

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

**A jornada do coordenador de cursos da Enap na educação digital *on-line*:
ressignificando seu papel diante do contexto atual**

Yara Cristina de Sousa

Área temática: nível meso - desenvolvimento profissional e apoio ao corpo docente

Brasília, dezembro de 2020

“Devido à penetrabilidade em diferentes áreas na esfera das aprendizagens (formal, não formal e informal), a evolução tecnológica digital tem assumido um papel determinante no reconfigurar dos ecossistemas e ambientes educacionais e, portanto, ignorar essas tecnologias é descurar o seu potencial para propiciar a inovação, transformação e modernização” (MOREIRA, 2018, apud MOREIRA *et al.*, 2020, p. 9).

1. PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho tem como objeto de estudo o mapeamento de competências dos coordenadores de cursos da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), na educação digital *on-line*, tendo como base a experiência na oferta de cursos no formato remoto integrado ao ambiente virtual de aprendizagem “google sala de aula”, recebendo a denominação em inglês *google classroom*.

A pandemia de COVID-19 causada pelo novo coronavírus¹ demandou dos coordenadores de cursos² o desenvolvimento ágil de novas competências para realizar as suas atividades profissionais relacionadas à gestão acadêmica e utilização das tecnologias da informação e comunicação (TDIC) como ferramentas de apoio. Isso porque o novo modelo emergencial remoto adotado pela Escola exigiu protagonismo da equipe de coordenadores da Coordenação Geral de Execução de cursos (CGEXE) para aprofundar conhecimentos e desenvolver habilidades e atitudes relacionadas ao uso das TDIC. Considerando este ponto de partida e as especificidades da educação digital *on-line*, torna-se necessário identificar e compreender os papéis e atribuições do coordenador de curso, sobretudo quais são as novas competências requeridas para as suas atividades profissionais.

Embora não seja dado negligenciar a atuação colaborativa do coordenador e dos agentes envolvidos no processo educativo para o alcance dos objetivos instrucionais, não é objetivo deste trabalho analisar as competências de todos os responsáveis dos cursos. A opção metodológica

¹ De acordo com o portal VivaBem (2020, *on-line*), coronavírus “é um vírus que causa uma doença respiratória - a covid-19 - pelo agente coronavírus SARS - CoV-2, identificado em dezembro de 2019 na China. Os coronavírus são uma grande família viral, conhecidos desde meados de 1960, que causam infecções respiratórias em seres humanos e em animais. Disponível em: [² Equipe de coordenadores da Coordenação Geral de Execução de cursos \(CGEXE\) vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Profissional \(DDPRO\) da Enap.](https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/01/25/tire-suas-principais-duvidas-sobre-o-coronavirus-que-se-espalha-pelo-mundo.htm#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20novo,seres%20humanos%20e%20em%20animais>.” Acesso em: 11 mai. 2020.</p></div><div data-bbox=)

adotada neste trabalho é de uma investigação voltada sobretudo para a atuação profissional do coordenador de cursos.

Considerando que o ensino remoto e online é prática atual e tende a se tornar a modalidade educacional definitiva na Enap, pretende-se responder à seguinte questão no desenvolvimento desta pesquisa: **como podemos criar um plano de ação que contemple as competências essenciais à gestão administrativa, social, técnica e pedagógica de coordenadores de cursos presenciais e, que devido à pandemia, tornaram-se totalmente *on-line*?**

Buscando estabelecer direções para viabilizar a solução para o problema proposto, torna-se necessário contextualizar e justificar a presente pesquisa. São estes assuntos que trataremos a seguir.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é fundação da administração pública federal indireta, vinculada ao Ministério da Economia e tem como missão formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade

Conforme o PPI - Projeto Político Pedagógico da Enap:

A sociedade passa por um processo de transformação no contexto da economia digital, defrontando-se com problemas cada vez mais complexos e interdependentes. As instituições públicas e privadas são impulsionadas a adquirir novos conhecimentos, desenvolver capacidade e inovar constantemente, a fim de manterem-se vivas e relevantes. Essas organizações têm buscado profissionais com um perfil mais criativo e adaptável, que estejam dispostos a se capacitar para entregar os resultados desejados. Nessa perspectiva, o grande desafio do ensino executivo é preparar o profissional para a era do conhecimento da tecnologia e da inovação". (PPI - ENAP 2020-2024a)

Nesse sentido, a Enap tem um grande desafio, ainda mais quando se considera o impacto da tecnologia e sua imensa aceleração nos tempos atuais, impondo aos servidores o desenvolvimento de conhecimentos novos, domínio de sistemas e ferramentas digitais para alcance da eficácia nas ações de desenvolvimento de pessoas.

O Decreto nº 10.506 de 2 de outubro de 2020 (que altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional conforme a lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990) já destacava a relevância da Enap como a principal escola de governo do executivo federal.

Segundo o artigo 13 desse Decreto, cabe à esta instituição:

I - Articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e o sistema de escolas de governo da União;

IV-Uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal. (BRASIL, 2020a).

Neste estudo pretende-se definir as ações necessárias durante a oferta dos cursos da Enap voltados às ações de desenvolvimento que são promovidos pela CGEXE, nas etapas do planejamento (1) (pré-oferta); (2) durante a oferta (execução do curso); e (3) pós-oferta (avaliação), a partir das competências específicas para exercício da função de coordenador de cursos na educação *on-line*.

A relevância da qualificação dos servidores públicos, pela formação e capacitação continuada, é reconhecida dentro e fora do setor público. A consciência dessa relevância nas últimas décadas se torna mais evidente a partir dos anos 1980, principalmente no Brasil, com um maior protagonismo político dos cidadãos e maior demanda por serviços públicos efetivos e de elevado padrão de qualidade.

No caso brasileiro, a importância é tão expressiva que a Constituição Federal de 1988 incorpora a obrigatoriedade de União, estados e Distrito Federal manterem escolas de governo (art. 39). Essas escolas devem atuar na formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos e a participação em seus cursos é um dos requisitos para a promoção na carreira (Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. Senado Federal, 2016).

Os profissionais que atuam no setor público nos mais diversos países encontram o desafio de lidar com sociedades mais pluralistas e com problemas mais complexos. Como destaca a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seus estudos sobre o setor público, esse desafio se soma ao impacto da tecnologia. Isso porque ela impõe de forma crescente a necessidade do domínio de sistemas e ferramentas de governança cada vez mais digitais e abertos em rede (ENAP, 2020b, p. 5).

O desenvolvimento de competências para lidar com problemas complexos se torna cada vez mais necessário na atualidade e coloca como grande desafio o mapeamento das reais capacidades necessárias aos serviços públicos para o atendimento às demandas atuais e futuras. A questão posta é como desenvolvê-las diante de mudanças tão rápidas no âmbito das tecnologias e atualização das informações.

Quando refletimos sobre o desenvolvimento de competências para lidar com problemas complexos não podemos deixar de analisar as condições físicas e psicológicas dos servidores públicos para suportar estas mudanças. Isto é, não apenas exigir eficiência, mas a instituição deve oferecer apoio aos coordenadores e agentes envolvidos para garantir a qualidade de vida e saúde emocional diante das imposições profissionais, bem como capacitá-los para

trabalhar com o aparato tecnológico necessário para o desenvolvimento das atividades.

Para que o desempenho na função de coordenador de cursos seja satisfatório é importante analisar as demandas, o número de cursos que este profissional consegue atender com qualidade. A efetividade na aprendizagem depende, além de outros fatores, da forma como ela é gerenciada. Não podemos deixar de mencionar que com a pandemia muitas vezes coordenadores de cursos extrapolaram as horas diárias da sua jornada de trabalho para atendimento *on-line*, por isso há necessidade de uma organização, definindo papéis e metas.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2002 p. 22) define competências como a

capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional. (GLOSSÁRIO DA OIT, 2002, p 22).

A partir de março de 2020 a Escola viu-se diante de um cenário novo, onde o decreto nº 40.520/2020 (BRASIL, 2020b), que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência do Coronavírus determinava a suspensão das aulas presenciais, como medida para conter o avanço das contaminações no Brasil e a equipe técnica da Enap teve que iniciar o teletrabalho imediatamente.

A atual CGEXE iniciou a execução dos cursos de catálogo que eram ofertados na modalidade presencial de forma remota, com transmissão ao vivo de aulas, por meio de plataformas de videoconferência e proposição de atividades com apoio da plataforma google sala de aula, recebendo a denominação em inglês google classroom.

A Coordenação-Geral de Execução de Cursos (CGEXE) é a área responsável pela concretização das ações educacionais do programa de desenvolvimento profissional - chamados “cursos de catálogo” - em especial aqueles de curta duração e de modalidade presencial. Há na coordenação também ações de desenvolvimento na modalidade de educação a distância, com tutoria.

A oferta das turmas desses cursos se dá em três categorias:

- **turmas abertas:** são turmas ofertadas por iniciativa da própria Enap, de acordo com as possibilidades orçamentárias, nas quais qualquer servidor federal pode se inscrever;
- **turmas exclusivas:** são turmas demandadas e custeadas por órgãos da administração pública federal, nas quais as vagas são destinadas somente a servidores vinculados a estes órgãos; e
- **turmas Enap em Rede:** são turmas demandadas por órgãos parceiros do programa Enap em Rede, custeadas pela Enap, nas quais parte das vagas é reservada aos servidores dos órgãos parceiros e as demais vagas abertas à servidores federais da região, onde a turma for executada. É uma estratégia para oferecer cursos presenciais de desenvolvimento profissional para servidores públicos civis do Poder Executivo federal, estadual e municipal, lotados fora do Distrito Federal. Com as transmissões de cursos e possibilidade de outros servidores fora da localidade se inscreverem, os parceiros do Enap em Rede cederam vagas à servidores de regiões diferentes.

Apesar deste formato de oferta dos cursos da Enap ter sido impulsionado pela crise mundial gerada pela pandemia, torna-se cada vez mais viável e aplicável, assim como entre outras instituições de ensino em vários níveis, considerando que não estamos livres de novas crises. Isto é, além do desenvolvimento tecnológico acelerado, das consequências do crescimento dos grandes centros e da dificuldade de deslocamento das pessoas decorrente disso, este modelo de capacitação se torna menos oneroso para capacitar

servidores e viabiliza uma nova forma de trabalho aos agentes envolvidos nas ações de desenvolvimento, assim como novos modelos de gestão no setor público.

As principais razões para a realização deste estudo partem da necessidade da reorganização do fluxo de trabalho do coordenador de cursos diante da nova realidade, ressignificando² seu papel e desenhando o perfil desejado para atender às atuais necessidades de desenvolvimento de competências para atuação na gestão das ofertas de cursos, priorizando o domínio de técnicas voltadas para educação online.

Na Enap também há os cursos ofertados pela EVG (plataforma tipo Mooc – Massive Open Online Courses) com cursos a distância que oferecem conteúdo e atividades que são acessados e atendem aos alunos com estilos de aprendizagem que preferem estudar de forma autônoma, livre, flexível sem horário específico, mas por outro lado, não oferecem espaços de interação e colaboração como nas aulas por videoconferências.

Em um plano de ação validado pela equipe da CGEXE pretende-se definir as ações indispensáveis, na fase preparatória (pré-curso), durante o curso (oferta) e pós-curso (avaliação) para melhoria dos processos alinhado às competências requeridas. Este instrumento poderá auxiliar aos coordenadores e novos servidores que assumirem esta função, e conseqüentemente alcançar maior efetividade nas ações de desenvolvimento de pessoas.

A pesquisa é factível, uma vez que as informações dos cursos e turmas realizados nessa modalidade podem ser recuperadas em sistema de gestão acadêmica da escola, inclusive com avaliação de reação para análise qualitativa e entrevista semiestruturada com a equipe de coordenadores e facilitadores envolvidos nas ações de capacitação.

