

[illegible][illegible]

Formação *On-line* nas Administrações Públicas

Módulo 1

Unidade 2: A Administração Pública

Brasília - 2015

Conteúdo para impressão

Conteúdo para impressão

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Enap

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Gleisson Rubin

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância

Natália Teles da Mota Teixeira

Curso cedido pela Fundação CEDDET, Espanha, para a Enap em 2013. Tradução realizada pela Enap. Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.



Atribuição – Uso Não Comercial – Não a Obras Derivadas (by-nc-nd)

Este documento está sob licença Creative Commons Atribuição – Uso Não Comercial – Não a Obras Derivadas. É permitido copiar, distribuir e comunicar publicamente esta obra sempre e desde que reconhecida a autoria e sem fins comerciais. Mais informações sobre as licenças Creative Commons estão disponíveis em <http://www.creativecommons.org.br/as-licencas/>.

bullets projetados freepik.com

© ENAP, 2015

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

1. A Formação On-Line na Administração Pública	5
1.1. Influência do ambiente global sobre a formação nas administrações públicas.....	5
1.2. O planejamento da formação nas administrações públicas	7
<i>1.2.1. O contexto externo e interno da organização</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2. O diagnóstico da organização e a detecção de necessidades de formação.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.3. O desenho do plano de formação.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.4. A implementação das ações formativas.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.5. A avaliação</i>	<i>11</i>
<i>1.2.6. Singularidades do setor público e sua incidência na formação</i>	<i>12</i>
1.3. Experiências de e-learning nas administrações públicas espanholas	13
1.4. A formação on-line na administração pública brasileira	16

Perante esta nova realidade, não basta que as administrações atuem de forma legal e objetiva e em concordância com os valores constitucionais para cumprir com sua missão, mas também que contenha pessoas formadas e capazes de administrar de forma eficaz e eficiente o conhecimento interno e externo.

Como se menciona no Capítulo IV do apêndice sobre a troca cultural da Carta Íbero-americana da Função Pública³, as administrações públicas deverão superar visões burocráticas com base na adoção de rotinas normalizadas e na reprodução de procedimentos estabelecidos, além de substituí-las por **enfoques orientados na produção de resultados, na inovação e na aprendizagem**. As competências do pessoal e da direção de uma organização se tornam um fator crítico para seu desenvolvimento.

Enquanto há alguns anos a visão dominante, inclusive em níveis diretivos, era a especialização, em plena sociedade da informação, parece cada vez mais necessário contar com uma série de **competências transversais** que sirvam para atuar em ambientes interdisciplinares e em mudança. Há aqueles que opinam que estas mudanças do ambiente afetarão as estruturas verticais da administração, as quais evoluirão para estruturas organizacionais mais parecidas com uma rede. De fato, já existem redes de colaboração entre organizações públicas, redes de projetos internacionais, redes internas dentro das próprias organizações.

O que é certo é que implicará em uma mudança do modelo que a própria administração deve desenvolver para dar resposta às necessidades do novo ambiente, dado que não pode encontrá-lo diretamente em esquemas institucionais do setor privado. Todavia, isso não implica que, diante de mudanças tão importantes do ambiente, as administrações não possam buscar soluções nas experiências de outros setores ou se inspirar nelas. Diferentemente da gestão no setor privado, sabemos que a gestão pública não se justifica somente pela provisão eficaz e eficiente de serviços, mas sim que implica também em **valores que se podem deduzir diretamente da ordem constitucional**, tais como a **igualdade** de trato, o princípio do **mérito**, a **transparência**, a **imparcialidade** ou a prevalência dos **interesses gerais** sobre os particulares.

A gestão dos recursos humanos da administração pública, como se fossem de uma empresa privada, poderia entrar em colisão com o Estado de Direito e inclusive com a própria democracia, que requer sempre uma administração objetiva, imparcial e que garanta os procedimentos previamente estabelecidos (VILLORIA, 1997)⁴.

Esta singularidade justifica que a formação não pode se reduzir à aquisição de conhecimentos e habilidades para o exercício de uma profissão, mas que devem incluir-se nos planos de formação a transmissão das atitudes e valores que são imprescindíveis para o desempenho profissional no âmbito público de tal forma que, não apenas é necessário se formar em técnicas gerenciais privadas adaptadas às necessidades do público, mas também em ética pública, que é um valor permanente.

