças nas organizações a médio e longo prazos. Nesse contexto, é de se esperar que a área de gestão e capacitação de pessoas ganhe uma nova dimensão, tornando-se a alternativa estratégica de onde surgirão os processos destinados a reconfigurar as práticas e o desenho dos modelos de gestão atual (ENAP, 2009 p.13).

A partir da incorporação das TDICs na esfera governamental, surgem possibilidades para que o servidor público possa aperfeiçoar as atribuições de seu cargo. Esse aperfeiçoamento corresponde ao desenvolvimento permanente do servidor pela adequação contínua das competências aos objetivos das instituições e, sobretudo, pela busca da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Diante disso, é preciso rever o papel da EAD na viabilização de cursos de formação continuada do servidor, em que diversos sistemas e ambientes podem ser criados de forma a possibilitar a aprendizagem mediada pelas TDICs. Abbad (2007, p. 353) sustenta que:

Em organizações públicas e privadas, a EAD amplia e democratiza o acesso de pessoas ao estudo e cria condições propícias à aprendizagem contínua. O uso de plataformas eletrônicas de gerenciamento da aprendizagem tem possibilitado a armazenagem e a organização de verdadeiras universidades virtuais com serviços de orientação profissional, guias de estudo ou trilhas de aprendizagem, cursos mediados pela intranet ou Internet, bibliotecas virtuais, textos e materiais de apoio ao estudo em diferentes áreas.

A utilização de plataformas eletrônicas remete também às atividades de e-learning, que é um processo de ensino e formação, que permite criar um ambiente de aprendizagem suportado pelas tecnologias da Web, permitindo a transformação da informação em conhecimento (BARBOSA, 2007, p 03), em que o aluno adquire conhecimento através da utilização de uma série organizada de conteúdos, cujas ações podem ser síncronas ou assíncronas. As

atividades na forma síncrona possibilitam as interações em tempo real no estabelecimento da comunicação, seja na linguagem escrita ou verbal. A forma assíncrona consiste na atividade em que a interação não se estabelece em tempo coincidente, ou seja, emissor e receptor da mensagem estão presentes em tempos diferentes.

O ensino através de meios eletrônicos, na visão de Schikmann (2010, p.84), “focaliza o treinamento para o trabalho, aperfeiçoamento profissional ou preparação para o mercado de uma forma eficaz com uso intensivo de tecnologia”. Diante disso, no campo da educação online são criados ambientes virtuais de aprendizagem - AVAs -, denominadas salas de aulas virtuais, nas quais são disponibilizados materiais didáticos, guias de orientação de estudos e ferramentas de interatividade tais como fóruns, chats, wikis e wequests.

Os fóruns possibilitam a interação para discussões na forma assíncrona, cuja mediação e direcionamento são realizados pelo professor tutor. Entende-se que a utilização da ferramenta por si só não constrói conhecimento, mas sim a mediação realizada entre professor tutor e aluno diante do conteúdo a ser trabalhado. De maneira síncrona, o chat permite a interação em tempo real em que o professor tutor orienta as discussões a partir do planejamento proposto para a atividade. Já a ferramenta wiki é caracterizada pela construção colaborativa do objeto. É uma ferramenta aberta aos participantes do curso, onde cada um contribui para a elaboração, seja de um objeto ou texto. A webquest (formulário de perguntas) é uma ferramenta que possibilita a resolução de perguntas propostas pelo professor, no curso.

Assim, a educação online, dotada de todas essas ferramentas citadas, possibilita flexibilidade quanto aos horários de estudo e permite que o servidor possa realizar o curso sem necessidade de sair de seu recinto ou repartição de trabalho, o que não é possível no caso de cursos presenciais, em que podem ocorrer situações de haver somente um servidor no setor, sendo que sua saída pode prejudicar o andamento dos serviços ou o atendimento ao público, se houver. Em razão disso, é que se propõe a educação online para a formação continuada.

