

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

**Educação a distância e Competências: um estudo sobre a oferta de
capacitações para a geração X do MAPA**

Evânia da Silva Oliveira

MESO: 8. Tecnologia Educacional e **9.** Inovação e Mudança.
MICRO: 13. Design Instrucional ou da Aprendizagem e
15. Características dos alunos.

Brasília

2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) já disponibiliza de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) com conteúdos educacionais voltados para a qualificação profissional e o desenvolvimento de competências dos seus servidores, conforme disposto no Portal da Escola Nacional Agropecuária (ENAGRO), Escola de Governo do MAPA. Nessa situação da pesquisa, nos deparamos com a necessidade de investigar com mais profundidade como podemos promover uma capacitação efetiva para os servidores do MAPA, especialmente voltada para um público constituído de servidores com a faixa etária acima de 50 anos, para que eles possam superar os desafios de acessar o AVA e que os seus estilos de aprendizagem estejam contemplados no projeto instrucional de desenvolvimento de conteúdos que serão disponibilizados neste novo ambiente virtual de aprendizagem.

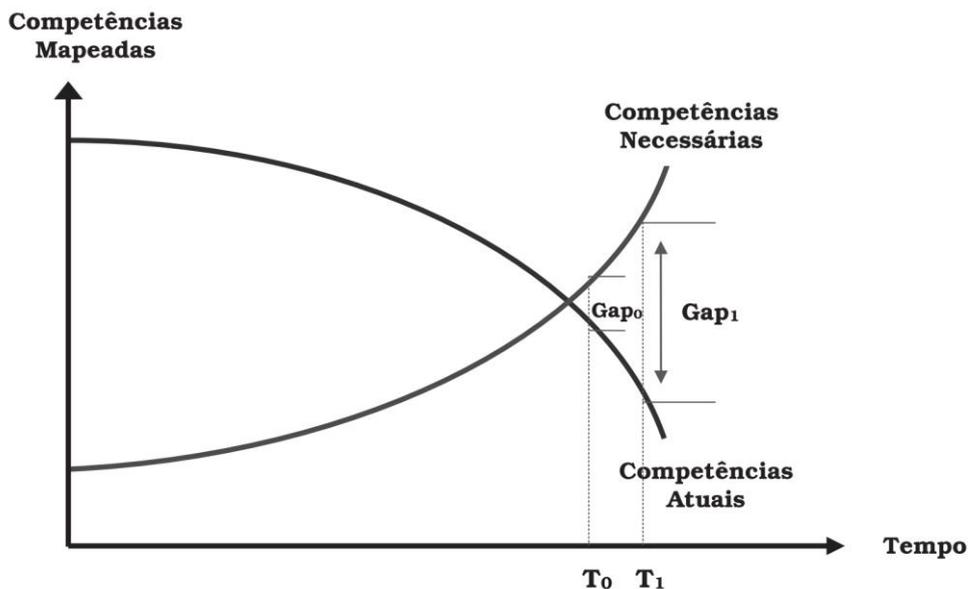
Para tanto, a proposta dessa pesquisa é **criar ofertas de capacitações na modalidade de ensino a distância (EaD) utilizando a ferramenta tecnológica MOODLE, por meio de contratação já efetuada pela Escola Nacional de Gestão Agropecuária (ENAGRO), à geração X¹ do MAPA**, e que possibilitam a promoção do desenvolvimento educacional a distância, agregando o compartilhamento de conhecimentos adquiridos por meio de espaços digitais com foco na atualização e aperfeiçoamento das lacunas de competências dessa geração.

De acordo com Bruno e Brandão (2003), lacuna ou GAP significa a distância, ou divergência, ou diferença, ou discrepância entre uma situação idealizada, como por exemplo as competências desejadas pela organização *versus* a situação real, isto é, a situação existente ou pesquisada pela organização.

A Figura 1 que segue revela a relação entre as competências em um determinado período de tempo:

¹ Sobre a geração X, trataremos com mais profundidade nos próximos tópicos do presente trabalho.

Figura 1 – Identificação do Gap (Lacuna) de Competências



Fonte: Ienaga (1998 apud BRUNO; BRANDÃO, 2003, p. 39).

A palavra competência que vem do latim, pode apresentar várias vertentes de estilos, que refere à aptidão, ao indicar a qualidade da pessoa (quem) que é capaz de realizar, resolver determinados desafios ou de exercer funções específicas relacionadas a alguma atividade exigida. O CHA, conhecimento, habilidade e atitude já é um comportamento que envolve uma complexidade de comportamentos. (CARBONE, 2006).

As competências no âmbito do trabalho constituem certamente relevância em todo o sistema organizacional das instituições, uma área de estudo com elevado interesse e busca pelos pesquisadores (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). O conceito de competência, relacionado às instituições, deixou de privilegiar apenas a questão profissional no âmbito do trabalho e também ganhou destaque nas realizações e projetos pessoais do indivíduo. (CARBONE *et al.*, 2005).

Em um cenário cada vez mais digital, devido as mudanças necessárias e impostas pelos Organismos Internacionais de Saúde, relativamente sobre a pandemia 2020, e toda a situação de saúde que o mundo enfrenta. As várias mudanças como distanciamento social, trabalho home office (teletrabalho), crise econômica etc. Vivemos um cenário de transformação das relações interpessoais e profissionais incrivelmente transformador. (KARNAL, CORTELLA, 2020).

Para o enfrentamento das mudanças emergenciais ocorridas no início de 2020, acima descrita. E no contexto dessa Geração X, percebeu-se que na rotina de trabalho surgiram lacunas de competências relacionadas, principalmente, as competências tecnológicas e interpessoais. A descrição dessas competências foi detalhada na tabela apresentada na metodologia desse trabalho.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Atualmente, o uso de novas tecnologias por meio de ferramentas tecnológicas como aplicativos, plataformas digitais e outras são essenciais à nova realidade dos ambientes corporativos seja público ou privado, tendo como características marcantes dessa realidade: o orçamento deficitário para a inovação e para a capacitação de servidores; a burocratização excessiva, a complexidade organizacional, a redução da mão de obra, o preenchimento de lacunas e aperfeiçoamento de competências dos servidores públicos; a atualização e inclusão digital da Geração X, por exemplo, e a adaptação da forma de trabalho nos ambientes corporativos mediante pandemias, a se considerar o teletrabalho (trabalho remoto).

Essa geração apresenta características muitas vezes diferentes dos seus antecessores. Os indivíduos dessa geração são mais afeitos às novidades, há nessa geração uma busca pelo empreendedorismo e pela realização profissional. Essa geração teve uma capacidade de aprender e lidar com a tecnologia com mais facilidade que as gerações anteriores. (FLEURY; FISHER, 1992). A figura que segue mostra a evolução das gerações:

Figura 2 – A evolução das gerações



Fonte: Rocha (2017).