Há uma série de circunstâncias, elementos e fatores que diferenciam e impedem uma aplicação indiscriminada de técnicas privadas à **gestão da capacitação dos servidores públicos**. Essas diferenças derivam tanto da natureza das tarefas a prestar pelas organizações públicas como das funções que desempenham seus servidores. Neste contexto se enquadra a formação do

3. Carta *Íbero-americana de la Función Pública*, aprovada na 5ª Conferência Íbero-americana de Ministros de Administração Pública e Reforma do Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolívia, 26-27 de junho de 2003. <http://www.clad.org.ve/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>

4. *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Vitoria Mendieta, Manuel e del Pino Matute Eloisa. 2001.



1.2.1. O contexto externo e interno da organização

Dada a complexidade do setor público e para ser coerente com o ambiente e a missão da organização, a política de capacitação de uma instituição deve ter como base uma **análise prévia do contexto social, político, institucional, jurídico e, inclusive, da cultura e da evolução histórica da organização**, fatores que podem condicionar o processo de desenho, implementação e avaliação das atividades da formação.

Para dotar as organizações públicas de planos de formação é necessária uma **vontade política clara** que as impulse. Essa vontade política constitui hoje uma prova do grau de comprometimento dos poderes públicos na formação e na transformação que as instituições públicas em geral estão registrando. As **decisões políticas**, todavia, **podem afetar** os planos de formação de várias maneiras. Decisões tais como a transferência de certas competências do nível nacional ao regional, em uma determinada matéria (por exemplo, a saúde), afetarão os planos de formação das organizações envolvidas na mudança. Concretamente, fará com que a organização de nível central, que estava encarregada de formar os servidores da saúde, já não os incluía em sua política e plano de capacitação, que agora será de competência de uma organização regional.

Por outro lado, a política de formação está ligada à cultura e ao contexto legal da organização, motivo pelo qual as políticas e planos que se formulam deverão levar em conta o **desenho organizacional**. A estrutura jurídica, por exemplo, pode condicionar a alocação dos recursos para executar a formação de modo que obrigue a organização a desenvolver internamente todos os serviços necessários para a execução do plano de formação (docência, assessoria técnica e metodológica) e não possa terceirizá-los. A **cultura e a história** de uma organização também devem ser consideradas. Neste sentido, pode ser difícil introduzir um projeto de formação *on-line* quando a organização, ou parte importante dela, **não está habituada ao uso das TICs**. Será necessário implantar primeiro as tecnologias, sensibilizar e formar o pessoal em seu uso para, **posteriormente, utilizá-las** como uma ferramenta das ações formativas.

1.2.2. O diagnóstico da organização e a detecção de necessidades de formação

Uma vez analisados os ambientes externo e interno da organização, cabe realizar seu diagnóstico e a detecção das necessidades de formação.

O diagnóstico da organização é a primeira análise; deve ser a **base para uma formação planejada**, organizada com instrumentos técnicos avançados, com uma adequada formação de formadores e avaliada em todo seu processo. Para esse diagnóstico, podemos utilizar diferentes técnicas que não são exclusivas do setor público, tais como o diagrama causa-efeito, a técnica Delphi, a TGN ou a análise DAFO⁷(ou SWOT, em inglês). Essas técnicas e as ferramentas que podemos utilizar na coleta de dados serão abordadas com mais detalhes no módulo 3.

O que é específico do setor público quando se faz um diagnóstico é **analisar as políticas públicas desenvolvidas e os serviços prestados** por cada instituição para poder compreender a variedade e heterogeneidade organizacionais. Uma instituição pode ter a seu cargo a formação de todo ou parte de seu próprio pessoal (por exemplo, uma escola da Fazenda Pública), de todos os diretores da função pública a nível nacional (por exemplo, uma escola de diretores públicos) ou de todo o pessoal da administração pública de sua região (por exemplo, um instituto de formação a nível regional que deva formar o pessoal de nível básico, os diretores e os agentes sociais).

O processo de detecção de necessidades de formação é obtido pela **diferença entre os requisitos desejáveis e os reais**, ou seja, saber a distinção entre as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes - que uma organização necessita e as que realmente seu pessoal tem. Para a detecção de necessidades pode-se recorrer a qualquer das técnicas utilizadas na gestão privada. Dentre elas, cabe ressaltar a definição de um mapa de necessidades com base em descrições de postos de trabalho ou em competências, levando sempre em conta as especificidades dos destinatários.

Ainda que este processo seja desenvolvido mais profundamente no módulo 3, podemos assinalar que a detecção das necessidades de formação no setor público deve se basear em três pilares:

1. Que formação é necessária, a partir da perspectiva da própria administração?
2. Que formação solicita o próprio servidor público?
3. Que características o cidadão detecta na administração pública?