Embora seja enfatizado o uso de tecnologias em cursos online, é fundamental a atuação do professor tutor, para fazer a mediação na construção do conhecimento; e de outros pro-

fissionais de apoio técnico, se necessário.

O trabalho principal do professor tutor é o de orientar o aperfeiçoamento progressivo das competências profissionais do aluno. (...) O professor tutor conduz esse processo de forma contínua e dinâmica, de modo a auxiliar o aluno no alcance progressivo dos seus objetivos de aprendizagem. (LOSSO, 2006 p.09)

Tavares (1999. In: ENAP, 2006) apresenta algumas habilidades técnicas e de comunicação que as equipes de trabalho dessa modalidade de ensino necessitam ter. Quanto às habilidades de comunicação, são apresentadas: comunicação interpessoal; habilidades de colaboração e participação em equipe; habilidade de escrita; proficiência em linguagem e habilidade de feedback - habilidade de dar resposta ao aluno diante das solicitações e questionamentos.

Em se tratando das habilidades técnicas, são necessários conhecimento em EAD, conhecimento de tecnologia, habilidades de planejamento e habilidades organizacionais. Além disso, sugere-se a atuação de equipe qualificada para desempenhar papéis de conteudista, projetista didático, especialista em informática, administrador, tutor e webmaster e também profissionais de operações e logística.

Essa necessidade de os profissionais terem tais habilidades se justifica pela modalidade de educação em que a interatividade acontece por meio de ferramentas digitais, com o objetivo de tornar as informações claras. E, ainda, o curso pode ser visualizado de forma sistêmica pela equipe, de modo que seja planejado o funcionamento de cada elemento do curso e definidas suas finalidades.

Entende-se que a atuação do professor tutor de um curso online pode pautar-se pela contextualização do conhecimento com base em objetivos propostos, de maneira a facilitar a integração junto ao aluno, através das TICs:

É preciso ter claro que acessar a informação não implica conhecimento, pois, para ser transformada em conhecimento, a informação precisa ser problematizada, contextualizada e relacionada, ou seja, significada pelo sujeito da aprendizagem. O processo que pode conduzir esta significação pelo aluno demanda a formação de uma equipe multidisciplinar, pois as características da educação a distância exigem a contribuição de diversas áreas do saber. (ENAP, 2006 p.69)

Através das relações dinâmicas estabelecidas na educação online pela mediação entre professor tutor, tecnologias e cursistas é que

torna possível a construção de conhecimento. As habilidades de saber utilizar as ferramentas no ambiente virtual de aprendizagem, a partir da interatividade remetem a possibilidade da mediação sociointeracionista. A dimensão sociointeracionista, segundo Vygotsky (1989), considera o desenvolvimento humano construído a partir da contínua interação com o meio social em que vive. E essa interação é sempre mediada.

Dentro dessa perspectiva, o professor tutor tem um papel de mediação fundamental, na medida em que cria oportunidades de reflexão coletiva, de compartilhamento de experiências, de resolução coletiva de problemas e outras atividades sociais, baseadas no diálogo.

Assim, pode-se considerar que a educação online, no viés da andragogia, proporciona interatividade para construção do conhecimento por meio de aprendizagem colaborativa, em que há autonomia e compartilhamento de experiências.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as abordagens apresentadas, o serviço público está convivendo com constantes mudanças macrossociais, cuja consequência é o surgimento de demandas diversificadas. Nesse sentido, é preciso que a formação continuada ofereça preparação e aperfeiçoamento das atribuições dos cargos para resolução de problemas surgidos no ambiente de trabalho. Em razão disso, é pertinente que o servidor público tenha conhecimento da legislação que norteia o exercício de suas atribuições, bem como das normas referentes à comunicação interna e externa na instituição pública.

Importa aos servidores saber dar aplicabilidade das normas estabelecidas aos serviços da administração pública, a fim de que suas ações atendam aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade e eficiência, conforme elencado na Constituição Federal de 1988.