A autora da pesquisa é servidora, em exercício na CGEXE-DDPRO, atuando como coordenadora de cursos, o que facilita o acesso aos dados e às pessoas envolvidas. O tema é interessante por servir como análise e construção

de novo conhecimento sobre o movimento de implementação **do ensino na educação online a partir do ensino remoto**, que foi uma ação emergencial, mas tem tendência à permanência, inclusive, recentemente o Ministério da Educação (MEC) homologou o parecer nº 19, do Conselho Nacional de Educação (CNE) que permite aulas remotas em todas as redes de ensino, enquanto durar a pandemia de coronavírus, ou quando não houver condições sanitárias, e esta determinação se estende à realidade das escolas de governo.

Ante o atual contexto de crise sanitária, com grande impacto nas ações educacionais, a escolha do tema também se justifica por sua característica inovadora e pela necessidade que se verifica diante do novo contexto de atuação da coordenação na oferta de cursos presenciais transpostos para oferta no formato remoto, com o objetivo de mapear e definir o perfil - papel do coordenador de cursos conforme o cenário atual e inédito, produzindo novos conhecimentos na gestão acadêmica, no âmbito corporativo a partir da percepção dos envolvidos sobre os desafios, limitações apresentados e disseminação das melhores práticas diante do novo paradigma educacional.

O caráter ético da pesquisa também justifica sua escolha, já que as informações dos sujeitos envolvidos estarão preservadas e os resultados obtidos constituirão vantagens significativas ao permitir o aprimoramento das ofertas de soluções educacionais promovidas pela escola. Por fim, a característica mais importante da escolha da questão refere-se à sua relevância, já que mesmo após a superação da atual crise sanitária, a instituição poderá implementar definitivamente um novo modelo educacional, considerando que este novo modelo trouxe benefícios tais como: uma maior integração e superação de fronteiras geográficas, a maior utilização de recursos inovadores, desenvolvimento de novas metodologias e implementação do ensino híbrido (*blended learning*) em alguns cursos no formato remoto, – com a proposição de atividades prévias no *classroom* e de momentos de discussão ao vivo, com desenvolvimento de metodologias ativas tendo o aluno como protagonista (sujeito ativo) no processo de ensino-aprendizagem.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo geral

Criar um plano de ação que contemple as competências de gestão administrativa, social, técnica e pedagógica para coordenadores de cursos presenciais que devido à pandemia se tornaram *on-line*.

3.2. Objetivos específicos

- elaborar um plano de ação definindo as fases de planejamento (pré-curso), durante a oferta (execução do curso) e pós-curso (avaliação) por meio de um *checklist* para coordenadores de cursos presenciais que se tornaram online, contemplando as competências específicas profissionais para exercício da função;
- analisar a percepção dos coordenadores e facilitadores para melhoria e definição das ações durante as etapas de execução dos cursos.
- identificar os aspectos positivos e inovadores que possam contribuir com a implementação definitiva do formato remoto de ensino.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Já se percebia um crescimento acelerado de cursos desenvolvidos com apoio da internet, em contextos variados e hoje devido à pandemia instalada no Brasil e no resto do mundo surge o **ERE – Ensino Remoto Emergencial**, que Segundo Hodges e al. (2020):

É uma mudança temporária da entrega de conteúdos curriculares para uma forma de oferta alternativa, devido à situação da crise. Envolve o uso de soluções de ensino totalmente remotas para as aulas previamente elaboradas no formato presencial, podem ser combinadas para momentos híbridos ao longo da crise, em situações de retorno parcial das aulas e quantitativo de alunos e possuem duração delimitada pelo tempo em que a crise se mantiver.

Diante deste contexto, onde existe demanda crescente por soluções educacionais, tendo em conta a disponibilização de soluções tecnológicas para apoiar esta atividade exige-se um perfil mais amplo na gerência educacional, onde o coordenador de cursos precisa ter uma visão sistêmica, pensar no planejamento pré-curso, com visão do perfil exigido para facilitação remota, das especificidades dos cursos, perfil dos alunos e demandantes. Ter comunicação e atitudes assertivas relacionadas às estratégias preventivas da evasão, aos aspectos administrativos, técnicos e estratégias metodológicas, além de pensar nas questões de acessibilidade e identificar necessidades de formação para os facilitadores e sobre sua própria educação ao longo da vida.

O Art. 1º do Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017 redefiniu a EAD:

Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (BRASIL, 2017c)

Com base neste Decreto que redefini a EAD, Garonce (2009) define que a educação presencial conectada (ensino remoto) poderia ser definida, perante a atual legislação brasileira, como educação a distância por existir um distanciamento geográfico entre alunos e professores e desenvolvimento de

atividades educativas em lugares diversos ou tempos diversos. Entretanto, há uma ambiguidade na interpretação, considerando que os estudantes estão em diversos lugares geograficamente, mas **o tempo** é o mesmo, pois a aprendizagem acontece simultaneamente, no mesmo espaço virtual para todos, face a face conforme horário pré-estabelecido, como aconteceria no presencial. No entanto, o ensino remoto não se ajusta à todas as características da educação a distância, criando uma área nebulosa quanto à sua classificação e os autores fazem questão de enfatizar que não são a mesma coisa para não voltar ao estigma de baixa qualidade, outrora dado à EaD, equivocadamente.

Há estudos ainda muito incipientes a respeito desta forma de ensino adotada atualmente por diversas instituições e níveis de ensino, necessitando de referências mais consistentes.

Ainda sobre os cursos no formato remoto, de acordo com Garonce (2009, p. 45) sinaliza que:

levando-se em consideração que os alunos destes cursos necessitam, indiscutivelmente, ter acesso à Internet, pois sem esta é inviável sua participação, o que se percebe na prática é que as instituições de ensino que optam pelo emprego da webconferência em seus cursos, acabam utilizando-se de outras formas de interação on line entre alunos e professores, adotando o que poderíamos classificar de modalidade híbrida de educação, também conhecida como blended learning ou hybrid model of teaching, em que há momentos típicos da educação presencial e outros próprios da educação a distância (GARONCE, 2009, p. 45).

Assim, a experiência descrita neste estudo constitui-se em um contraponto conforme o entendimento na literatura pelo contexto atípico que se vivencia. Conforme comenta Garonce (2003, p. 76):

a educação a distância on line é muito mais do que um software que permite a uma instituição educacional oferecer um curso que supera questões com distâncias e horários. As pessoas que estarão manipulando estes softwares, os professores e coordenadores, é que serão os grandes responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso. O papel do ser humano, dotado de sensibilidade, sempre foi e continuará a ser o fato de maior importância dentro da sala de aula, principalmente quando esta sala de aula for virtual. (GARONCE, 2003, p.76)

O formato de transmissão remota dos cursos exigiu atitudes e posicionamentos diferenciados tanto do coordenador, quanto do docente. O

ambiente é diferenciado. Na sala de aula mediada por videoconferência há que se preocupar tanto com o diálogo, a exposição oral do conteúdo diante da tela quanto com o compartilhamento dos recursos digitais utilizados como apoio simultaneamente, além da preocupação com interrupções da conexão.

Vale ressaltar que diante da novidade do tema não há referências sobre o papel do coordenador de cursos quanto às ações voltadas para sua atuação na educação *on-line*, utilizando como ferramenta a videoconferência e este estudo se baseia na definição dos papéis dos docentes e as competências requeridas nesta modalidade, onde se propõe uma adaptação conforme perfil e função deste profissional, conforme analisa Garonce (2009, p. 66):

Os “problemas” são o motor do desenvolvimento científico, pois de uma maneira bastante simplificadora (típica do processo da transposição didática) são eles que fazem com que corações e mentes da comunidade científica empreguem toda a sua energia e recursos para alcançar soluções, produzindo, desta forma, o saber sábio. (GARONCE, 2009, p. 66).

Garonce (2009) ainda afirma em sua tese que estudos têm mostrado que as iniciativas mais bem-sucedidas da educação *on-line* têm buscado uma dinâmica colaborativista ente os seus atores. As comunidades colaborativas de ensino e aprendizagem em rede *on-line* encontram na educação presencial conectada (síncrona), associada a plataformas assíncronas de EaD, um ambiente altamente propício a sua concretização.

Na Enap, o ensino remoto não tem se pautado apenas na transmissão de conteúdos como nos métodos tradicionais de ensino, mas na utilização ferramentas colaborativas. Ou seja, os cursos transmitidos de forma remota não tiveram seus conteúdos transpostos sem um certo planejamento prévio.

Contrapondo ao conceito da utilização do ensino remoto meramente para transmissão do conteúdo elaborado para a modalidade presencial devemos pensar em um formato baseado na educação *on-line* quando consideramos a definição de Moreira et al (2020, p. 17).

Na Educação Online o foco está na interação, na autoria e co-construção do conhecimento, favorecendo a aprendizagem

colaborativa. O foco não está nem no conteúdo, nem no sujeito, mas na relação dialógica que se estabelece entre todos os atores humanos (estudantes, professor, tutor, mediada pela TD e viabilizadas tanto por meio da comunicação síncrona, quanto assíncrona é privilegiada. O modelo pedagógico, por estar perpassado pela lógica de rede, é predominantemente interacionista, possibilitando a conexão, a liberação do polo de emissão, e, conseqüentemente, instigando a reconfiguração de currículos, metodologias e práticas pedagógicas, provocando uma mudança de paradigma. (MOREIRA et al. 2020, p. 17).

Esta mudança de paradigma exige o desenvolvimento de competências específicas conforme contexto atual. Estamos vivenciando uma nova forma de ensinar e de aprender, que exige outro olhar dos envolvidos no processo educativo, onde deve-se implementar novas propostas pedagógicas e políticas.

O ensino remoto proporcionado por *softwares* via videoconferência pela internet gera situações educativas presenciais conectadas, no entanto não há um modelo de proposta pedagógico voltado para as diversas trilhas de capacitação dos cursos de catálogo da Enap, considerando a implementação deste novo modelo, conforme analisam Moreira et al. (2020, p. 7):

As mudanças organizacionais são muitas vezes dolorosas e implicam enormes desafios institucionais de adaptação, de inovação, de alterações estruturais, de flexibilidade, de enquadramento e de liderança, e este é, claramente, um momento decisivo para assumir a mudança, porque a suspensão das atividades presenciais físicas, um pouco por todo o mundo, gerou a obrigatoriedade dos professores e estudantes migrarem para a realidade online, transferindo e transpondo metodologias e práticas pedagógicas típicas dos territórios físicos de aprendizagem, naquilo que tem sido apelidado de ensino remoto de emergência. O que outrora se delineava em breves traços é hoje uma realidade possível de concretizar devido a esta migração forçada. No entanto, em grande parte dos casos, estas tecnologias foram e estão a ser utilizadas numa perspectiva meramente instrumental, reduzindo as metodologias e as práticas a um ensino apenas transmissivo. É, pois, urgente e necessário transitar deste ensino remoto de emergência, importante numa primeira fase, para a educação digital de qualidade que defendemos. (MOREIRA, et al., 2020, p. 7)

Nesta perspectiva que devemos pensar que não basta cursos desenhados com currículos perfeitos e desenvolvimento de metodologias ativas adequados aos objetivos instrucionais se não temos profissionais capacitados, coordenadores de cursos e facilitadores que desempenhem suas funções com o propósito de alcançar efetividade no desenvolvimento de pessoas.