1.2.3. O desenho do plano de formação

Uma vez realizados o diagnóstico e a detecção das necessidades de formação, começa a fase de desenho do plano de formação. Para fazer o desenho do plano, é necessário **definir claramente os objetivos que se perseguem, o perfil dos destinatários, as ações formativas** a serem implementadas e analisar se é **viável** com os recursos disponíveis.

O plano de formação deve ser um **programa integrado** e não uma série de cursos soltos que dão resposta a necessidades pontuais da organização. Como se menciona no Capítulo 4 do Desenvolvimento da Carta Íbero-americana da Função Pública, elaboram-se planos de formação para apoiar prioridades claras da organização no contexto das políticas globais. O plano deve alinhar as competências dos indivíduos com as competências que a instituição requer, e deve levar em conta as necessidades de curto e longo prazo da mesma. Algumas

7. A abreviação **TGN** corresponde à Técnica de Grupo Nominal e à análise **DAFO** a Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades.

vezes se prioriza, por equívoco, as ações formativas mais específicas, requeridas com certa urgência (por exemplo, formar uma nova lei de contratos) sobre as mais gerais, cujos efeitos não se percebe em curto prazo (por exemplo, formar em valores essenciais que devem orientar o trabalho do serviço público ou em habilidades e atitudes que permitam enfrentar melhor as mudanças). A **formação geral** ou **central** é a base do adequado desempenho dos servidores públicos e **não deve ser subestimada** em relação à formação mais especializada.

A multiplicidade dos objetivos, funções e serviços aos quais deve dar resposta e que diferenciam as organizações públicas desse setor com a empresa privada, também implica diversidade de objetivos nos planos de formação.

Não obstante, podemos considerar que todos os objetivos se alinharão com o de **melhorar a prestação de serviços** que as organizações públicas oferecem a seus cidadãos, respeitando os valores constitucionais. Como assinalamos anteriormente, é condição necessária que os servidores públicos destinatários da formação se capacitem para oferecer serviços eficazes e eficientes, próprios da administração gerencial, sem esquecer o valor do público.

A grande variedade de organizações públicas também determina que os **destinatários da formação** possam pertencer a públicos muito diferentes. Em particular, as instituições dedicadas exclusivamente à formação têm que equilibrar uma ampla demanda de múltiplos atores com diferentes interesses e necessidades: servidores públicos, agentes sociais (saúde, educação etc.) e dirigentes. Além do pessoal próprio das administrações, estão as pessoas que querem ingressar na função pública. Os primeiros requerem formação contínua para complementar sua formação inicial, adaptar-se à evolução das tarefas e enfrentar as mudanças organizacionais. Os segundos requerem uma formação de base que lhes permita apresentarem-se aos processos de seleção em igualdade de condições que os demais candidatos.

Tendo claros os **objetivos** e os **destinatários** da formação, é necessário determinar **que ações formativas** incluiremos no plano e **quais serão os conteúdos e as metodologias mais adequadas**.

Segundo os tipos de conteúdos que necessitaremos, estes poderão ser adquiridos ou adaptados do mercado de formação ou desenvolvidos *ad hoc* (pontualmente/sob medida). Habitualmente será mais eficiente comprar no mercado os conteúdos **padronizados** (aplicações informáticas, idiomas) e desenvolver sob medida os que sejam **mais específicos** da organização (procedimentos internos, utilização de um sistema próprio). Os conteúdos padronizados e que são suscetíveis de serem partilhados com outras organizações públicas (ética pública, habilidades diretivas próprias da função pública), devem ser adquiridos ou desenvolvidos conjuntamente para diminuir os custos.

Para uma maior eficiência no uso dos recursos, é essencial que as administrações desenvolvam um mapa da oferta formativa disponível ou projetada e concordem sobre como selecionar os conteúdos e compartilhar os custos, assim como em uma política de cessão dos mesmos.

As **metodologias dependerão dos objetivos e das aprendizagens a serem alcançados**. Cada tipo de aprendizagem requererá uma metodologia diferente para conseguir os objetivos traçados (**eficácia**) com o orçamento disponível (**eficiência**), dado que é diferente a aprendizagem de um conhecimento, habilidade ou atitude. Por exemplo, informar sobre um procedimento, ensinar a utilizar uma aplicação informática ou promover o respeito à igualdade de gênero.