Nesse estudo fiz um trabalho de conclusão de curso voltado para o público da Geração X, pois notei que a procura nas aberturas de chamado na área do suporte de TI (tecnologia da informação) eram de servidores com a faixa etária acima de 50 anos e, além de feedbacks de técnicos e especialistas confirmaram esse fato. Também recebi dados do RH (gestão de recursos humanos) que me fizeram inclinar para o estudo dessa Geração X, pois o índice de pedido de aposentadorias irá ter uma expressiva demanda a partir de agora até os próximos 5 (cinco) anos neste Ministério.

A Divisão de População da ONU (Organização das Nações Unidas) disseminou, em 21/06/2017, uma atualização dos futuros cenários referente as projeções populacionais dos países e regiões. Para a revisão de 2010, a população mundial já chegaria a 9,3 bilhões de habitantes em 2050 e de 10,1 bilhões de habitantes em 2100. Mais adiante, na revisão de 2017, os números subiram ainda mais, para 9,8 bilhões em 2050 e 11,2 bilhões em 2100. (ONU, 2002, p. 34).

Ao voltamos nosso olhar para uma população que está em constante crescimento e que precisa avançar em todas as áreas, a inclusão digital se destaca, principalmente nestes tempos de era digital, ou quarta revolução industrial, e com pandemia mundial.

A Geração X, por sua vez, tende a ter mais necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento digital, por ainda estar inserida no mercado de trabalho. Como essa geração é uma geração adulta, assim a educação para adultos, ou seja, a andragogia é um estudo direcionado para essa geração. (PIERRE FURTER, 1973, p. 23).

Para fins de conhecimento, nos estudos do pedagogo alemão Alexander Kapp, de 1833, em sua obra traduzida para o português, como: Ideias Educacionais de Platão, já citava sobre andragogia. Então, ele foi o pioneiro na palavra andragogia, que é o estudo voltado para adultos. Alexander Kapp apesar de ter sido o criador da palavra andragogia, quem a difundiu foi Malcolm Shepherd Knowles. (ENAP, 2015, p. 17-18).

É necessário mudar e se modernizar, todavia com preparo e sensibilização dos servidores públicos que fazem e farão parte desse processo.

Nesse sentido, ressaltamos as características respondidas, conforme o acrônimo **FINER: Factível, Interessante, Inovadora, Ética e Relevante**, que satisfaz os principais requisitos para a realização desta pesquisa.

Quadro 1 - Critério FINER para uma questão de pesquisa

FINER		
Característica	Requisitos	Atende ao critério
Factível	<ul style="list-style-type: none"> » Número adequado de sujeitos. » Domínio técnico adequado. » Viável em termos de tempo e custos. » Escopo manejável. 	SIM
Interessante	<ul style="list-style-type: none"> » Para o investigador 	SIM
Nova (inovadora)	<ul style="list-style-type: none"> » Expande os achados anteriores. » Fornece novos achados. » Confirma ou refuta achados anteriores. 	SIM
Ética	<ul style="list-style-type: none"> » Confirma ou refuta normas da resolução (CNS 196/96). » Cumpre as normas das demais resoluções do CNS. 	SIM
Relevante	<ul style="list-style-type: none"> » Para o conhecimento científico. » Para diretrizes clínicas e de saúde. » Para direcionamentos futuros de pesquisa. 	SIM

Fonte: Adaptado de Furter (1974).

Refletindo sobre o quadro acima, apresentaremos a seguir algumas análises à luz do problema de pesquisa.

2.1 Inovação tecnológica utilizando a ferramenta MOODLE

Buscar inovação nas ações estratégicas de aprendizado educacional na modalidade a distância por meio da ferramenta tecnológica MOODLE para atender uma geração que a cada dia está mais em destaque no MAPA, a Geração X.

2.2 Gestão Educacional

A pesquisa poderá apresentar de forma investigativa **as atuais diretrizes em Gestão de Aprendizagem Educacional** das instituições públicas que atuam com capacitações na modalidade: EaD, para servidores públicos. Ademais, poderá “contribuir no sentido de motivar, incrementar e, elaborar capacitações e estratégias para o desenvolvimento de uma mudança de cultura organizacional” ao cenário institucional do MAPA, oferecendo para os servidores que não estão atualizados (Geração X), para àqueles que necessitam de aperfeiçoamento em alguma área, e também àqueles que por questões diversas estão com lacunas de competências a preencher.

2.3 Contribuição desse estudo para o serviço público

Essa pesquisa poderá contribuir no sentido de “identificar oportunidades” que poderiam ser muito eficientes na cooperação técnico-científica e cultural da organização que ofertará capacitações (em caso de parcerias), bem como no intercâmbio (compartilhamento) de conhecimentos, informações e experiências, visando à formação, ao aperfeiçoamento e à especialização técnica de recursos humanos, assim como ao desenvolvimento institucional, mediante a implementação de ações (projetos), programas e atividades de interesse comum entre os servidores e seus departamentos.

Bem como, a transferência de “tecnologias aplicadas à educação”; de experiências e de informações sobre elaboração de materiais instrucionais; e da *expertise* em logística de organização das ações de capacitação, especificamente na modalidade: EaD para atender as demandas de capacitações para servidores públicos, por meio de “parcerias”.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Criar estratégias de aprendizagem e fomentar a adesão para servidores públicos do MAPA, com ações inovadoras na gestão educacional, com foco na modalidade: ensino a distância (EaD).

3.2 Objetivos específicos

Detectar por meio de enquetes e formulários, como a Geração X gosta de aprender, quais são as formas que gostam de aprender, suas necessidades, suas dificuldades e outros indicadores.

Coletar quais percepções dos servidores da Geração X, público-alvo desse estudo, têm sobre o ambiente educacional que é ofertado pelo Ministério.

Mapear as lacunas de competências por meio de formulário investigativo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

É evidente que vivemos no auge da era tecnológica em que a transformação digital é tão vital às empresas, que o próprio **Bill Gates** (YouTube, 2018) observa: “Em alguns anos vão existir dois tipos de empresas: as que fazem negócios pela internet e as que estão fora dos negócios.”

Segundo observação de MC KINSEY (2019) em relação ao mercado de trabalho com a tecnologia: o mundo terá como tendência a disrupção digital, a instabilidade econômica e as mudanças nos hábitos dos consumidores que irão impactar de forma transformadora nas relações das empresas com as pessoas. Assim, o processo que se dá para algumas funções específicas quando da utilização da tecnologia que são acessíveis ao público em geral. Impacta em postagens que terão alcance mundial, as redes sociais são exemplos de como as pessoas divulgarão imagens e vídeos de forma independentes.

MC KINSEY (2019) ainda destaca que o impacto da automação no trabalho, até 2030, atingirá cerca de 14% dos trabalhadores globais que podem ter que trocar de ocupação, por conta da automação. De uma forma geral, as habilidades que as empresas vão requerer de seus colaboradores vão mudar.