Corroborando com Moreira et al (2020) enfatizamos que, “sendo a educação digital em rede um processo que se caracteriza pela conectividade, rapidez, fluidez, apropriação de recursos abertos e de mídias sociais é necessário desencadear processos educativos destinados a melhorar e a desenvolver a qualidade profissional dos envolvidos nas ações de educação que, claramente, neste momento, foram apanhados de surpresa. É preciso que tenhamos consciência, o que significa sentir e responder ao mundo com conhecimento. É no quadro dessas necessidades ao nível da docência OnLIFE³ com recorte para coordenação de cursos, que podemos contribuir, criando programas de formação e de capacitação para todos os agentes educativos direcionados para o desenvolvimento de projetos de formação e educação digital que não se reduzam ao conceito do online, mas que abram caminhos para uma educação digital onlife”. (MOREIRA, 2020, p. 28). Segundo Garonce (2009), a velocidade com que

as inovações tecnológicas se apresentam e se modificam é tão grande que chega a se tornar uma tarefa hercúlea o seu estudo metódico, seguindo os parâmetros metodológicos e epistemológico normalmente exigidos pela comunidade científica. Por maior que seja o esforço de um pesquisador em analisar no seu trabalho acadêmico aquilo que há de mais moderno no momento, sempre haverá lacunas, pois, as inovações são em número cada vez maior e os lançamentos de novidades ocorrem a cada instante, substituindo com um ritmo frenético as tecnologias anteriores. (GARONCE, 2009, p.21)

Retomando o objeto de estudo voltado às competências e categorização das atribuições do coordenador vê-se que na literatura há diferentes definições e classificações de competências conforme contexto e prioridades para

³ De acordo com Moreira et al. (2020, p. 25), o termo onlife “teve origem no projeto Iniciativa Onlife, lançado pela Comissão Européia, que se preocupou, essencialmente, em compreender o que significa ser humano numa realidade hiperconectada. No The Onlife Manifesto (FLORIDI, 2015), publicação resultante do projeto, onde se defende o fim da distinção entre o offline e o online, concluiu-se que as TD e as redes de comunicação não podem ser encaradas como meras ferramentas, instrumento, recurso, apoio, mas forças ambientais que, cada vez mais, afetam a nossa autoconcepção (quem somos), as nossas interações (como socializamos), como ensinamos e como aprendemos, enfim, a nossa concepção de realidade e as nossas interações com a realidade. Sendo que, em cada um dos casos, as TD possuem significado em termos éticos, legais e políticos provocando o enfraquecimento da distinção entre realidade e virtualidade”. (MOREIRA et al., 2020, p. 25).

desenvolvimento de pessoas e dos processos de trabalho. No contexto da PNPD e com base no conhecimento empírico da administração pública brasileira, aportes teóricos conceituais, metodológicos e práticos da OCDE e de outras entidades, além de consultas às escolas de governo em 2020, a Enap propõe o conjunto que abarca as sete competências transversais para o setor público, que são a base para desenvolvimento das competências técnico gerenciais do coordenador de cursos. São elas: **visão sistêmica; foco nos resultados para os cidadãos; resolução de problemas com base em dados; mentalidade digital; comunicação; trabalho em equipe e orientação por valores éticos.**

Para auxiliar na categorização das competências alinhadas às atribuições dos coordenadores de cursos adotamos as categorias analíticas adotadas por Garonce (2009) e o artigo de Trindade et Moreira (2018) voltado para avaliação das competências e fluência digital de professores portugueses para apontar necessidades de formação, distinguindo aqueles que são digitalmente letrados e os que são digitalmente fluentes para verificação das estratégias pedagógicas efetivas, pois saber usar as ferramentas tecnológicas é diferente de compreendê-la efetivamente. Com base também nas dimensões e subdimensões apresentadas no estudo destes autores e no questionário aplicado, que abordava competências profissionais, quanto aos aspectos de motivação, recursos digitais, competências pedagógicas, ensino aprendizagem e avaliação que definimos o quadro comparativo com as **competências do coordenador na educação on-line**, considerando os ambientes de aprendizagem síncronos e assíncronos e suas atribuições. É importante ressaltar que estas pesquisas estão fundamentadas na atuação de facilitadores nos ambientes síncronos do ciberespaço⁴, e para o presente estudo adaptamos para as atribuições dos coordenadores de cursos da Enap.

⁴ é um espaço existente no mundo de comunicação em que não é necessária a presença física do homem para constituir a comunicação como fonte de relacionamento, dando ênfase ao ato da imaginação, necessária para a criação de uma imagem anônima, que terá comunhão com os demais. É o espaço virtual para a comunicação que surge da interconexão das redes de dispositivos digitais interligados no planeta, incluindo seus documentos, programas e dados, portanto não se refere apenas à infraestrutura material da comunicação digital, mas também ao universo de informações que ela abriga. O conceito de ciberespaço, ao mesmo tempo, inclui os sujeitos e instituições que participam da interconectividade e o espaço que interliga pessoas, documentos e máquinas. O ciberespaço representa a capacidade dos indivíduos de se relacionar criando redes que estão cada vez mais conectadas a um número maior de pontos, tornando-se as fontes de informação mais acessíveis.

Nesta perspectiva teórico-metodológica, estes papéis foram divididos nas categorias **gerencial, pedagógico, social e técnico**

Este estudo pode servir para futuros estudos e definição das competências dos facilitadores na educação *on-line* e dos estudantes. Ressaltamos a experiência tácita da pesquisadora que coordenou cursos a distância com tutoria e autoinstrucionais durante 8 (oito) anos e que contribuiu na elaboração do conteúdo relacionado às atribuições da coordenação e tutoria no curso Noções Básicas para Coordenação de cursos online que hoje faz parte dos cursos ofertados pela EVG.

Cabe ressaltar também que a equipe de coordenadores da CGEXE iniciou um mapeamento do fluxo, definindo as ações para oferta de cursos em setembro e este trabalho foi o pontapé inicial para a concretização da entrega do produto desta pesquisa que necessitará, por sua vez, da validação da equipe

A relação educativa presencial conectada estabelecida entre os agentes envolvidos em uma aula com videoconferência, com foco na função do coordenador de cursos, difere em muitos aspectos da relação em uma sala de aula presencial e é com foco na atuação deste profissional inseridos na educação *on-line* que apresentamos as considerações deste estudo.

5. METODOLOGIA

5.1 Modalidade de pesquisa

A presente pesquisa teve caráter exploratório, já que buscou o entendimento e delimitação do conceito no domínio da educação mediada pelo digital, com recorte para o ensino remoto e educação online e sobre conceitos de competências.

De forma complementar foi realizada pesquisa documental, consulta aos relatórios gerenciais da DDPRO sobre a experiência da instituição, em particular da equipe da CGEXE na educação *on-line* e pesquisa de campo semiestruturada mediante técnica observacional e utilização de questionários, com questões

abertas, elaboradas no formulário do google docs com abordagens voltadas à prática do coordenador, para registro da percepção dos coordenadores e docentes dos cursos da Enap, além de consulta às avaliações de reação, disponíveis no SUAP (sistema de gestão acadêmico utilizado pela Enap), para análise do grau de satisfação dos participantes com relação às ofertas no formato remoto.

Os dados do Suap foram analisados do ponto de vista qualitativo e comparativo a partir da metodologia dos cursos consultadas no documento designado **Roteiro de Atividades de Ensino (RAE)**, utilizado como um plano de ensino para ofertas das turmas.

Os dados relativos à experiência da Enap durante a implementação do ensino remoto foram coletados por técnica de observação assistemática, com análise qualitativa. Os dados considerados relevantes, listados a seguir, foram coletados do SUAP:

- número de turmas realizadas no formato remoto (mesmos cursos que eram presencias) em 2020.
- média Global dos cursos e da atuação da Coordenação.
- número total de inscritos, matriculados, evadidos e concluintes.
- percepção dos participantes conforme registro nos comentários dos campos abertos da avaliação de reação.

Segue a seguir a proposta do plano de ação definido a partir do mapeamento das competências transversais e específicas à função do coordenador de cursos relacionadas às atribuições para nortear a execução dos cursos e que poderá se desmembrar em um *checklist*, não só do coordenador, mas dos demais atores (facilitador e host-anfitrião, que acompanha os cursos transmitidos) e que também poderá servir de apoio à eventualidades (afastamentos e aposentadorias), considerando também a rotatividade no serviço público, uma vez que boa parte dos servidores que compõem a CGEXE - DDPRO são cedidos de outros órgãos.

Quadro 1 - Plano de ação do trabalho

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	WHAT?	Elaborar um plano de ação para coordenadores de cursos presenciais que devido à pandemia se tornaram online, que contemple as suas competências e estratégias essenciais à gestão administrativa, social, técnica e pedagógica com a validação da equipe da CGEXE.
	WHERE?	Na Coordenação Geral de Execução de cursos, subordinada à Diretoria de Desenvolvimento Profissional da Enap.
	WHY?	Apesar deste formato de oferta dos cursos da Enap ter sido impulsionado pela crise mundial, gerada pela pandemia, se torna cada vez mais viável e aplicável, assim como entre outras instituições de ensino em vários níveis, considerando que não estamos livres de novas crises, além do desenvolvimento tecnológico acelerado, consequências do crescimento dos grandes centros e dificuldade de deslocamento das pessoas decorrente disso, este modelo de capacitação se torna menos oneroso para capacitar servidores e viabiliza uma nova forma de trabalho aos agentes envolvidos nas ações de capacitação
	WHEN?	A partir de janeiro de 2021.
	WHO?	Coordenação Geral e Coordenadores de cursos
2H	HOW?	Elaborar um plano de ação, descrevendo ações necessárias, durante a fase de planejamento (pré-curso), durante a oferta (execução do curso) e pós-curso (avaliação) do coordenador no ensino online. Este estudo pode promover a criação de um ambiente colaborativo de aprendizagem para troca e compartilhamento de informações com base na jornada do coordenador de cursos da Enap.
	HOW MUCH?	Sem ônus para a Enap já que será desenvolvido dentro das funções da servidora e da Equipe da CGEXE.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da metodologia 5W2H.

No capítulo a seguir será apresentado os resultados obtidos com o estudo a partir da experiência da Enap, especificamente da CGEXE – DDPRO na implementação do ensino remoto em atendimento às demandas de desenvolvimento de pessoas, considerando a atuação da coordenação no contexto atual e a percepção dos envolvidos, além do potencial inovador, desafios e satisfação dos participantes com esta forma de oferta dos cursos.

6. RESULTADOS

6.1. Experiência da Enap – imersão da equipe

A Escola já possuía experiência na prática educativa voltada para a educação a distância, modelos híbridos que adotam o ensino presencial integrado ao ensino a distância e os insumos necessários salvos em nuvem (pastas compartilhadas) para nortear o trabalho; além de cursos com metodologias ativas focadas no aluno como protagonista da aprendizagem. Essa mudança na ação educativa impactou no trabalho da equipe envolvida e com base na necessidade de definições quanto às competências requeridas aos coordenadores de cursos e da sua atuação frente às etapas de planejamento (pré-Oferta) – oferta (execução da turma) e avaliação (pós-oferta), à luz dos desafios e limites dessa nova práxis na educação que se concretizou o presente estudo.

Será compartilhada a percepção dos coordenadores de curso quanto aos desafios e limites, assim como a visão dos facilitadores e dos alunos a partir da avaliação de reação e dos feedbacks apresentados durante as ofertas dos cursos⁵.

Cabe ressaltar que há registro dessas impressões no formulário do google docs a partir das respostas às questões formuladas para pesquisa de campo (entrevistas). Estes registros tiveram alguns ajustes para preservar a identidade das pessoas.

Considerando a permanência do ensino remoto, como modalidade definitiva, este plano de ação poderá ser um norteador para formação de novos profissionais para atuação nesta função, buscando alcance da efetividade nas capacitações oferecidas pela Enap e dos objetivos institucionais. Também serão trazidas especificidades da educação corporativa e desafios postos.

⁵ Vale observar que na maioria das ofertas o papel do *host* (anfitrião) é realizado pelo próprio coordenador do curso.