A **disponibilidade de recursos** financeiros, técnicos e de infraestrutura organizacional e de pessoal marcará o alcance do plano de formação. Como as administrações públicas prestam seus serviços à margem do mercado, a destinação de recursos para a formação de seu pessoal não vem marcada pelo sistema de preços, mas se realiza através do processo político. A parcela

dos orçamentos anuais destinada à capacitação marca o limite dos recursos econômicos disponíveis para executar o plano para o mesmo período. No caso de, contando com os recursos internos – técnicos e humanos – necessários, essa parcela ser insuficiente para cobrir as necessidades formativas detectadas pela organização, deve-se buscar alternativas mais eficientes para maximizar a oferta disponível e poder capacitar de forma sustentável todo o pessoal em médio e longo prazo.

No curto prazo será necessário **focalizar-se em função das prioridades** da organização e elaborar um plano alinhado com essas, porém tentando não excluir as possibilidades de desenvolvimento profissional de todos os empregados⁸. A sensibilização das administrações pela formação e seu **reconhecimento como investimento e não como gasto** é um passo importante para – na medida de suas possibilidades – incrementar a dotação orçamentária para a capacitação de seus servidores.

1.2.4. A implementação das ações formativas

A implementação é a execução ou andamento das ações formativas. Durante essa fase convergem tarefas de gestão da informação, coordenação e acompanhamento das ações. A qualidade da execução do plano estará condicionada por diversas variáveis, tais como erros, situações imprevistas, tempo de captação das incidências ou tempo de resposta.

A implementação é um processo que deve ser **rigorosamente planejado** pelas administrações, pois qualquer erro ou desvio temporal só poderá ser corrigido atendendo aos procedimentos burocráticos que correspondam. Por exemplo, se uma instituição decide terceirizar parte dos serviços (serviço de uma plataforma, apoio técnico aos professores), é possível que deva efetuar essas contratações mediante um concurso público aberto ou fechado, porém, em nenhum caso, poderá contratar discricionariamente no mercado. Este contexto jurídico-administrativo, que é fundamental para evitar arbitrariedades na adjudicação de contratos, demove a flexibilidade na hora de implementar ações em um período de tempo escasso ou de resolver situações não previstas.

Outro exemplo pode ser o de uma instituição que não pode contratar tutores externamente e se encontre com uma elevada percentagem de sua equipe docente em licença.

1.2.5. A avaliação

A avaliação é a última fase do ciclo de vida de um projeto, a qual tem por finalidade valorar de uma maneira sistemática o desenho, a execução, a efetividade, os processos e os resultados de um projeto em execução ou finalizado (ORTEGÓN, et. al, 2005:48)⁹. Portanto, diferentemente das outras fases de um plano de formação, a avaliação ocorre durante todo o processo de formação.

Dentre os diferentes tipos de avaliação, podemos tratar de dois:

1. **a avaliação formativa:** esta se realiza **durante** o ciclo da ação formativa com a finalidade de **melhorar** o produto final (satisfação, aprendizagem, transferência do conhecimento ao posto de trabalho).
2. **a avaliação somativa:** é feita tanto após o **término** da ação formativa como vários anos **depois** de sua finalização (**impacto**). O objetivo é obter conclusões sobre a ação que, por sua vez, permitam **melhorar o desenho** de planos ou programas formativos futuros.

8. Em algumas comunidades espanholas existe o direito a um mínimo de 40 horas de formação valoráveis para fins de sua carreira profissional. Este direito tem como fim articular os planos de formação com os planos de carreira.

9. Ortórgen, Edgar; Juan Francisco Pacheco e Adriana Prieto. 2005. *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento, y la evaluación de proyectos y programas*. Chile: ILPES.

Além da **satisfação dos alunos** – que é condição necessária para garantir seu interesse e compromisso com a ação formativa - sua **aprendizagem** e sua **capacidade de aplicá-lo** no trabalho, a medida do êxito ou fracasso deve ser buscada na consecução do objetivo final da capacitação. Esse objetivo deverá estar associado à finalidade da administração pública: por um lado, o desenho, elaboração, implementação e avaliação de **políticas públicas**, e, por outro lado, a **provisão de serviços** de qualidade aos cidadãos.

Todavia, é muito difícil avaliar a qualidade dos bens e serviços públicos porque, diferentemente dos produtos que competem no mercado, essa não pode ser medida pelo nível de demanda de seus usuários. Tanto as ações formativas como o serviço prestado pela organização são produzidos normalmente em regime de monopólio. Portanto, é difícil obter medidas comparativas a partir da avaliação da satisfação, da aprendizagem e da transferência ao posto de trabalho por parte do aluno, assim como da melhoria no serviço prestado por parte da organização.