De acordo com os dados divulgados na pesquisa “Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions In A Time Of Automation” realizada pela MC KINSEY (2017), podemos observar as possibilidades para o futuro do mercado de trabalho futuro, sobretudo as relacionadas com as funções que irão mudar e quais talentos serão necessários para os próximos 5 ou 10 anos. A pesquisa indica que até 30% dos postos de trabalho que atualmente conhecemos serão automatizados até 2030.

Na visão de (BARBOSA, Alice Príncipe, v. 1, n. 2, p. 73-81. 1972), “gerenciar essa transição, não é só bom para a sociedade, é uma obrigação competitiva”, e a autora complementa:

O treinamento tradicional não oferece um caminho claro para o novo tipo de trabalho [...] a primeira coisa a fazer é mapear como a tecnologia vai mudar as exigências das habilidades dentro das corporações. (BARBOSA, 1972).

No que se refere a mesma pesquisa de LinkedIn (TENDÊNCIAS..., 2019), ou seja, para 80% dos participantes deste estudo, as competências interpessoais (ou pessoais) são

fundamentais para o triunfo do sucesso das empresas, afirmam os pesquisados. As decisões de contratação e de demissão tem causa maior relacionada nas competências de relacionamentos, ou seja, interpessoais.

Então o que as empresas buscam, segundo a pesquisa global Capgemini Digital Transformations Institute de 2017, 60% das empresas estão em uma crise de soft skills entre seus funcionários. (RIBEIRO, 2018).

4.6 Análise sobre Inovação

A inovação no Brasil foi apresentada na Constituição Federal a partir de 2015 com a Emenda Constitucional nº 85. Teve sua importância para o Estado Brasileiro e para a governabilidade do país desde 1998, quando enfim a Emenda Constitucional nº 19 adicionou a eficiência como um dos princípios constitucionais da Administração Pública. Esse princípio estabeleceu aos agentes públicos o dever de desempenhar o melhor de seus conhecimentos, representantes das esferas públicas, sejam: executiva, judiciária e legislativa. (BRASIL, 1988).

Um dos estudos pioneiros sobre a Inovação, foi desenvolvido no Reino Unido, que, a época indicava que a inovação deveria ser uma atividade essencial para o governo, por sua importância no sentido de subsidiar os serviços públicos e para atender a eficiência ofertadas aos cidadãos. (MULGAN; ALBURY, 2003).

Em seguida, apresentamos algumas definições de inovação, conforme Quadro adaptado de Mulgan e Albury (2003).

Quadro 2 - Definições de inovação

AUTORES	DEFINIÇÃO
Thompson (1965)	Elementos de internalização e implementação para novos cenários de ideias, projetos, processos, serviços, produtos para atender distintas gerações.
Downs e Mohr (1976)	Diversidades nas organizações.
Jacques e Ryan (1978)	Inovação, criar, cenários revolucionários.
Schumpeter (1982)	Inovar com tradição para disseminar e desenvolver o ambiente organizacional.

Rogers e Kim (1985)	Acolher o novo para o crescimento das pessoas.
Merritt (1985)	Consolidar mudanças em janelas de oportunidades.
Van De Ven, Angle e Poole (2000)	Integração de pessoas para a inovação da instituição.
Mulgan e Albury (2003)	Uma visão de processos novos para a eficiência, eficácia ou qualidade com foco nos resultados.
Spink (2003)	Criação do novo para a transformação e valorização da organização.
Koch e Hauknes (2005)	Configuração de objetivos e processos de atividades, sem seguir padrões anteriores.
OCDE (2005)	Inovação de produtos ou processo de melhoria para atender um produto, uma ação, uma prática ou métodos.
Hill (2006)	Inovação de práticas e ideias que levam ao aperfeiçoamento de programas, projetos ou outros.
Birkinshaw, Hamel e Mol (2008)	Gestão de procedimentos para execução das atividades administrativas.
Farah (2008)	Estudo de uma ideia que pode ser usada em vários contextos institucional para sanar um problema.
Matthews, Lewis e Cook (2009)	Geração inovadora que constitui um processo de disseminação de ideias.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Mulgan e Albury (2003).

Vale ressaltar, a importância de criar estratégias e ações inovadoras, e relatar seus impactos para a criação de uma cultura de inovação principalmente no setor de aprendizado educacional para essa Geração X.

No final do século XX, a internet se consolidou como o maior veículo de comunicação em massa do planeta, McQuail, Denis (n. p. 9. 559 p).

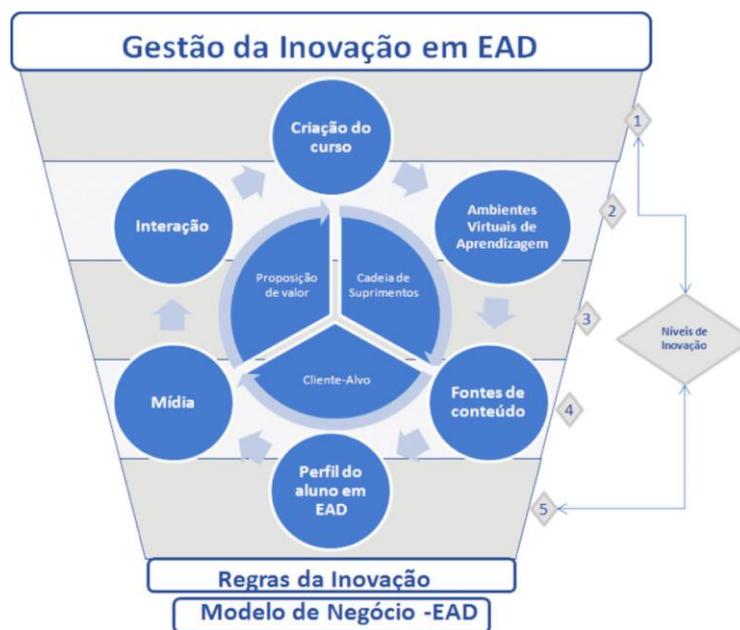
Apesar disso, o economista e escritor Michelle Boldrin (2018, p 28-30), menciona que a rapidez com que as inovações tecnológicas se manifestam é um desafio à capacidade das escolas e universidades estarem preparadas para um cenário tão volátil. Um desafio, sem dúvida, para os conteúdos educacionais tanto fundamental, médio e superior em todo mundo.

Em seus estudos, Edgar Morin (2000) descreve os 7 (sete) saberes necessários à educação do futuro, que são tão atuais para nossos tempos, a saber:

1. ensinar a condição humana;
2. as cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão
3. os princípios do conhecimento pertinente;
4. ensina a identidade terrena;
5. enfrentar as incertezas;
6. ensinar a compreensão;
7. a ética do gênero humano;

Com todas essas exigências de desenvolvimento, as ações inovadoras precisam produzir conhecimento para as pessoas. Com isso, a utilização de tecnologias nas instituições públicas urge para atender a necessidade de proporcionar serviços modernos, eficazes e de qualidade compatíveis com as demandas da sociedade, em constante evolução.