Devido ao contexto histórico e inédito em que vivemos, a equipe envolvida nas ações de desenvolvimento da CGEXE-DDPRO demonstrou que o trabalho colaborativo é de fato o mais efetivo. Com o direcionamento dos gestores, a equipe fez uma imersão em duas semanas em um conhecimento novo e desconhecido pela maioria, buscando se aprofundar em plataformas de videoconferência para transmissão dos cursos presenciais de forma remota para dar continuidade à missão institucional, considerando que todos foram para o teletrabalho devido à suspensão das aulas presenciais que eram ministradas nas instalações da Enap, localizadas em Brasília, Distrito Federal.

Complementarmente, o PPI - Projeto Pedagógico Institucional da Enap confere ao programa de desenvolvimento profissional o propósito da

capacitação de gestores e técnicos das organizações públicas, abordando conhecimentos, métodos e técnicas voltados ao aprimoramento dos processos de trabalho e ao desenvolvimento da compreensão das interfaces e interdependências das ações no contexto do trabalho (ENAP, 2020b, p. 30).

Inicialmente, houve o convencimento e acolhimento dos professores pela equipe que aceitou o desafio de ingressar neste novo formato, iniciando um processo de construção do conhecimento, intercâmbio de ideias, estratégias, metodologias, imersão em técnicas com uso das TDIC, compartilhamento de tutoriais, sugestões e dicas de boas práticas utilizando como apoio os recursos do *Google Classroom* (sala de aula google), além de grupos de whatsapp para ajuda mútua durante este percurso. Apesar da Escola já possuir parceria com o *Google for Education*, para execução dos cursos nas plataformas digitais, a Enap teve que adquirir licenças de *softwares*, como o Mentimeter e Miro, pois as gratuitas eram limitadas, não atendendo às necessidades demandadas.

Houve iniciativas em parcerias com outras áreas estratégicas da escola, no sentido de formar os docentes e a equipe técnica para atuação na nova prática, considerando que muitos aceitaram o desafio, mas não tinham conhecimento relacionado às novas ferramentas. Alguns cursos foram cancelados, pois não foram mantidos por serem essencialmente da modalidade presencial e outro passaram por adaptações para oferta remota.

Nesse contexto, a flexibilidade e a capacidade de ação organizacional proativa, diante dos sobressaltos das mudanças e inovações, tornam-se imprescindíveis para a sobrevivência das organizações. Em um ambiente competitivo e turbulento, isso implica uma dinâmica complexa e incessante, que represente vantagem competitiva. Essas adaptações impactam na forma de organização do trabalho, em que as equipes possuem papel fundamental na flexibilização da organização e a competência das pessoas é fator-chave de sucesso. (ROSSETTI AT AL, 2008, pg. 63)

Diante da proatividade da equipe de coordenadores assumindo novo papel diante do cenário atual que buscamos elementos para definição das ações e atribuições necessárias e quais competências que devem ser desenvolvidas.

Este instrumento poderá contribuir como ponto de partida para desenvolvimento de materiais que norteiam a execução dos cursos, como manual de sobrevivência do facilitador e do aluno e atualização do manual do coordenador, já desenvolvido, com tutoriais, dicas de melhores práticas na educação *on-line* para eficácia das ações.

Os servidores da Enap demonstraram uma capacidade de adaptação, apropriação e comprometimento com a missão da escola conforme o novo perfil exigido no âmbito das corporações públicas. Sem a parceria dos docentes e alunos isso não seria possível. Como complemento e repositório do material didático dos cursos foi utilizado a sala do google, onde coordenadores e professores foram “desenhando” este espaço e ajustando para atendimento imediato às ofertas conforme características descritas no RAE – Roteiro de Aprendizagem e Ensino de cada curso.

O ensino remoto também exige técnicas de ensino diferentes, devido a diferenciação do formato, do tempo e espaço e há a dependência da tecnologia e conexão para conseguir acompanhar a aula.

A exploração dos ambientes colaborativos online e utilização de recursos tecnológicos como apoio às aulas pode ser bastante efetivos quando claro os objetivos instrucionais. Aulas somente expositivas são cansativas no ambiente remoto? Qual a duração das aulas? A duração da aula depende do formato do curso e atividades propostas. Como distribuir as atividades síncronas e assíncronas de forma efetiva, sem sobrecarregar o aluno que é servidor público

e possui outras atividades? Essas são indagações que devem fazer parte das reflexões que permeiam a prática do coordenador. Pelos relatos, a maioria dos cursos são ofertados em apenas um período do dia, pois o tempo integral de exposição à tela torna-se muito cansativo para os discentes. Nos cursos presenciais a carga horária diária era de 7 horas com um intervalo no meio da manhã e outro à tarde.

O coordenador de cursos da Enap deve ter um olhar analítico, indagativo sobre os aspectos que permeiam o planejamento, preparação das ofertas, um olhar pedagógico, afetivo, social. Verificar quais as estratégias, metodologias, ações importantes para efetividade das capacitações.

As ferramentas tecnológicas podem dar suporte ao professor para utilizar as metodologias ativas e proporcionar um aprendizado mais efetivo, mas durante as ofertas dos cursos surgem dificuldades e limitações das mesmas pelos alunos que algumas vezes geram frustração e o coordenador tem papel fundamental quando acompanha as turmas de dar suporte à turma no sentido da apropriação destes conhecimentos pelos alunos e facilitadores.

A indagação sobre como preparar profissionais para viver e produzir em um mundo de constantes mudanças não é atual e reflexões sobre as melhores metodologias de ensino-aprendizagem. Para emprego de metodologias é necessário levar em conta vários aspectos como formato do curso, suas especificidades, estilo de aprendizagem dos alunos e necessidades reais de aprendizado para melhoria profissional. É desafiador quando pensamos sobre quais competências estudantes e profissionais devem desenvolver diante das incertezas e transformações constantes no âmbito profissional.

Segundo Tony Wagner (2015), professor da *School of Education* da Universidade de Harvard, as competências fundamentais do profissional do século XXI são colaboração, solução de problemas, pensamento crítico, curiosidade e imaginação, liderança por influência, agilidade e adaptabilidade, iniciativa e empreendedorismo, comunicação oral e escrita eficaz, acesso a informações para análise.

A bagagem de conhecimento do profissional adquirida por meio das experiências formais e informais irão refletir em suas atitudes e decisões. No entanto, é importante considerar que novas competências serão adquiridas, desenvolvendo novas habilidades para melhor desempenho das atividades. Assim, o profissional é também um aprendiz que deve deixar o papel passivo, isto é, se desvinculando da formação tradicional, e assumir um papel ativo e de protagonismo da sua aprendizagem.

Nesta direção da busca da aprendizagem contínua, as autoras Filatro e Cavalcanti (2018) consideram que as competências “solução de problemas” e “pensamento crítico” são

alimentadas pela possibilidade de acesso e análise de informações, os quais são facilitados pelas novas tecnologias e subsidiam a tomada de decisão. Esse processo é enriquecido pela aprendizagem colaborativa ou por pares, na busca por soluções por meio da troca e construção de novos conhecimentos. A colaboração, mediada ou não por tecnologias, só pode ser efetiva quando se tem a competência de comunicação (oral e escrita) eficaz. (FILATRO E CAVALCANTI, 2018, p.23)

Entendemos que a utilização de alguns aplicativos como o *whatsapp* que é acessível e utilizado constantemente para promover a comunicação entre pares, auxilia na tomada de decisão no campo profissional. Isso porque durante a implementação do ensino remoto, a equipe da CGEXE utilizou significativamente este *app* para solucionar problemas de trabalho de modo ágil, considerando que são enviadas mensagens instantâneas, além de arquivos de mídias. Como exemplo podemos citar as informações sobre as licenças utilizadas nas transmissões dos cursos: elas são salvas na nuvem do aplicativo google, porém estas informações também estão na descrição do grupo do *whatsapp*, facilitando que o coordenador possa encontrar orientações de forma rápida para abrir as salas virtuais dos cursos, bem como para informar outros profissionais que irão acompanhar a aula virtual no papel de *host* (anfitrião).

Com base na comunicação entre pares e nas fontes disponíveis para coleta dos dados relacionados à oferta dos cursos durante as fases necessárias para abertura das turmas que iniciaremos o próximo tópico.

6.2. Coleta e Análise dos dados

Para elaboração do plano de ação do presente trabalho, analisamos as competências requeridas para o coordenador de cursos *on-line* com base na prática durante as transmissões dos cursos no formato remoto. A proposta de um plano de ação toma por base o mapeamento das competências transversais conforme PNDP (visão sistêmica; foco nos resultados para os cidadãos; resolução de problemas com base em dados; mentalidade digital; comunicação; trabalho em equipe e orientação por valores éticos) para definir as competências específicas (técnico-gerenciais) para esta função.

A partir das categorias: **gerencial, pedagógico, social e técnico**, definimos as atribuições necessárias do coordenador de curso durante as fases de preparação, a saber: planejamento da oferta (pré-curso), durante a oferta (execução do curso), e pós-oferta (avaliação), bem como as atitudes necessárias e intrínsecas à efetividade das ações de desenvolvimento de pessoas.

Dentre as competências transversais, a **mentalidade digital** na oferta dos cursos remoto foi considerada uma das mais importantes, pois trata da capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços, e compreende os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários de forma efetiva. Este resultado foi definido por meio da percepção dos discentes nas avaliações de reação dos cursos que estão disponíveis no SUAP. Por meio da análise dessas avaliações, constatamos que a **comunicação assertiva e empática** é considerada uma das habilidades fundamentais e necessárias que a equipe envolvida durante as etapas dos cursos deve desenvolver. O coordenador faz o papel de cofacilitador e a sua comunicação durante as ações é determinante para a eficácia dos cursos.

Os participantes dos cursos navegam em diferentes espaços virtuais, como o ambiente virtual de aprendizagem (com conteúdo e atividades específicas do curso) e sala virtual para as aulas síncronas (vídeo, áudio e chat), e por isso é essencial que o coordenador assuma o seu papel de cofacilitador, orientando, conduzindo e intermediando o processo de ensino e aprendizagem.

Especificamente sobre os cursos realizados na CGEXE por meio de plataformas de videoconferência⁶, é relevante sinalizar que de abril a dezembro de 2020, 363 turmas foram realizadas por 9 coordenadores de curso. O total de participantes inscritos nestas turmas foi de 27.272, sendo 11.624 matriculados e 7.325 concluintes em 2020 (SUAP, 2020). O número de concluintes em 2020 de cursos no formato remoto foi maior do que os ofertados presencialmente em 2019 conforme relatório gerencial da DDPRO. Nestes cursos, estima-se que 4.299 seja o número de participantes desistentes, com matrículas canceladas e/ou evadidos⁷. Pelos relatos registrados nas avaliações e em outros canais de comunicação como *e-mail* da coordenação, muitas desistências ocorreram devido ao aumento das demandas de trabalho, dificuldades de conciliar o trabalho com o curso ou até por problemas de saúde física e mental gerados pelo momento adverso da pandemia que vivemos.

6.3. Percepção dos envolvidos: coordenadores de cursos e docentes-facilitadores da aprendizagem (Estes registros tiveram alguns ajustes para preservar a identidade das pessoas).

Com base nas ofertas dos cursos remotos destacamos os pontos importantes e que foram determinantes para mapeamento das atribuições do coordenador na educação online. Estes itens foram abordados como questões para nortear e verificar as intervenções necessárias nos papéis: **gerencial, pedagógico, social e técnico**

⁶ A videoconferência vem sendo útil há anos para a realização de reuniões de trabalho entre as sedes de grandes empresas. O tipo de operação mais simplificada de videoconferência é o que liga duas salas, o chamado ponto a ponto, no qual as pessoas de cada sala vêem as da outra e a comunicação acontece diretamente, após a conexão ser realizada. A comunicação é bastante facilitada, já que todos podem ver/ ser vistos e ouvir/ser ouvidos por todos os participantes. O segundo tipo, de operacionalidade mais complicada, é a videoconferência multiponto que permite realizar uma reunião com um grande número de salas interligadas. Por não poder ver todas as salas ao mesmo tempo, o professor precisa interagir de maneira dinâmica com todos os alunos.