Em se tratando da universidade pública, a prestação do serviço público é ainda mais diversificada, tendo em vista que a instituição pública de ensino superior atende ao público interno e externo e desenvolve atividades tanto administrativas quanto acadêmicas. Esse contexto universitário abrange a realização de serviços que utilizam sistemas tecnológicos

que exigem, do servidor público, habilidades técnicas para tal realização. A origem desse novo cenário na universidade pública iniciou-se desde que o Estado inseriu as tecnologias nas instituições públicas a partir da adoção da governança eletrônica.

A partir desse novo contexto, para haver melhoria no serviço público, é fundamental que os servidores públicos se formem continuamente a fim de desenvolver habilidades e competências para enfrentar desafios e demandas no âmbito da universidade. Nesse sentido, a educação online pode contribuir de forma significativa para o desenvolvimento de cursos para formação continuada de servidores públicos da universidade, uma vez que a aprendizagem é mediada pelas TICs.

Nessa modalidade de ensino, há criação de ambientes virtuais de aprendizagem para viabilizar a realização dos cursos. O professor tutor assume papel de mediador, quando direciona a construção do conhecimento a partir da interatividade por meio das ferramentas tecnológicas disponíveis, que podem ser síncronas ou assíncronas. Já o aluno assume postura ativa e autônoma no processo de aprendizagem, cuja característica é típica do público alvo adulto.

Portanto, a universidade pública pode oferecer a seus servidores as possibilidades da formação continuada por meio das TICs, visando o desenvolvimento integral de seu pessoal e a melhoria dos serviços prestados aos seus usuários cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, jul./set. 2007.p. 351-374. Disponível em: <[http://www.ensp.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2492](http://www.ensp.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2492)>. Acesso em 14 jan. 2014.
- BARBOSA, Maria Sofia Barba de Meneses Maheiro. **e-Learning - um conceito a ser seguido**. Vila Nova de Famalicão: 2007. Disponível em:<[http://docentes.fam.ulusiada.pt/~d1207/docs/mestrado/Artigo\\_b.pdf](http://docentes.fam.ulusiada.pt/~d1207/docs/mestrado/Artigo_b.pdf)> Acesso em 14 fev. 2014.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, jul./ago. 2010. p. 575-593
- BRAGA, Lamartine; ALVES, Wellington Souza; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa; SANTOS, Rildo Ribeiro dos. O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 1, 2008.
- BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. 2 ed. Campinas SP: Autores Associados, 2008.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 20 jan. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <[http://www.ensp.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=3302](http://www.ensp.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=3302)>. Acesso em 10 jan. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Educação a distância em organizações públicas: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: <[http://www.ensp.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2312](http://www.ensp.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2312)>. Acesso em 14 dez. 2013.
- \_\_\_\_\_. Presidência da República. **Manual de Redação da Presidência da República**. Gilmar Ferreira Mendes e Nestor José Forster Júnior. - 2. ed. rev. e atual. - Brasília: 2002. Disponível em:<<http://www4.planalto.gov.br>> Acesso em 02 de fevereiro de 2014.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm)> Acesso em 21 jan. 2014.
- CASTELLS, M. A economia informacional: a nova divisão internacional do trabalho e o projeto socialista. **Cadernos do CRH**, Salvador, n. 17, jul./dez. 1993.
- DELORS, J. **A organização do trabalho na escola**. São Paulo: Ática, 1993.
- GOMES, R. C. G.; PEZZI, S.; MIRANDA, R. Tecnologia e andragogia: aliadas na educação a distância. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 2001, **Anais**. Brasília:

ABED, 6 a 8 ago. 2001. Disponível em: <[http://www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp?Documento\\_ID=84](http://www2.abed.org.br/visualizaDocumento.asp?Documento_ID=84)>. Acesso em 21 jan. 2014.

KNOWLES, Malcolm et al. **The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development.** 5 ed. Texas: Gulf Publishing Company - Houston, 1977.

SCHSCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Es-**

**pecialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público.** In PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem.** 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.