Figura 3 – Subsistemas do planejamento estratégico para EAD



Fonte: Araújo *et al.* (2013, p. 641).

Relativamente sobre a Figura 3, vale ressaltar que o planejamento estratégico da EaD envolve o desenvolvimento de práticas inovadoras na gestão educacional. Há, no entanto, desafios para copilar dados (indicadores e métricas) que às instituições de ensino, as cadeias de suprimentos e as ações planejadas para atender um público-alvo, os servidores públicos, com um crescimento cada vez maior por essa modalidade no Brasil, deverá enfrentar. (ARAÚJO *et al.*, 2013).

5 METODOLOGIA

Considerando as questões até aqui colocadas sobre a relação direta entre inovação e educação e a sua importância para desenvolver competências dos servidores MAPA pertencentes à geração X, o trabalho de conclusão de curso tem por objetivo entender as necessidades de aprendizagem deste público para, a partir desse ponto de partida, definir as estratégias de aprendizagem.

A partir desse recorte estabelecido, iniciamos o processo de desenvolvimento da metodologia desse trabalho que é representada pelo plano de ação que apresentamos no quadro a seguir.

Quadro 3 – Metodologia: plano de ação

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	WHAT?	O que é preciso entender em relação às necessidades de aprendizagem dos servidores da geração X do MAPA. O que eles gostam de estudar? Quais são as suas dificuldades em relação às novas mudanças tecnológicas?
	WHERE?	No Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)
	WHY?	Atender as necessidades de aprendizagem e desenvolver as competências mapeadas na pesquisa da geração X.
	WHEN?	Servidores públicos do MAPA, especificamente para o público-alvo da geração X. O presente plano de ação será apresentado aos gestores responsáveis pela gestão educacional logo este trabalho esteja analisado pela Banca avaliadora dessa ENAP. E, se aprovado, por eles, implementado a depender do planejamento da ENAGRO.
	WHO?	Servidores públicos do MAPA, com faixa etária entre 40 e 60 anos de idade. Como gostam de estudar? Como gostam de aprender?
2H	HOW?	a. análise da modalidade EaD no cenário educacional das instituições públicas e privadas, uma visão geral do cenário dessa modalidade por meio de referências científicas e estudiosos. b. utilização de formulário para dados quantitativos (perguntas fechadas) ao público-alvo direcionado desse trabalho. d. utilização de ferramentas tecnológicas, como: whatsApp, Zoom e Teams para entrevistas por videoconferência para dados qualitativos (perguntas abertas) ao público-alvo direcionado desse trabalho. e. avaliação das necessidades de aprendizagem e competências do público-alvo por meio de questionamentos (perguntas abertas e fechadas)
	HOW MUCH?	No que tange ao projeto é necessário à manutenção pela Enagro em disponibilizar o AVA aos servidores do MAPA, especificamente à geração X que é o público-alvo desse trabalho. Os recursos humanos compreendem o envolvimento de outros setores como a Assessoria de Especial de Comunicação (AEC) e a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) do Ministério. Bem como, a equipe da Enagro para a realização das ações estratégicas educacionais para atender às capacitações aos servidores do MAPA.

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
1	Aprendizagem organizacional	Com sucesso
2	Motivação	Com sucesso
3	EaD (educação a distância)	Com sucesso
4	Novas tecnologias	Com sucesso
5	Planejamento estratégico	Com sucesso
6	Desenvolvimento de Pessoas	Com sucesso
7	Repertório comportamental	Com sucesso
8	Espaço digital	Com sucesso
9	Modalidade EAD	Com sucesso
10	Plataformas digitais	Com sucesso
11	Plataformas interativas	Com sucesso
12	Ensino-aprendizagem	Com sucesso
13	Integração entre plataformas digitais	Com sucesso

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 3 organizamos sucintamente o plano de ação do presente trabalho, porém é necessário também descrever os instrumentos metodológicos que utilizamos para realizar a pesquisa.

Caráter exploratório, já que buscou identificar quais eram efetivamente as principais práticas de educação a distância nos sistemas de educação corporativa (SEC).

5.1 Pesquisa quantitativa

Para identificar o perfil do público-alvo, sobretudo o relacionado com a faixa etária (geração x), a opção foi pela realização de um levantamento de dados, em caráter exploratório, pois buscou selecionar, por meio da ferramenta digital whastapp e e-mail, quais eram efetivamente os servidores públicos do MAPA com a faixa etária estabelecida. Após a identificação do público-alvo, convidamos o grupo selecionado a participar da pesquisa na forma de questionário com 7 (sete) perguntas fechadas. Esta etapa da pesquisa foi realizada no período 18 a 21 de novembro de 2020. Para essa primeira coleta, utilizamos o site do Google Formulário onde elaboramos as questões necessárias.

As perguntas foram elaboradas de forma estratégica para subsidiar na questão das necessidades da Geração X, pois, como dito, foi o meu público-alvo da pesquisa. Antes mesmo do prazo final, já tínhamos mais de 100 respostas, porém após analisarmos os resultados, selecionamos 60 dessas respostas por atender o perfil do público-alvo desse estudo.

O público-alvo escolhido tinha o perfil de servidores nascidos entre 1960 a 1980, atendendo a faixa etária da Geração X, sendo que a maioria dos servidores estavam em teletrabalho, ou seja, isto é, não estavam trabalhando no presencial do Ministério. Os participantes dessa pesquisa passaram por várias mudanças no trabalho. Ou seja, tiveram que se adaptar ao novo normal de trabalho “remoto” imposto por uma pandemia global.

As perguntas obrigatórias foram no sentido de entender as seguintes questões da pesquisa:

1. Qual é o e-mail de contato do pesquisado;
2. Qual é a sua familiaridade com a internet;
3. Qual a sua proximidade com ferramentas tecnológicas;
4. Qual a data de nascimento (fundamental para filtrar o meu público –alvo);
5. Constatar a identificação com as mudanças tecnológicas;
6. Identificar os conhecimentos e habilidades relacionadas às competências que foram estudadas a partir das perguntas, detalhadas no quadro que segue.