⁷ Não foi possível precisar estes dados, pois diversos alunos cancelam a matrícula encaminhando justificativa para o respectivo coordenador do curso.

A fala do coordenador da DDPRO exposta abaixo demonstra os desafios na condução das aulas no formato remoto e a insegurança quanto à falta de domínio quanto à utilização de novas ferramentas.

- **Barreiras e dificuldades da migração do presencial para o *on-line*.**

“Falta de conhecimento das ferramentas de webconferência e resistência à tecnologia dos professores e, especialmente, dos alunos. **(Coordenador da DDPRO).**”

“Fazer as aulas acontecer de forma idêntica ao presencial, que possibilitassem divisão da turma em grupos e a realização de tarefas, onde todos pudessem contribuir simultaneamente em um mesmo trabalho. A segunda dificuldade foi relacionada à ambientação com essa nova realidade e ao domínio necessário dessas novas ferramentas”. (Coordenador da DDPRO).

Muitos alunos relatam que um dos empecilhos para participação nas aulas por videoconferência é a baixa qualidade da conexão, falta de equipamentos adequados com câmera e áudio e dificuldades com as novas tecnologias.

Além do espaço da sala de aula virtual (ao vivo), chamada de síncrona⁹ houve também a integração da sala de aula do google que gerou satisfação por apresentar o material em um ambiente de aprendizagem, onde o aluno poderia acessar e consumir o conhecimento em outro formato, chamado de ¹⁰assíncrono, como também gerou críticas por ser mais um ambiente de acesso e acompanhamento.

⁷o emissor e o receptor devem estar num estado de sincronia antes da comunicação iniciar e permanecer em sincronia durante a transmissão. Ou seja, os dois precisam estar juntos e interagindo, independentemente de estarem no mesmo local ou não, durante o ato da comunicação. Exemplos de comunicação síncrona são as ligações telefônicas, as videoconferências e a comunicação em áudio e vídeo em redes sociais como o Whatsapp.

⁸A comunicação eletronicamente mediada muitas vezes é assíncrona, na qual os participantes não se comunicam simultaneamente. Exemplos incluem e-mail e sistemas de boletins, onde os participantes podem enviar ou postar mensagens em momentos diferentes. O termo adquiriu valor na aprendizagem on-line, onde o intercâmbio entre professores e alunos é muitas vezes assíncrono em vez de síncrono (que é o mesmo que simultâneo), como seriam na cara-a-cara ou por telefone, conversas.

- **Sobre a utilização do *google classroom* (google sala de aula)**

Penso que o classroom pode ser melhor explorado, não só como repositório do material didático. Para isso, é preciso que o docente se aproprie da ferramenta e amplie seus recursos didáticos. Minha maior dificuldade é acompanhar os fóruns para verificar se ficou alguma dúvida sem resposta ou devolutiva de trabalho sem feedback do professor. **(Coordenador da DDPRO 1).**

O google classroom é uma boa opção, mas os professores e alunos ainda tem dificuldade de acesso. E os próprios coordenadores também. Verifica-se que apesar de ser criado um modelo de sala de aula, alguns dos coordenadores não aderiram, o que ocasiona dificuldade, pois a cada curso que o aluno participar a interação com a sala é diferente. Não consigo pensar em outra sugestão de repositório. **(Coordenador da DDPRO 2).**

Geralmente evito agendar mais de dois cursos por semana para eu acompanhar, para poder acompanhar 1 em cada período do dia. A limitação é que para acompanhar mais de uma turma por período precisa de mais computadores e uma internet muito boa, o que muitas vezes não acontece. **(Coordenador da DDPRO 3).**

O maior desafio encontrado pelos coordenadores foi o desbravamento das ferramentas que iriam utilizar na educação online e definição das mais apropriadas para a modalidade conforme especificidades dos cursos que eram presenciais com dinâmicas diferenciadas e que precisavam de ferramentas digitais similares que simulassem as práticas que outrora eram físicas e se tornaram virtuais síncronas, além de terem que se adaptar à nova realidade adquirindo equipamentos, ou levando o da instituição emprestado, além de ter que melhorar o pacote de internet com custo próprio.

Durante a experiência dos coordenadores de curso na utilização das plataformas digitais para transmissão das turmas surgiram várias atualizações, ferramentas novas que facilitam a interação nestes ambientes durante os 8 meses, como por exemplo, no *Zoom meeting* já havia o ícone de levantar a mão para pedir a palavra, mas no *Google Meet* foi inserido posteriormente. Alguns cursos possuem na sala de aula google apenas o material do curso disponibilizado em PDF e outros possuem atividades prévias (pré-aula) que estimulam as metodologias ativas, como se fosse uma sala invertida, os alunos realizam atividades práticas colaborativas ou respondem enquetes para uma avaliação diagnóstica que seja instrumento para um planejamento mais personalizado pelo professor.

No presencial não havia exigência de um acompanhamento do coordenador e facilitador no ambiente de aprendizagem assíncrono, com exceção dos cursos híbridos que integram carga horária presencial e no *moodle* (é o acrônimo de “Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment), um software livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual. Quando o curso explora ferramentas assíncronas com fóruns de discussão e dúvidas, atividades de envio é necessário que o facilitador acompanhe e dê feedback à turma e o coordenador precisa acompanhar se há alguma dúvida voltada para a parte técnica ou administrativa, ou ainda se houve retorno do docente às postagens dos discentes. Esta interação e *feedback* é fundamental para uma aprendizagem mais significativa, mas quando o coordenador acompanha várias ofertas este acompanhamento de forma efetiva se torna mais difícil.

De acordo com Dahmer (2013, p. 73), as competências de comunicação e motivação incluem

principalmente o bom relacionamento interpessoal, isso porque o tutor ao receber uma mensagem do aluno (via áudio, vídeo ou texto) deve interpretá-la e respondê-la construtivamente dentro de um prazo adequado. Como a mensagem é a distância e as TIC são instrumentos de comunicação, essas competências também requerem do tutor a compreensão dos efeitos das tecnologias a fim de selecionar o método para responder à mensagem ao aluno. (DAHMER, 2013, p. 73)

O bom relacionamento interpessoal, como citado por Dahmer (2013), é fundamental e a comunicação deve ser fluída e em tempo hábil nos ambientes de aprendizagem entre coordenador (cofacilitador), aluno e docente (facilitador).

O foco foi alterado, enquanto no presencial o coordenador precisava providenciar lousa, projetor multimídia, *clipchart*, *post-its*, pincéis e cartazes, para os cursos transmitidos no formato remoto precisam analisar as estratégias e recursos digitais de apoio ao ensino-aprendizagem *on-line*. Ajustes das orientações aos facilitadores e alunos conforme a nova modalidade. Verificar se todas as atividades do Classroom estão disponíveis para os alunos e solicitar que os docentes programem as atividades conforme o cronograma e formato do desenho do curso, atualizar links, compartilhar

recursos do google, atualizar painéis do Miro ou no Mentimeter, ou de outras ferramentas. A sala utilizada não é mais a presencial, onde se programa o formato e disposição das cadeiras, a sala agora é a virtual. Conforme comenta o respondente da presente pesquisa, que é docente da Enap:

“Esse modelo, por mais que foi imposto pelas dificuldades enfrentadas, é um ideal a ser buscado. Lembro que modelo presencial e remoto tem que haver desenho diferente, focando no público e utilizando as ferramentas disponíveis de forma eficiente. Vantagens: Presencial: foco na interação discussão, maior participação do aluno. Remoto: foco na exposição e discussão, maior integração de conteúdo e ferramentas. Desvantagens: Presencial: falta de integração em uso de ferramentas e, o principal, limitação dos participantes em poder fazer, estar presente, o curso. Remoto: não há um controle eficiente da participação do aluno e há um maior índice de desistência, antes e durante o curso.” (Docente da Enap 1)

Não obstante o público dos cursos ser adulto, as interferências durante as aulas *on-line* podem atrapalhar o comprometimento com a aprendizagem. Exige-se mais foco, ainda mais quando a maioria está em teletrabalho e nem sempre possui um ambiente adequado. Há as situações também de alunos que não ligam a câmera durante todo o curso, tornando o registro da presença mais difícil de ser controlado pelo docente e pelo coordenador e ou *host* que acompanha o curso de forma fidedigna.

Muitos discentes (alunos) que retornaram ao trabalho presencial também registram dificuldades para conciliar o estudo com o trabalho e acabam desistindo do curso. Este fato aumenta o percentual de evadidos.

Sobre os aspectos negativos, outro docente (professor) aponta que poderiam ser considerados

o distanciamento entre as pessoas e a dependência que temos de as operadoras não apresentarem oscilações durante as transmissões. (Docente da Enap 2).

Por conta deste distanciamento percebe-se que os alunos têm preferência e avaliam melhor os cursos que possuem atividades mais interativas, atividades em grupo, ferramentas digitais, trabalhos colaborativos do que os cursos mais expositivos que acabam causando exaustão quando o professor fala por muito tempo e ficam expostos à tela apenas ouvindo por muito tempo como nos cursos tradicionais presenciais.

Foi feito um estudo comparativo entre cursos com desenvolvimento de metodologias ativas e outros com ênfase na exposição dialogada, escolhidos aleatoriamente conforme registros e média global nos relatórios extraídos do Suap. Percebe-se maior satisfação dos alunos por cursos com maior interação e protagonismo dos participantes.

Não acompanhei turmas simultâneas, mas acho fundamental que o coordenador acompanhe um curso por vez, para que possa acompanhar o RAE (Roteiro de Atividades de Ensino) e verificar se o facilitador está utilizando o material didático proposto pelo conteudista, o que garante um padrão mínimo de qualidade. Sem isso, não faz sentido todo o esforço da área que desenvolveu o curso. Além disso, o acompanhamento de ofertas simultâneas restringe muito o uso de recursos didáticos pelo professor (como o world café, entre outros), o que compromete muito a qualidade do ensino. Pontualmente, em caso de uma eventualidade, tudo bem, mas tornar isso uma rotina de trabalho pré-estabelecida, a meu ver, é adoecer a equipe e prejudicar a qualidade dos cursos ofertados pela Enap. **(Coordenador DDPRO 4)**

De fato, pela experiência nos cursos transmitidos, acompanhar ofertas simultâneas causa um desgaste e redução da qualidade no acompanhamento, uma vez que o Coordenador ou host treinado para acompanhar precisa ter um olhar direcionado à vários recursos, considerando que além do suporte técnico precisa avaliar a didática do professor, verificar as interações via chat, no google sala de aula - classroom dos alunos e acompanhar o RAE para dar feedback ao docente, caso esqueça de algo, alterando a programação. Essa tarefa parece um pouco árdua e se feita de qualquer jeito compromete a efetividade dos cursos ofertados.

Alguns servidores da Enap e parceiros do Enap em Rede foram treinados para acompanharem os cursos no papel de anfitrião (*host*), mas se não tiverem bem alinhados com a proposta do curso podem comprometer também o acompanhamento eficaz da oferta.

Por isso o coordenador tem como umas das atribuições fundamentais o alinhamento com todos os envolvidos na execução da oferta para que conheçam os instrumentos utilizados e que o docente siga o RAE, ou até altere algo nas dinâmicas, caso seja necessário, fazendo adaptações às eventuais

ocorrências. Caso outro *host* acompanhe a oferta, o coordenador precisa estar atento para ajudar, quando for solicitado suporte durante a oferta do curso.

Considerando a quantidade de demandas de cursos transmitidas por coordenador. Muitos desses são transmitidos simultaneamente por plataformas digitais e há algumas limitações que impedem a transmissão simultânea. Por exemplo, não é possível logar em licenças diferentes pelo Zoom, no mesmo equipamento. Segundo fala do coordenador para solucionar este problema:

A estratégia tem sido treinar os professores no domínio das plataformas e também deixar um aluno com o perfil de co-host durante as transmissões, como precaução, caso a conexão do professor caia. (Coordenador DDPRO 1).

A partir destes relatos verifica-se que há potencialidades no formato de cursos remoto, mas também muitos desafios, considerando os aspectos abordados. A equipe está em constante discussão para buscar soluções no sentido de planejar ofertas mais efetivas, capacitar novos docentes para uso das novas ferramentas, assim como proporcionar um trabalho de qualidade e sem sobrecarregar os envolvidos.

Abaixo seguem relatos a partir do levantamento do impacto das videoconferências no cotidiano dos envolvidos, identificando as dificuldades e as oportunidades com a implementação desta modalidade.

6.4. Impacto da utilização de webconferência para oferta de curso

Há comentários voltados à praticidade destes cursos transmitidos *on-line* e da oportunidade na aquisição de novos conhecimentos no uso das tecnologias, além da grande capilaridade, capacitando mais pessoas em espaços geográficos diferentes, além de gerar economia

“A dinamização do tempo, pois o aluno consegue participar dos cursos e nos intervalos resolver demandas de trabalho, além de evitar trânsito, filas de estacionamento, etc; e a economicidade de um modo geral.” (COORDENADOR DDPRO 1).

“Dinâmicas em grupos com realização de atividades práticas tornam as aulas bem interessantes, pois assim os alunos conseguem aplicar

as teorias apreendidas em sala de aula. ” (COORDENADOR DDPRO 2).

Os aspectos positivos é a proporção de oferta que pode ser expandida para localidades do país que não conseguiam ser atendidas com capacitações e não dispunham de recursos para deslocamentos e diárias de servidores e/ou professores. Negativo ainda esbarra na questão da tecnologia, que ainda é uma barreira para muitos, principalmente a internet de baixa qualidade. (COORDENADOR DDPRO 3)

“Maior capilaridade da capacitação de Enap em nível nacional e nas organizações.

Cursos mais aplicáveis, mais dinâmicos, menos teóricos, mais voltados às realidades dos servidores públicos. ” (COORDENADOR DDPRO 4)

“Foram meses de aprendizagens práticas que precisam ser reconhecidos, avaliados e internalizados em um novo fluxo de atuação do então "coordenador". O alcance das ofertas foi capilarizado muito rapidamente e, considero isto um ponto positivo. Todavia, entendo que, estando em um novo "locus" de coordenador há que se conseguir maior e melhor compreensão do local do aluno para que a aprendizagem seja ainda mais efetiva.” (COORDENADOR DDPRO 4)

Alguns aspectos são inferidos nas falas sobre as competências necessárias tais como a empatia, que é uma das características mais valorizadas nas interações, socializações.

6.5. Papel do coordenador durante as etapas de planejamento (pré-oferta); durante a oferta (execução do curso) e pós-oferta (avaliação)

Conhecer o conteúdo, metodologia, atividades avaliativas e o perfil da turma é fundamental também para o coordenador auxiliar e acompanhar o desempenho da turma, atuando como um mediador, “cofacilitador” e por outro lado temos o docente, com domínio na área de conhecimento, exercendo o papel de facilitador da aprendizagem. Conforme a percepção de um dos coordenadores da Enap sobre o papel deste ator:

Disponibilidade para atuar como coordenador, plena compreensão do conteúdo a ser ofertado, conhecimento do público que se beneficiará da oferta. Estar apto a desempenhar o papel social. Ter espaço permanente de troca entre todos os atores envolvidos no processo de aprendizagem.

Entendo que a atuação do coordenador deve compreender os papéis gerenciais, técnico e social deixando prevalecer o papel pedagógico para o facilitar. Assim, o "novo coordenador" deve ser visto e entendido como um cofacilitador das ofertas. (COORDENADOR DDPRO 2)

Conforme registros da percepção dos coordenadores atuantes nas ofertas remotas percebe-se que os desafios são muito e apesar da maioria ter conseguido desenvolver competências novas existem muitas lacunas de formação, tanto para esta função quanto para os facilitadores que ainda apresentam certa insegurança para lidar com algumas ferramentas, considerando que essas se atualizam constantemente e de forma rápida.

Um das competências mais importantes nas etapas de execução dos cursos é a comunicação e buscar a assertividade é fundamental para sucesso das ações de desenvolvimento dos servidores. Devido à falta do contato presencial a forma de abordagem seja por escrito ou oral, dando orientações prévias e de incentivo durante a oferta do curso faz muita diferença.

6.6. Percepção dos docentes quanto à utilização do Classroom – google sala de aula

Seguem as percepções dos docentes descritas no questionário utilizado para pesquisa, onde relatam a satisfação quanto ao novo formato, assim como apontam necessidades de melhorias.

“Pessoalmente, gostei do repositório e sua integração com demais ferramentas. O professor tem maior liberdade em realizar ajustes no desenho do curso. Para cursos remotos, entendo que deve manter o repositório de conteúdo. O Moodle, devido às dificuldades de ajustes do professor, pode ser mantido para cursos EAD, com ou sem tutoria.” (DOCENTE ENAP 1)

“É importante oferecer formação aos facilitadores para conhecimento dos recursos do Google. O Classroom pode ser personalizado conforme desenho do curso e há muitas ferramentas, apps que podem ser explorados para atividades mais interativas durante os momentos síncronos.” (DOCENTE ENAP 1)

“Como trabalho em duas universidades e não conto com nenhum tipo de apoio, tive a possibilidade de comparar com maior clareza,

acredito, e minha conclusão é de que o apoio dado pela ENAP é um diferencial positivo muito grande para a qualidade das aulas. ” (DOENTE ENAP 2)

“Bom, essa deve ser a diferença principal, quanto a exposição de conteúdo, de um curso presencial e remoto. No curso que desenvolvo implementei o conceito de sala de aula invertida. Tive um bom retorno nas avaliações. É claro, é um modelo que devo aperfeiçoar a cada curso. Por isso, o classroom é o melhor repositório, pois viabiliza tais adaptações periódicas e instantâneas. ” (DOCENTE ENAP 3)

O Docente considera fundamental para retenção dos alunos nos cursos as aulas interativas, provocativas à reflexão e, conseqüentemente, com muita participação discente.

6.7. Quanto ao desempenho dos papéis na oferta.

A seguir percepção dos docente quanto aos papéis desempenhados conforme categorias alinhadas às atribuições do coordenador, que conseqüentemente impactam na do docente.

“Possuo mais conhecimento e habilidade nos papeis pedagógicos, gerencial e social. Papel exclusivo da equipe de execução de cursos da Enap: papel técnico. ” (DOCENTE ENAP 1)

Apesar do papel técnico ser de responsabilidade do coordenador ou suporte que esteja como host, é fundamental que o docente consiga utilizar as ferramentas digitais, os recursos empregados no curso, tanto nos momentos síncronos quanto nos assíncronos.

- Quanto ao formato remoto:

“Esse novo formato se tornou mais flexível, tanto para quem facilita quanto para quem participa. Podemos realizar e facilitar o curso dentro da nossa jornada de trabalho, organizando as demandas de trabalho e as demandas da vida pessoal. Além disso, esse novo formato facilita o alcance aos servidores que não moram no DF. O ponto negativo é falta de interação simultânea que temos no ensino presencial. Mas a qualidade e o alcance do propósito permanecem,

tanto no ensino presencial quanto no ensino remoto. ” (DOCENTE ENAP 1)

- Quanto à utilização do Classroom:

“Acho muito importante e intuitivo. Por meio dele, os facilitadores e os participantes conseguem se orientar facilmente. Acredito que a maior dificuldade seja a "chuva" de e-mails recebidos todas as vezes que os facilitadores liberam atividades. ” (DOCENTE 2)

Considero o apoio do host fundamental. Antes, na disponibilização dos links das aulas síncronas, na abertura do AVA, na disponibilização das cópias das atividades (miro, mentimeter e formulários), no incentivo aos participantes por realizarem ao primeiro contato com o AVA. Durante o momento síncrono, a atenção do facilitador deve ser pedagógica, a fim de garantir qualidade no conteúdo compartilhado e nas interações entre os participantes. Nas duas turmas em que facilitei recebi apoio e me senti segura com a presença do host. Após as aulas, observando as dúvidas dos participantes em relação a questões técnicas (envio das atividades no AVA, por exemplo), entrando em contato com participantes faltosos. Sugiro montar um breve tutorial reunindo dicas sobre como os participantes baixam e acessam o zoom, realizam a entrega de atividades no AVA, baixam e acessam ao MIRO e Mentimeter. (DOCENTE ENAP 3)

Conforme sugestão do docente há vários tutoriais sobre a utilização das ferramentas citadas, mas a elaboração de um manual com as informações relacionadas às ofertas dos cursos remoto poderá ajudar muito o usuário.

Para análise dos dados qualitativos quanto à percepção dos participantes nas ofertas e acompanhamento da coordenação foram escolhidos os 8 cursos relacionados abaixo. Alguns com metodologias ativas e outros com foco na exposição do conteúdo. Os cursos com média global maior apresentaram nota maior no item **(O acompanhamento realizado pela coordenação do curso no ambiente virtual (mensagens, fórum de notícias, e-mail) me auxiliou na realização das atividades propostas)**, logo os cursos com média global menor tiveram média neste item também menor e algumas colocações demonstrando insatisfação em alguns aspectos.

Verifica-se alguns registros negativos relacionados às orientações, comunicação e organização nos campos abertos da avaliação de reação conforme relatos abaixo:

“A ordenação dos tópicos de atividades confunde a leitura e coisas muito importantes, como o link para acesso à aula, ficaram no final da página, causando dificuldade para muitos alunos entrarem na aula, especialmente no dia 26/10, quando foi trocado o link da semana anterior. Causou atraso considerável no início da aula.” (ALUNO ENAP 1)

“Foi alterada a sala do zoom e a nova sala não foi disponibilizada no google classroom, sendo enviada pelo WhatsApp, entretanto nem todos os alunos receberam a mensagem. Nestes casos, de conteúdo didático, acredito que as informações devem ser lançadas no google classroom necessariamente.” (ALUNO ENAP 1)

“Sou aluno de graduação EAD e considero ter familiaridade com informática e ferramentas on-line. A coordenação do curso, com boa intenção de ajudar na assimilação do conhecimento, na verdade promoveu uma celeuma de aplicativos trazendo confusão ao aluno. A sugestão é de se repensar o curso no formato on-line. O curso foi maravilhoso. Antes de iniciar o curso seria interessante pedir para os participantes pesquisarem para ver como funciona as ferramentas tipo o MIRO. No começo apanhei totalmente, agora apanho em parte e no próximo curso quero estar fera.” (ALUNO ENAP 3)

“Os 2 (dois) auxiliares sequer respondiam pedidos no chat ou em links da plataforma. Cheguei a enviar até e-mail, mas ... não consegui ativar meu microfone, mesmo seguindo tutorial sobre, e muitas vezes o áudio dos microfones vazava. Eu sempre demorava a achar a opção.” (ALUNO ENAP 4)

Alguns fatores podem ter interferido no acompanhamento do curso, tais como alteração de coordenador devido à imprevistos de última hora, por isso a importância de um *checklist* para que o substituto saiba sobre as ações concluídas, em andamento e não iniciadas. Outro fator que interfere na qualidade do acompanhamento é o número de cursos por coordenador que acontecem simultaneamente. Há cursos que exigem um acompanhamento maior e mais equipamentos para a transmissão. Quanto mais atividades no curso, tanto no ambiente síncrono quanto assíncrono mais demandas há para o coordenador. Os cursos com atividades não obrigatórias ou que utilizam somente o google sala de aula como repositório de material demandam menos, assim os cursos mais expositivos que precisam necessariamente que o coordenador e ou host esteja atento aos questionamentos via chat, à presença dos alunos e encaminhe as orientações de acesso às aulas por videoconferência.