Quadro 4 – Competências analisadas

COMPETÊNCIAS ANALISADAS (Formulário Google Forms)	
Empatia	É a capacidade de se colocar no lugar do outro, compreender e entender o outro, dando feedback construtivo.
Estratégia	Capacidade de se posicionar tanto pessoal ou profissional, considerando agir com uma visão sistêmica para atender a organização onde atua.
Produtividade e Gestão de Tempo	Saber priorizar atividades e recursos em processos de trabalho, otimizando assim tempo e materiais utilizados. Com foco na produtividade.
Propósito	Ter projetos, metas, propósito de realização. Tem efeito positivo na autoestima, saúde e valorização pessoal de cada pessoa.
Liderança	É a capacidade que algumas pessoas têm em direcionar outras para o mesmo objetivo. Conduzindo pessoas, equipes, grupos, comunidades para objetivos em comuns. Buscando sempre priorizar as capacidades e habilidades individuais de seus liderados.
Automotivação	É a capacidade de se automotivar, ou seja, gera estímulos internos que promovam uma busca para a realização de projetos e conquistas sem a necessidade de provocação externa.
Autonomia	São pessoas que têm facilidade em solucionar problemas, tomar decisões e adaptar comportamentos às adversidades do dia a dia.
Adaptabilidade	São pessoas com alta capacidade de se moldar de acordo com as situações que enfrentam, e também podem tomar decisões de acordo com as particularidades do contexto vivenciado.
Transformação Digital	Ambiente/contexto que as organizações estão passando em um processo de reengenharia em seus processos e gestão. Para que tudo possa ser mais ágil, tecnológico e eficiente.
Conectividade	Para os humanos, é a capacidade de conectar-se a diferentes dispositivos, canais, plataformas, tecnologias, para obter maior eficiência e qualidade nas ações, sejam essas profissionais ou pessoais.
Cooperação/Comunicação	Comportamento pessoal ou de um grupo para atender objetivos pessoais ou coletivos. No mundo digital, características cada vez mais importantes e estratégicas para negociações de sucesso.
Inovação	Comportamento receptivo e abertura para o novo são características para a inovação constante. Receber e transformar problemas e entregar soluções inovadoras.
Aprendizagem	Relacionada com a capacidade de aprender e renovar conhecimentos, atitudes e habilidades ao longo de toda a vida, em ciclos frequentes e contínuos.
Resiliência	Capacidade de manter-se com maior resistência em situações de desafio, estresse e mudança. Também de manter-se em equilíbrio após enfrentar acontecimentos intensos.
Inteligência Emocional	É a capacidade de uma pessoa de avaliar suas próprias emoções, assim como a dos demais, e saber como lidar com elas da melhor forma possível.

Fonte: Adaptado do livro do curso Competências Profissionais, Emocionais e Tecnológicas para tempos de mudança (PUCRS, 2020).

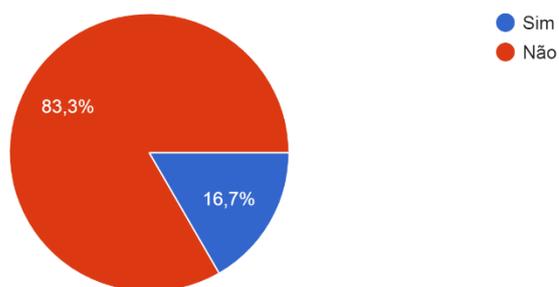
A seguir, detalhamos os resultados desses dados coletados por meio do Google Formulário, com respectivas análises.

A questão que se refere o gráfico 1 foi para avaliar a facilidade ou dificuldade dos participantes com o uso da tecnologia no dia a dia nas diversas atividades profissionais e ou pessoais.

1. Você tem dificuldade em lidar com a tecnologia?
___ SIM ___ NÃO

Gráfico 1 – Dificuldade em usar a tecnologia

60 respostas



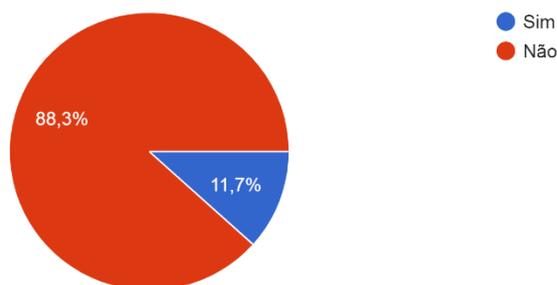
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A questão a que se refere o gráfico 2 foi para avaliar as dificuldades dos participantes com o uso das ferramentas tecnológicas e sobre a realidade digital que se apresenta o novo cenário de trabalho via teletrabalho.

2. A internet, as ferramentas tecnológicas e a realidade digital lhe parece ser algo estranho e difícil?
___ SIM ___ NÃO

Gráfico 2 – Dificuldades com internet, ferramentas tecnológicas e realidade digital

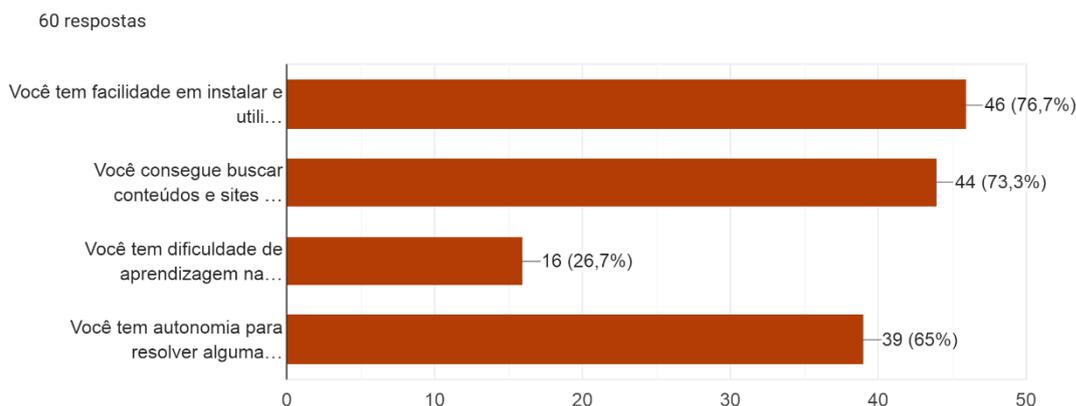
60 respostas



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Na análise dos dados resultantes das respostas 1 e 2. A partir de uma pergunta que teve uma abrangência ampla. Os participantes responderam em sua maioria não terem grandes dificuldades com a internet e com ferramentas tecnológicas, conforme gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3 – Dificuldades com relação às mudanças tecnológicas



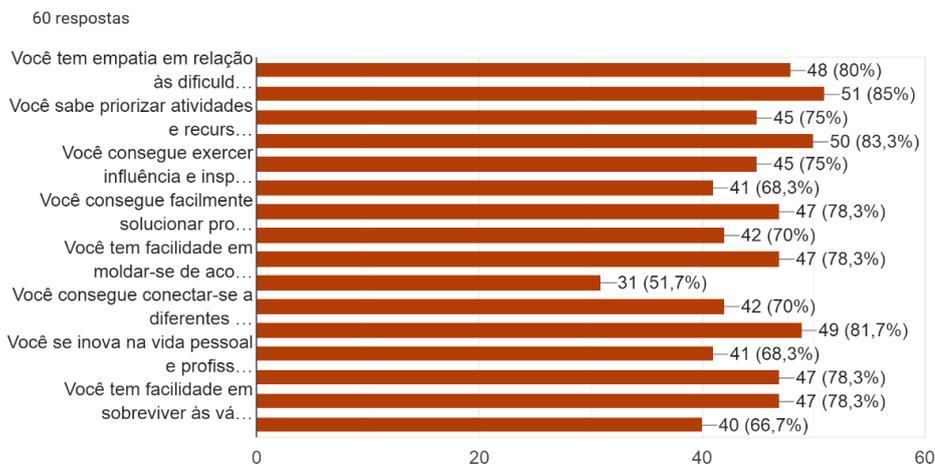
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

3. Quais são as **suas dificuldades** em relação às novas mudanças tecnológicas? Marque nas opções abaixo, quais são as suas dificuldades. Marque todas as que equivale a você.

- utilizar teclado e ou mouse
- instalar e usar aplicativos (Apps)
- ter a compreensão de cada funcionalidade
- buscar conteúdos e sites relacionados às suas necessidades na WEB
- tem dificuldade de aprendizagem na área tecnológica (sejam quais forem)
- não tem autonomia para resolver algumas questões tecnológicas sem acionar o suporte técnico

O Gráfico 4 revela que os resultados das porcentagens da primeira em relação a segunda opção. Indica que a maioria dos participantes está bem preparada para enfrentar essas duas situações. Agora em relação à terceira opção dessa pergunta: você tem dificuldade de aprendizagem na área tecnológica (sejam quais forem)? Aqui já teve um aumento dos participantes, referindo-se as dificuldades no aprendizado com tecnologia em si de 30% do total dos participantes. Em se tratando da última opção, a questão da autonomia para resolver situações tecnológicas sem acionar o suporte técnico, 65% do total, ou seja, 39 dos 60, dos participantes responderam terem autonomia para sanar situações que envolvem o suporte técnico.

Gráfico 4 – Conhecimento e conduta



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Seguem as perguntas gráfico 4: Conhecimento e Conduta

1. Qual(is) é (são) a(s) proposição(ões) abaixo relaciona(m) ao seu conhecimento e a sua conduta, tanto no trabalho como fora do trabalho? Marcar todas as que equivalem a você.
 - a. Você tem empatia em relação às dificuldades dos seus pares
 - b. Você, no sentido pessoal ou profissional, se sente preparado para agir com visão sistêmica, eficiência e rapidez, construindo situações desejáveis e positivas para si, para uma equipe ou organização
 - c. Você sabe priorizar atividades e recursos em uma rotina, otimizando o tempo e a energia utilizada
 - d. Você tem propósitos nas suas diversas áreas da vida
 - e. Você consegue exercer influência e inspiração positivas nas outras pessoas e grupos com frequência em direção aos objetivos almejados
 - f. Você tem a capacidade de automotivação superior as influências externas
 - g. Você consegue facilmente solucionar problemas, tomar decisões e adaptar comportamentos
 - h. Você tem facilidade em analisar e compreender emocionalmente outras pessoas
 - i. Você tem facilidade em moldar-se de acordo com as situações enfrentadas, sabendo escolher a forma correta de agir, falar e tomar decisões de acordo com as particularidades do contexto vivenciado
 - j. Você consegue se enxergar integralmente dentro da Transformação Digital
 - k. Você consegue conectar-se a diferentes dispositivos, canais, plataformas, tecnologias, e utilizá-los de maneira benéfica para obter maior eficiência e qualidade nas ações, sejam essas profissionais ou pessoais
 - l. Você consegue conectar-se a pessoas ou grupos para que objetivos coletivos sejam atingidos

- m. Você se inova na vida pessoal e profissional regularmente
- n. Você tem a capacidade de aprender e renovar conhecimentos de forma constante
- o. Você tem facilidade em sobreviver às várias situações de estresse e mudança que se apresenta no dia a dia
- p. Você consegue avaliar as suas próprias emoções, assim como a dos demais, e saber como lidar com ela da melhor forma possível

Na pergunta categoria de pesquisa competências, sejam as emocionais como as tecnológicas, os resultados mostram os maiores GAP de competência. Dentre as 16 opções dentro da pergunta, mais de 10 opções chamaram a atenção em relação às respostas dos participantes. Ora as competências emocionais são importantes, ora as tecnológicas são necessárias. A relação entre as duas foram um destaque nessa pergunta. Não houve uma predominância em relação as competências, e sim a importância das duas no processo de desenvolvimento profissional e das relações humana.

Também analisamos a importância da conexão entre as competências tecnológicas e as competências emocionais. Como a conectividade, a transformação digital, a inovação e a produtividade com a gestão de tempo associadas diretamente com comportamentos pessoais (emocionais), como: liderança, automotivação, empatia e, principalmente a inteligência emocional que foi o segundo maior GAP de competências dessa pergunta.

5.2 Pesquisa qualitativa

As questões sobre as necessidades, os estilos de aprendizagem e as competências a desenvolver demandaram abordagens qualitativas que foram feitas após a pesquisa quantitativa.

Para compor essa amostragem, realizamos entrevistas com 15 servidores por meio das ferramentas de videoconferência (WhatsApp e Teams).

As entrevistas foram agendadas com cada servidor e as questões abertas abordaram quatro perguntas elaboradas para essa etapa da pesquisa que são apresentadas a seguir.

Segue abaixo:

1. Você recebe subsídio (apoio) da sua instituição para se atualizar ou para se aprimorar à nova realidade do teletrabalho?
2. Pensando em capacitação. Como você ver a realidade atual em época de trabalho remoto (teletrabalho) da sua instituição? Como você gosta de aprender, conte experiências positivas e negativas de aprender para que eu possa entender melhor sua forma de aprender.
3. Como otimizar ações inovadoras voltadas ao Aprendizado Educacional para os servidores públicos efetivos do seu órgão? Quais sugestões você poderia contribuir (no sentido de indicar melhorias) nessa área?
4. Na situação atual do seu órgão, como estimular o engajamento e a motivação dos servidores para o aprendizado digital?

Quadro 5 - Quadro respostas dos participantes das videoconferências

Quadro respostas dos participantes das videoconferências	
Frases dos participantes	<p>Dificuldade em saber como usar as ferramentas tecnológicas. Falta de interesse em temas ofertados pelas escolas de governo. Gosto de encontrar pessoas. Atualmente gosto mais do curso online porque podemos adaptar aos nossos horários. Eu gosto de dinâmicas e jogos. O que motivaria pessoas a se atualizar, é adquirir o conhecimento. Os gestores precisam entender que os servidores precisam reservar um tempo para se capacitarem. Como hoje é tudo movido à tecnologia da informação... Existe uma gama de oportunidades de se conectar para capacitar que antes não tínhamos. Já é visível que temos mais opções de capacitação que não existia e que era muito burocrático. No meu setor basta se mostrar interessado para o aprendizado, para começar o engajamento. Há uma infinidade de cursos online e eventos a distância para a atualização e aperfeiçoamento que antes nem sabíamos que existia nessa modalidade. Gosto muito de aprender de qualquer maneira, isso depende muito do que vou aprender. Eu sempre gostei do lúdico para o processo de aprendizagem. O aprendizado global da organização, no sentido da diversidade de habilidades de execução e integração de múltiplas correntes de tecnologias.</p>
Brainstorming das falas dos participantes	<p>Desafios, aulas presenciais e aulas virtuais, online, remoto, recursos tecnológicos, ferramentas institucionais, cursos mistos, modalidade EaD (ensino a distância), banco de talentos, avaliação de competências, competência de comunicação, gestão de equipe, isolamento social, bonificação salarial, gamificação, etc.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

6 RESULTADOS

Pela análise dos dados resultantes das respostas 1, 83,3% dos participantes responderam não terem grandes dificuldades em lidar com a internet, então a internet não parece ser um ambiente tão inóspito. Enquanto, para 16,7% terem dificuldades em lidar com a internet de uma forma geral.