Apesar de alguns aspectos negativos há muitas considerações positivas e satisfação dos alunos com o formato de transmissão de cursos por videoconferência conforme registros abaixo:

Mais uma vez, solicito a gentileza de considerar esses cursos online mesmo após a pandemia, pois eu não teria condições de assisti-lo, caso fosse apenas na modalidade presencial. Parabéns ao (Coordenador Enap), sempre presente e nos ajudando, ao (Docente) que nos passou seus conhecimentos com muita tranquilidade e a ENAP, por selecionar excelentes profissionais !!! Considerar, nos grupos de trabalho, o mesmo exemplo de instituição para aplicação do conteúdo aprendido em sala poderia agregar mais ao conhecimento, pois mostraria várias visões de um mesmo assunto. (ALUNO ENAP 1)

Foi uma oportunidade incrível fazer o curso online ao vivo. Não foi estático e nem monótono. Teve toda a dinâmica de um curso presencial só que sem a necessidade de enfrentar deslocamento, trânsito, chuva e sol. E foi simples, não é necessário aparato tecnológico sofisticado e nem exagerados conhecimentos em tecnologia, com um computador básico e uma internet estável deu para acompanhar maravilhosamente. Virei fã desse formato! (ALUNO ENAP 2)

A ENAP, juntamente com os seus professores estão de parabéns, tendo em vista que mesmo diante do cenário atual, mantém-se firme no propósito de nos fornecer bons cursos com metodologia atual e com material de qualidade. (ALUNO ENAP 3)

Há também alguns desafios junto aos órgãos no sentido do planejamento para desenvolvimento de seus servidores, pois nos relatos percebe-se que muitos servidores se inscrevem e desistem do curso, por dificuldades e às vezes falta de apoio:

“Meu contexto de trabalho não oferece condições favoráveis. Além do computador não possuir câmera, é difícil conciliar as demandas da manhã com o curso. Nem sempre consigo ficar mais de duas horas conectada numa mesma reunião, e acabo perdendo parte do conteúdo.” (ALUNO ENAP 4)

Apesar do formato apresentar satisfação dos usuários, a Jornada do coordenador e dos gestores é longa para alcance da efetividade nos cursos. Há críticas à carga horária, tempo excessivo de exposição à tela do computador sugerindo cursos híbridos com distribuição de horas assíncronas no ambiente de aprendizagem na avaliação de reação de alguns cursos. Críticas em aulas muito extensas, com pouca objetividade e poucas atividades interativas.

Por fim, resta o complexo desafio de definir a nova modalidade de oferta educacional, pois o atual modelo remoto não se limita exclusivamente a momentos síncronos de ação educacional, podendo também se valer de atividades assíncronas que compõem a experiência de aprendizagem. Esta

forma de oferta chamada de transmissão de aulas por videoconferência, ora de aulas transmitidas ao vivo precisa ser delimitada e estruturada para se tornar uma modalidade permanente e não gerar dúvidas quanto à modalidade. O ecossistema educacional precisa se tornar mais robusto e redesenhado conforme metodologias.

As didáticas são construídas a partir das especificidades e das necessidades de ensino e é neste contexto que parte o estudo para definição de um novo formato que pode se consolidar e se desmembrar em uma futura proposta metodológica de cursos desenhados com base no ensino híbrido com utilização de momentos síncronos integrados à ambientes virtuais de aprendizagem assíncronos, com possibilidades mais amplas e ferramentas adaptativas, a partir do desenvolvimento de cursos com desenhos que contemplem estes espaços virtuais voltados à aprendizagem colaborativa, com desenho universal.

Infere-se necessidade de formação dos atores envolvidos, considerando as atualizações constantes e o plano de ação com as atribuições delineadas auxiliará no planejamento e intervenções necessárias às ações. O plano de ação se desmembrou um **artefato** por meio do aplicativo UXPRESSIA, é uma ferramenta online para mapeamento de jornada do cliente, criando personas e mapas de impacto que pode ser compartilhado com pessoas e equipes, onde foi elaborado o mapeamento da jornada do coordenador de cursos alinhando as atribuições às competências requeridas. Este mapeamento segue no apêndice I desta pesquisa.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apesar do efeito devastador que a pandemia trouxe e continua trazendo houve uma aceleração de um processo que iria ocorrer naturalmente na

educação em uma década talvez, e que acabou acontecendo de forma emergencial.

As pessoas tiveram que se adaptar a um novo modelo, o qual exige mais esforço para aqueles que não desempenharam atividades relacionadas à educação *on-line*, tendo que desenvolver novas habilidades e competências, utilizando novos hardwares, softwares, aplicativos, recursos digitais para auxílio no ensino e para realização das atividades do trabalho.

Esta imersão possibilitou desenvolvimento de novas competências institucionais e desenvolveu projetos inovadores, gerando novos conhecimentos que irão gerar melhoria nos processos de trabalho. Houve descoberta de potencialidades, além de economia de recursos.

A aplicabilidade da pesquisa remete à geração de novos conhecimentos para gestão administrativa, técnica e pedagógica a fim de ressignificar a atuação do coordenador de cursos e conseqüentemente gerando ofertas qualificadas e uma aprendizagem mais significativa nas ações de desenvolvimento no âmbito da administração pública.

Considerando as dificuldades enfrentadas pelos servidores públicos quanto à participação nas capacitações ofertadas na modalidade presencial, quanto ao ônus gerado aos órgãos públicos para deslocamento para capacitações em Brasília, além de disponibilidade dos servidores torna o formato remoto atrativo e mais viável, mesmo após retorno das atividades presenciais que ainda está incerto.

Há muitas indefinições neste formato que devem ser repensadas a partir de uma equipe multidisciplinar para redesenho dos cursos que contemple momentos síncronos e assíncronos, a partir de um currículo integrado, com material que possa ser explorado pelo aluno e vivenciado em práticas colaborativas conforme as metodologias ativas, estudos de casos voltados à realidade funcional dos servidores conforme temática abordada e características do grupo de alunos a que se destinaria o curso, os meios de comunicação e

TDIC disponíveis e acessíveis aos alunos. Estes cursos devem se adequar os à realidade do servidor público, que pode retornar ao ambiente de trabalho a qualquer momento. É necessário que haja políticas que fomentem ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas e que os órgãos liberem seus servidores para se dedicarem às formações, pensando na educação ao longo da vida.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O legado que fica diante da crise atual que passa nosso País e o mundo é o conhecimento. A maioria dos servidores adquiriram aprendizados, novas competências que persistirão, após retorno à normalidade e auxiliarão em novos enfrentamentos.

O presente estudo reforçou a necessidade da categorização das competências a partir das atribuições do coordenador e a da expansão, posteriormente, ao outros envolvidos. Os processos de trabalho quando estruturados e alinhados às necessidades da instituição se tornam mais eficazes e otimiza as ações.

Pela análise das percepções dos participantes dos cursos e resultados obtidos, após ofertas remotas em 2020 conclui-se que há mais vantagens do que desvantagens neste formato que pode se tornar modalidade permanente, uma vez que o desenho das ofertas podem ser repensadas a partir da estruturação dos momentos síncronos e assíncronos conforme carga horária dos cursos e desenvolvimento de metodologias ativas, buscando resultados mais significativos e o coordenador como parte fundamental neste processo poderá organizar sua



INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

práxis a partir das especificidades e necessidades demandadas no âmbito da educação corporativa.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991 Acesso em: 19 dez. 2020.

DAHMER, Alessandra Zago. **Educação a Distância e Universidade Corporativa**: um estudo sobre os sistemas de tutoria dos programas educacionais. Tese (Doutorado em Educação: currículo) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10369.htm
Acesso em: 20 de nov. 2020.

Decreto nº 40.520/2020, de 14 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ed3d931f353d4503bd35b9b34fe747f2/Decreto_40520_14_03_2020.html Acesso em: 19 nov. 2020.

DRON, Jon. **Inovação e Mudança**: mudando como mudamos. In: ZAWACKIRICHTER, Olaf; ANDERSON, Terry. Educação a distância online: construindo uma agenda de pesquisa. São Paulo: ABED, 2015, p. 243-274.

CRUZ, D. M. **Aprendizagem por videoconferência**. In: FREDRIC MICHAEL LITTO; MANUEL CARLOS FORMIGA. (Org.). EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: O ESTADO DA ARTE. 1ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, v. 1, p. 87-94.

ENAP (Brasil). **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília - DF, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%80NCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%90BLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf. Acesso em: 24 abr. 2020.

ENAP (Brasil). **Projeto Pedagógico Institucional** (PPI 2020 - 2024). Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5079> Acesso em: 30 nov. 2020.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. Metodologias inov-ativas. Saraiva Educação, 2018. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%84NCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%94BLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf Acesso em 30 nov. 2020.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina. [et al]. **DI 4.0: Inovação em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Rev. Para. Med. (Impr.);23(3), jul.-set. 2009.

FRANCO, Sérgio Roberto Kieling. **O construtivismo e a educação**. Porto Alegre: Mediação, 2000.

GARONCE, F. V. **Os papéis docentes nas situações de webconferência**: um estudo de caso acerca da ação educativa presencial conectada. Tese de doutorado, UNB, 2009.

GARONCE, Francisco; SANTOS, Gilberto L. **Transposição midiática**: da sala de aula convencional para a presencial conectada. Educação & Sociedade, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1003-1017, 2012.

HODGES, Charles et al. **The difference between emergency remote teaching and online learning**. EDUCAUSE Review, 2020. Disponível em: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergencyremote-teaching-and-online-learning>. Acesso em: 04 ago. 2020.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa** - versão eletrônica. Elaborado no Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, [202-?]. Disponível em: <https://houaiss.uol.com.br/>. Acesso em: 24 abr. 2020. Organização internacional do trabalho. Certificação de Competências Profissionais – Glossário de Termos Técnicos – 1ª ed. Brasília: OIT, 2002.

LENNOX, Duncan. **Aprimorando o uso do e-Learning**. E-Learning Brasil News. Ano 1, nº 3, abril 2001. Disponível em: <http://www.e-learningbrasil.com.br/news>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

MORAN, José Manuel. (2001) mudar a forma de ensinar com a Internet. Disponível em: <http://www.proinfo.gov.br/txtmudar.htm>. Acesso em: 24 abr. 2020.

MOREIRA, José António. **Reconfigurando ecossistemas digitais de aprendizagens com tecnologias audiovisuais.** Em Rede - Revista de Educação a Distância, Vol. 5, nº 1, p. 5-15, 2018. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/305> Acesso em: 15 de dez. 2020.

MOREIRA, José António; SCHLEMMER, Eliane. **Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife.** Revista UFG, v. 20, n. 26, 13 maio 2020. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/63438/36079>. Acesso em: 11 mai. 2020.

SÍNCRONA. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2017. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_s%C3%ADncrona#:~:text=comunica%C3%A7%C3%A3o%20s%C3%ADncrona%2C%20os%20rel%C3%B3gios%20do,et%20al.%2C%20s.d) Acesso em: 20 de dez. 2020.

ASSÍNCRONA. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Wikimedia, 2020. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_ass%C3%ADncrona Acesso em: 20 de dez. 2020.

PETERS, Otto. **A educação a distância em transição.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003, 400 p.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão, GO: Universidade Federal de Goiás, 2011. Disponível em: https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf Acesso em: 30 set. 2020.

VIVA BEM. **Tire as principais dúvidas sobre covid-19,** doença causada pelo coronavírus. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2020/01/25/tire-suas-principais-duvidas-sobre-o-coronavirus-que-se-espalha-pelo-mundo.htm> Acesso em: 21dez. 2020.

WAGNER Tony. **7 Survival Skills for 21st Century Students.** May, 2015. Disponível em: <http://mylearningspringboard.com/7-survival-skills-for-21st-century-students/> Acesso em 27 de novembro de 2020.

ZAWACKI-RICHTER, Olaf; ANDERSON, Terry. Educação a distância online: construindo uma agenda de pesquisa / organizadores. 1. ed. - São Paulo: Artesanato Educacional, 2015.



APÊNDICE I – MAPEAMENTO DA JORNADA DO COORDENADOR DE CURSO

PERSONA (O)	COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E COMPETÊNCIAS TÉCNICAS GERAIS	TRABALHO EM EQUIPE	ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS	RESULTADOS AVULSOS	COMUNICAÇÃO	
	Visão Sistêmica	Trabalho colaborativo em rede	Código de ética no serviço público	Ferramentas digitais	Acessibilidade	
<p>PERSONA (O)</p> <p>Regina Cely de Fátima</p> <p>Coordenadora de Curso de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas</p> <p>Mapamento da Jornada do Coordenador de curso da Emap na educação online</p>	<p>Olhar para fora e para dentro</p> <p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar o conjunto de normas, regras e leis que regem os procedimentos no contexto organizacional. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicar formalmente as normas Regras e leis que normam os Processos de trabalho. Analisar a cultura organizacional em função da compreensão dos valores e padrões de conduta no contexto de trabalho. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Reafirmar o próprio conhecimento e uma base de experiências para agregar e compreender de novas tendências. 	<p>Relativos às necessidades dos usuários de serviços públicos e cidadãos</p> <p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrar tecnologias nos processos organizacionais e de trabalho. Entender e atuar como necessidade dos cidadãos (clientes internos e externos). Desenvolver soluções de valor agregado para os clientes. Melhorar ou eliminar problemas internos que estão afetando a experiência do cidadão. Usar sistemas de "feedback" para atender aos requisitos e expectativas dos cidadãos. Empregar Interações dialógicas mediante Compreensão Altruísta. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Adequar os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e objetivos da organização e das necessidades dos usuários dos serviços públicos. Adequar os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e serviços públicos. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Ter iniciativa. Ter empatia. Ser resiliente. Ser colaborativo. Ser compreensivo. 	<p>Reconhecer as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da energia</p> <p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Apreender técnicas de comunicação ativa e assertiva. Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para o êxito ou alcance dos objetivos. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicar de forma ativa e assertiva. Dar feedbacks positivos e negativos. Gerenciar conflitos. Conduzir processo de negociação. Compartilhar metas, objetivos e recursos. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Ter iniciativa. Ser resiliente. Ser cooperativo. Ser democrático. Dar realce em contextos e possibilidades. Respeitar o ponto de vista do outro. 	<p>Identificar os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal.</p> <p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Audiatar sobre os princípios e valores que regem a conduta própria. Aplicar nas práticas cotidianas os princípios, morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Agir com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública. Agir com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública. Atuar com responsabilidade, retidão, transparência e equidade. 	<p>Relativo aos conceitos de transformação digital.</p> <p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar tendências e impactos da tecnologia sobre a atuação profissional. Familiarizar-se com os conceitos relacionados à segurança da informação, uso ético de dados públicos, proteção aos dados e sistemas. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicar os recursos digitais para modernizar as práticas e promover uma maior eficiência e qualidade dos serviços públicos. Aplicar os recursos digitais para modernizar as práticas e promover uma maior eficiência e qualidade dos serviços públicos. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Ter iniciativa. Ser curioso e investigativo. Ter abertura para integrar com novas tecnologias. Mantê-se aberto à inovação. 	<p>Capacidade de escutar, indagar e construir conceitos e ideias.</p> <p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação e os resultados. <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Expressar conceitos e ideias de forma efetiva. Utilizar tecnologias digitais nos processos de trabalho. Expressar na forma oral e escrita com concisão e clareza. <p>Atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> Ter iniciativa. Ser resiliente. Ser adaptável. Ter empatia e disposição para escutar o outro.
Fluxo da COE						
Índice: Pré-Oferta aberta da turma e Pós-curso.						
Desenvolvimento de novas competências para enfrentar desafios no formato remoto.	<p>Pré-Oferta - Planejamento</p> <p>Definição da turma</p> <p>Documentos necessários</p> <ul style="list-style-type: none"> Conhecer a etapa Pré-Oferta (Planejamento) e estabelecer prioridades conforme PMPD para atendimento das demandas e características das turmas abertas, exclusivas e Enag em Rede. Verificar banco de docentes dos Cursos conforme lista do coordenador e avaliação para escolha e envio de e-mail. Identificar necessidade de formação para atuar no ensino remoto. Definir calendário de oferta dos cursos. Reserva de salas virtuais (Zoom ou Google Meet). Inclusão da demanda no Formulário (Modelo Plano COE) - Google Forms. <p>Acesso à turma:</p> <p>https://docs.google.com/document/d/1d5U9vF7U001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p> <p>Banco de Docentes:</p> <p>https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a68d17610247u7F7uX001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p> <p>https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a68d17610247u7F7uX001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p>	<p>Pré-Oferta - Abertura da turma e homologação das inscrições</p> <p>Documentos necessários</p> <ul style="list-style-type: none"> Catálogo e curso quando for novo e a turma no Sisu para abertura de inscrições. Adicionar a docente no Sisu (vincular turma DECC) e na Sala de Aula do Google quando for criado. Verificar informações importantes para divulgação. Informar orientando quando para turma exclusiva ou Enag em Rede sobre abertura das inscrições para divulgação. Homologação das inscrições - selecionar alunos conforme perfil pretendido, em sistemas Saneamento Público Federal, Estaduais e Municipais, quando autorizado o período de inscrições. Confirmação de matrícula enviada aos alunos via sistema (Sisu). Gerenciar antes do período de início da turma, os cancelamentos e desistências dos alunos. Definir prazos para interações pelo mínimo de envio das orientações prévias à oferta. Ser "live" mediadora, gestor de necessidades específicas e que solicitem recursos, avaliar antes de iniciar o curso. Abertura de Processo no Sisu para constatação de apoio especializado, se necessário. Envio de mensagens aos multiplicados com orientações gerais sobre o curso e lista de acesso à Aula, normas para verificação e critérios de acesso aos ambientes de aprendizagem. 	<p>Sala de Aula Google - Classroom</p> <p>Documentos necessários, links, aplicativos, sites</p> <ul style="list-style-type: none"> Enviar turma na sala de aula do Google, explicar a sala modelo e atualizar informações. Adicionar docente na sala de aula virtual. Fazer alinhamento com docente por meio de check list das atividades. Realizar alinhamento prévio nos 7 dias anteriores, quando houver, disponibilizar "cartão de primeira semana" (modelo de abertura e conversação de turma, convites do Aluno para abertura da turma, lista de sala e flux ferramentas digitais, lista de frequência). Atualizar o Google Sala de Aula com ajuda do docente. Preparar, organizar conforme curso, incluir material, atualizar dados links de acesso, ferramentas digitais. Enviar / duplicar os painéis (Módulos, Materiais, Formulários, Avaliações e outros). Enviar o link / docente como vincular o material extra a ser usado na turma, tanto no Sisu quanto no Google Sala de Aula. 	<p>Durante o curso</p> <p>Objetivo: garantir, monitorar, avaliar</p> <p>Documentos necessários, links, aplicativos, sites</p> <ul style="list-style-type: none"> Acolhimento dos participantes. Orienta sobre o link de acesso à sala virtual para alunos e docentes. Encaminhar link de acesso à sala virtual para alunos e docentes. Informação sobre as condições para Certificação (Mínimo de Frequência) nos ambientes de ensino e monitoramento do curso e regras de entrega. Promover a interação / ambientação dos participantes nos ambientes de aprendizagem. Dar suporte técnico aos participantes. Abertura da turma no plataforma de transmissão online - Zoom Meeting ou Google Meet - Áudio sincronizado. Enviar e-mail quando previsto no RAE ou o docente solicitado. Realizar alinhamento durante as aulas com docentes, quando necessário. Realizar gravação das aulas transmitidas. Acompanhamento da frequência dos alunos. Encaminhamento da turma e orientações sobre a Avaliação de Reação (https://www.google.com/forms). Orientação ao docente da turma sobre o envio do SUIAP para registro, lançamento das folhas e fechamento do diário e conclusão das atividades das atividades dos alunos postadas na sala de aula do Google, quando houver. 	<p>Pós-oferta (Avaliação) - Encerramento</p> <p>Documentos necessários, links, aplicativos, sites</p> <ul style="list-style-type: none"> Agradecimento ao colaborador e feedback sobre a oferta. Avaliação de Reação do aluno enviada automaticamente pelo sistema no último dia do curso. Processamento dos Diários e Solicitação do Encerramento das certificações à Secretaria Escolar da Enag (Obter o link Certificador quando para Enag em Rede e obter certificador diferente da Enag). Aquirimento da turma encerrada no Classroom - Google Sala de Aula, após 7 (sete) dias úteis. Encerramento da turma Atualizar o Status da Planilha de Gestão das turmas para REALIZADA para encerramento pagamento do colaborador. Preseleção - relatório de inconsistências e resultados do curso, se houver. <p>https://docs.google.com/spreadsheets/d/1d5U9vF7U001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p> <p>https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a68d17610247u7F7uX001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p> <p>https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a68d17610247u7F7uX001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p> <p>https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a68d17610247u7F7uX001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p>	
Metas / Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Buscar boa comunicação com interlocutores. Lista de verificação das ações Pré-Oferta (lista check list). Verificar a formação de docentes. (Proposição de formações) Co-criar e aprendizagem do docente para atuação no ensino remoto. 	<ul style="list-style-type: none"> Ênfase nas informações importantes divulgadas no Portal de Enag. Clareza e coerência na divulgação dos cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar lista de verificação (Check list) para o docente e não avaliar conforme atribuições durante o curso. 	<p>https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a68d17610247u7F7uX001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p> <p>Início:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar um "Manual de Sobrevivência" para aluno e docente Elaborar manuais para auxiliar os participantes (documentos norteadores). 	<p>https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a68d17610247u7F7uX001719uU7uL8u_Kh_Z8P_8Zu1e18v6f/edit</p> <ul style="list-style-type: none"> Sugestão de uma avaliação do curso pelo docente, pelo Sisp, de preferência. Sugestão de relatório de inconsistências e resultados no curso para preenchimento quando identificado pelo docente, aluno, coordenador. 	

APÊNDICE II – PERSONA

PROJECT: Empathy map PERSONA: Enapilda Cgex da Silva

NAME

Enapilda Cgex da Silva

TYPE

Idealist



Criar um plano de ação para coordenadores de cursos presenciais que devido à pandemia se tornaram online, que contemple as suas competências e estratégias essenciais de gestão administrativa, social, técnica e pedagógica.

“O contexto atual e época caracterizada como sociedade do conhecimento e era digital, impondo às organizações o enfrentamento e apropriação de espaços, ambientes que geram inovação e dinamicidade, demandando novas estratégias de gerenciamento e competências à equipe, exigindo a ruptura de paradigmas pré-estabelecidos.

Skills

Skill 1

0 25 50 75 100

Skill 2

0 25 50 75 100

Skill 3

0 25 50 75 100

Skill 4

0 25 50 75 100

Background

Coordenadora da Enap, CGEXE, DDPRO, 40 anos, intuitiva e apaixonada por educação. Possui experiência com educação de jovens e adultos há 15 anos.

Resignificar a atuação do coordenador enquanto co-facilitador na educação online, considerando a permanência do ensino remoto, substituindo o presencial ou posteriormente como opção para atendimento aos servidores situados fora de Brasília. (motivação)

Frustrations:
necessidade da definição do fluxo do coordenador e atribuições para melhoria das ações de desenvolvimento dos servidores.

Technology



Brands and influencers

Canais