Na pergunta relacionada as ferramentas tecnológicas e a realidade digital lhe parece ser algo estranho e difícil, surpreendentemente 88,3% dos participantes não se sentiram estranho ao tema questionado. E 11,7% responderam que sim, que era estranha e difícil.

Na pergunta sobre as dificuldades e relação as novas mudanças tecnológicas, vale destacar a proposição em que questionava os participantes sobre a dificuldade de aprendizagem utilizando a tecnologia (sejam quais forem as dificuldades). A resposta final foi quase 30% do total de participantes apresentarem dificuldades para o aprendizado com a tecnologia.

Ainda nesta questão, a proposição sobre autonomia para resolver situações tecnológicas sem acionar o suporte técnico, para 65%, ou seja 39 dos 60 participantes, responderam terem autonomia para sanar situações que envolvem o suporte técnico, sem acionar o acionar o mesmo.

Um dos pontos de destaque identificados na questão do conhecimento e conduta do participante, tanto no trabalho como fora do trabalho, trata-se das proposições relacionadas as competências emocionais e competências tecnológicas, pois tiveram os maiores GAPs de competência. Das 16 proposições, mais de 10 opções chamaram a atenção em relação às respostas dos participantes. Ora as competências emocionais tiveram maior importância e ora foram as tecnológicas.

Cabe deixar claro, a importância das competências emocionais e tecnológicas, como sinérgicas entre si. Não houve uma predominância em relação as competências, e sim a importância das duas no processo de desenvolvimento profissional e da relação humana.

Também observamos a importância da conexão entre as competências tecnológicas e as competências emocionais. Como a conectividade, a transformação

digital, a inovação e a produtividade com a gestão de tempo associadas diretamente com comportamentos pessoais (emocionais), como: liderança, automotivação, empatia e, principalmente a inteligência emocional que foi o segundo maior GAP de competências dessa pergunta.

Nesse contexto de análise, os dados das questões abertas (dados qualitativos) que foram realizadas a partir de entrevistas por videoconferências é importante salientar que as respostas dos participantes se ferem as competências emocionais de forma indireta e outras vezes de forma explícita. Veja essa frase de um participante em que ele diz: “Os gestores precisam entender que os servidores precisam reservar um tempo para se capacitarem”, uma afirmação sobre a importância da capacitação para estes novos tempos digitais e como é fundamental a aprimorar os estudos relacionados as ferramentas tecnológicas como apoio ao trabalho.

Como constatamos após conversar com diversos servidores distribuído em regiões diferentes do Brasil, há situações distintas no sentido de uma parte receber apoio e, a outra, sem auxílio algum, bem como o quanto é importante a desburocratização que aconteceu com a nova realidade digital, conforme pode ser constatado no comentário de um respondente:

Já é visível que temos mais opções de capacitação que não existia e que era muito burocrático (Respondente 1 da pesquisa).

Enquanto um grupo relatou que: “tinha dificuldade em saber como usar as ferramentas tecnológicas”, temos um outro grupo que relata que: “gosto muito de aprender de qualquer maneira, isso depende muito do que vou aprender”. Aqui, neste caso específico, a Geração X mostrou-se evidente, pois há participantes que relatam ter facilidade em lidar com todas as tecnologias digitais, enquanto outros ainda não se adaptaram a quarta revolução industrial.

Em relação a modalidade presencial, temos o grupo de adeptos que relatam o “gosto de encontrar pessoas” e um outro depoimento: “eu sempre gostei do lúdico para o processo de aprendizagem”, referindo-se aos cursos presenciais. Bem como, é importante as relações humanas presenciais.

Mas, como estas reflexões podem refletir aplicações para a administração pública? É sobre este assunto que trataremos a seguir.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A humanidade vive o ápice da influência tecnológica em todas as áreas, com a inteligência artificial e a computação quântica postos estão a nossa frente. O impacto da tecnologia atingiu não só as organizações como um todo, mas principalmente o comportamento humano.

Para a otimização de ações inovadoras no campo educacional é preciso, primeiramente, **ouvir o público-alvo** para sanar as dúvidas e necessidades desse público, buscando entender como gostam e se sentem melhor para aprender.

Desse modo, estimular o diálogo e o compartilhamento de experiências é uma boa forma de iniciar o planejamento das ações, de forma participativa, para sair da armadilha de oferecer “mais do mesmo”, pois a troca de ideias pode conduzir a soluções mais adequadas às reais necessidades de determinado público frente às mudanças tanto na área de conhecimento a ser adquirido quanto na aplicabilidade desse conhecimento no desempenho das atividades no trabalho.

Nessas duas afirmações, relatos de como se sentem motivados para as capacitações: “no meu setor basta se mostrar interessado para o aprendizado, para começar o engajamento” e “eu gosto de dinâmicas e jogos”. (GAMIFICAÇÃO), entre tantas interessantes que foram coletadas nessas entrevistas.

Assim, como o compartilhamento de informações pode ser por meio de ações presenciais e ou EaD, e como essa modalidade (EaD) é hoje tão aprendizado organizacional. Nesse sentido, indicamos os cursos híbridos, ou seja, as duas modalidades (presencial e EaD) para contemplar o público da Geração X que parece estar ainda um pouco atrás em relação as competências analisadas nos resultados desse trabalho. Em fim, acreditamos que eles precisam ganhar um pouco mais de atenção nesse primeiro momento de transformação digital.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como hoje é tudo movido à tecnologia da informação, a motivação de pessoas e atualização de seus conhecimentos, bem como suas habilidades destaca-se como um grande desafio. Existe uma gama de oportunidades de se conectar para capacitar que antes não tínhamos no serviço público. Se tínhamos não era aberto como hoje é percebido pelas pessoas. Já é visível que temos mais opções de capacitação que não existia e que era muito burocrático, certamente.

As oportunidades se ampliaram: há uma infinidade de cursos online e eventos a distância para a atualização e aperfeiçoamento que antes nem sabíamos que existia nessa modalidade.

Incrível o feedback positivo da maioria em relação aos cursos ofertados na modalidade EaD. Aqui uma frase clássica de satisfação de um dos entrevistados dessa pesquisa: “atualmente gosto mais dos cursos online porque podemos adaptar aos nossos horários”.

Enfim, o serviço público deveria aproveitar a diversidade de habilidades de seus colaboradores para a execução e com a integração de múltiplas correntes de tecnologias para concretizar os objetivos da organização.

Seria importante registrar em **futuros estudos** o impacto do cenário atual nas estratégias propostas pelo AVA MAPA, pois quando terminamos esse trabalho ainda estávamos no período de isolamento por conta da pandemia de 2020. Isto porque entendemos que há muito ainda para se transformar nas relações profissionais e pessoais nas sociedades, pois as realidades dos continentes e seus países já eram críticas antes da pandemia, no sentido de crises econômicas, políticas e conflitos sociais. Depois dessa onda pandêmica oriunda pelo coronavírus no mundo, ainda não sabemos como será o futuro das nações.

Por fim, gostaríamos de salientar que a especialização contribuiu com a minha formação acadêmica e profissional, agregando valor e mais conhecimento para a minha trajetória de vida, somado aos outros cursos e capacitações na área de comunicação e tecnologia que já realizamos no serviço público.

REFERÊNCIAS

Adaptado do livro do curso Competências Profissionais, Emocionais e Tecnológicas para tempos de mudança (PUCRS, 2020).

Adaptado: <https://rhpravoce.com.br/posts/60-das-empresas-sofrem-de-falta-de-soft-skills>, por RIBEIRO MAYRA. Disponível em: <https://www.capgemini.com/br-pt/nossa-empresa/>

A INOVAÇÃO. **Blog ABGI**, Belo Horizonte, c2020. Disponível em: <https://brasil.abgi-group.com/a-inovacao/>. Acesso em: 2 ago. 2019.

ARAÚJO, Elenise Maria de; OLIVEIRA NETO, José Dutra de; CAZARINI, Edson Walmir; OLIVEIRA, Selma Regina Martins. A gestão da inovação na educação a distância. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 3, p. 639-651, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n3/v20n3a10.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2020.

BARBOSA, Alice Príncipe. Classificações facetadas. *Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 73-81. 1972.

BOLDRIN, Michelle. *Revista Educação*, edição mês: novembro, p. 28-30, de 23 de outubro de 2018.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**: RAM, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 11 ago. 2019.

BRUNO, Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.7 no.3 Curitiba July/Sept. 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (Série Gestão de Pessoas).

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. (Série Gestão de Pessoas).

CARVALHO, Rafael. Soft Skills: habilidades que destacam profissionais. **EDOOLS**, [s. l.], 2 abr. 2018. Disponível em: <https://www.edools.com/soft-skills/>. Acesso em: 11 fev. 2020.

ENAP. **Educação a distância em organizações públicas**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Enap, 2006. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/376/1/Livro_EAD.pdf. Acesso em: 18 ago. 2019.

ENAP. **Estilos de Aprendizagem**: módulo 1: Andragogia. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2360/1/ESTILOS_APRENDIZAGEM_MOD_1%20%281%29.pdf. Acesso em: 24 abr.2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração: RAUSP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000837671>. Acesso em: 24 abr. 2020.

FURTER, Pierre. Educação Permanente e Desenvolvimento Cultural. Trad. Teresa de Araújo Pena. Petrópolis: Ed. Vozes Limitada, 1974. p. 224.

Gates, Bill. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/thegatesnotes>, 2018.

GUIMARÃES, Hanna. Inovação educacional vai muito além da aquisição de tecnologias. **Correio Braziliense**, Brasília, 6 dez. 2018. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/parceiros/thomasjefferson/2018/12/06/noticia-publicidade-thomasjefferson,723638/inovacao-educacional-vai-muito-alem-da-aquisicao-de-tecnologias.shtml>. Acesso em: 30 jul. 2019.

GUIMARÃES, Nilo. As 4 Revoluções Industriais e Seus Processos de Fabricação. **CONAENGE**, [s. l., 201-?]. Disponível em: <https://conaenge.com.br/4-revolucoes-industriais-processos-fabricacao/>. Acesso em: 11 mar. 2020.

INSTITUTE, Mckinsey Global. McKinsey Quarterly Transformation, n. 4, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/quarterly/the-magazine/2019-issue-4-mckinsey-quarterly>. Acesso em: 24 abr. 2020.

KAPP, Alexander. **Platon's Erziehungslehre** (Ideias Educacionais de Platão), 1833. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/alexander-kapp/>. Acesso em: 24 nov. 2019.

KARNAL, Leandro; CORTELLA, Mario Sergio. **Viver, a que se destina?** Papirus 7 Mares, São Paulo, 2020.

MC KINSEY, Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions In A Time Of Automation, 2017.

MC QUAIL, Denis. Teoria da comunicação de massas. Fundação Calouste Gulbenkian. p. 9. 559 páginas, Lisboa, 2003.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Ciência com consciência e os 7 saberes necessários para a educação do futuro, São Paulo, p. 120, 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/EdgarMorin.pdf>,

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. UNESCO/Cortez, Rio de Janeiro, 2000.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. **Innovation in the public sector**. London: The Stationery Office, 2003. Disponível em: <http://michaellittle.org/documents/Mulgan%20on%20Innovation.pdf>. Acesso em: 25 maio 2010.

NASCIMENTO, Paulo Cesar. **Ações inovadoras produzem conhecimento**. Jornal da Unicamp: Campinas, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/544/acoes-inovadoras-produzem-conhecimento>. Acesso em: 12 ago. 2019.

ONU. **Plano de ação internacional contra o envelhecimento**. Tradução de Arlene Santos. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2003. 49 p. (Série Institucional em Direitos Humanos, 1).

ONU. **World Population Prospects: the 2017 revision**. [S. l.]: ONU, 2017. Disponível em: <https://population.un.org/wpp/>. Acesso em: 24 abr. 2020.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2020.

ROCHA, Gustavo. Evolução das gerações dentro do negócio. **Portal dos Empreendedores**, São Paulo, 13 fev. 2017. Disponível em: <https://portaldosempreendedores.com.br/evolucao-das-geracoes-dentro-do-negocio/>. Acesso em: 24 abr. 2020.

RODRIGUES, José Paz. Os 7 saberes necessários à educação do futuro, segundo Edgar Morin. **PGL.gal**, [s. l.], 23 jul. 2014. Disponível em: <https://pgl.gal/os-7-saberes-necessarios-a-educacao-do-futuro-segundo-edgar-morin/>. Acesso em: 15 jul. 2019.

TCU. **Referencial Básico do Programa de Inovação (inovaTCU)**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-do-programa-de-inovacao.htm>. Acesso em: 06 ago. 2019.

TENDÊNCIAS globais de talentos: as 4 tendências que estão transformando seu local de trabalho. [S. l.]: LinkedIn Soluções de Talentos, 2019. Disponível em: <https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/recruiting-tips/tendencias-globais-de-talentos-2019>. Acesso em: 11 set. 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Biblioteca Central. **Guia rápido de citação e referência**. Brasília: UnB, 2009. Disponível em: <https://bce.unb.br/2014/11/guia-rapido-de-citacao-e-referencia-disponivel-na-site-da-bce/>. Acesso em: 25 ago. 2019.