Outra razão que dificulta a medição, ainda que não exclusiva do setor público, deriva de que o resultado de suas intervenções quase nunca depende somente das atividades da organização, mas da ação conjunta de múltiplos atores.

1.2.6. Singularidades do setor público e sua incidência na formação

No quadro seguinte se detalham as principais singularidades do setor público frente ao privado, durante as fases de desenho, implementação e avaliação de um projeto de formação.

Fases de um projeto de formação	Setor privado	Setor público	Incidência na política de capacitação
Desenho: Definir os objetivos.	Formulação de objetivos com base na eficiência e eficácia.	Formulação de objetivos com base na eficiência e eficácia, porém respeitando princípios.	Requer a aquisição de competências, não apenas em conhecimentos e habilidades, mas em atitudes e valores “públicos”.
Desenho: Definir os destinatários.	Os públicos a formar são mais homogêneos.	Os públicos a formar são mais heterogêneos (servidores, diretores, agentes sociais e candidatos à função pública).	A heterogeneidade de públicos a formar exige um plano de formação muito mais complexo para atender a tão diversas necessidades.
Desenho: Determinar as ações formativas.	Requer menos variedade de ações formativas e estas podem ser desenvolvidas ou adquiridas no mercado.	Requer uma ampla variedade de ações formativas, muitas das quais são tão específicas que não podem ser adquiridas no mercado.	As ações formativas próprias do setor público devem ser compartilhadas com outras administrações com as quais será necessário estabelecer uma política de cessões. As ações muito específicas requererão desenvolvimento <i>ad hoc</i> (sob medida).

Neste caminho de tentativa e erro que realizaram muitas administrações nos últimos anos, alguns especialistas assinalam a importância de **fugir de um excessivo foco na tecnologia** e centrar-se em ter uma **oferta formativa pertinente e eficaz** para todos os públicos a capacitar.

Em anos passados parecia crítico ter uma plataforma própria com muitas ferramentas sofisticadas. Todavia, em muitos casos, **o investimento foi excessivo para o volume de atividade programado** e nem sempre garantiu os melhores resultados. Hoje em dia há uma tendência a utilizar **plataformas de código livre**, adaptá-las interna ou externamente e contratar o serviço de hospedagem e de manutenção.

A outra face da moeda da flexibilidade horária é a dificuldade de medir em horas o tempo que a formação *on-line* requer. Esta modalidade exige um esforço importante e nem sempre é fácil de quantificar. Enquanto se assume que a formação presencial se realiza no horário de trabalho, nem sempre se entende assim para a formação *on-line* e, às vezes, isso tem dificultado sua implementação. Por isso, é necessário poder **estimar adequadamente o tempo de dedicação** que implica, de forma que os participantes sigam o compromisso que adquirem, e seus superiores considerem liberá-los desse tempo em horário de trabalho ou bonificá-los com licença ou férias. **O compromisso dos superiores do pessoal** a formar desempenha um papel importante no êxito da formação e é aconselhável envolvê-los no desenvolvimento da atividade e informá-los dos resultados obtidos.

A **motivação real** dos participantes, para evitar o abandono de uma formação *on-line*, é outro aspecto importante para obter bons resultados. Para isso, é necessário entender as causas intrínsecas que motivam o estudante a participar de uma formação. Se o participante quer se capacitar e encontra no curso conteúdos didáticos sistematizados e de utilidade para seu trabalho, assim como um ambiente no qual se promove o intercâmbio de experiências com seu professor e seus pares e onde ele pode ter um papel de protagonista, seguramente fará todo o esforço necessário para concluir a atividade com êxito. Além disso, se existe uma causa extrínseca que lhe incentive, como podem ser os créditos a serem obtidos para sua promoção profissional ou o acompanhamento de seu desempenho por parte de seu superior, a motivação estará seguramente garantida. Não obstante, é importante ressaltar que as motivações extrínsecas, como podem ser as certificações, os compromissos adquiridos ou mesmo a gratuidade da formação, não garantem os bons resultados de um curso, e que os baixos indicadores de abandono não significam necessariamente que tenha sido bem-sucedido. Se não se consegue motivar realmente os participantes, é possível que só cumpram os requisitos mínimos diante da impossibilidade de escolher outra alternativa, e assim não dediquem todo seu potencial.

Na formação *on-line* existe certo risco de substituição de identidade. Esse tipo de situação tem consequências graves quando está em jogo uma certificação que afete a promoção e a carreira profissional do participante. Por isso, algumas administrações optaram por certificar somente aqueles cursos que têm uma prova onde é necessário se identificar.

A certificação pode consistir em um certificado de aproveitamento que permite somar créditos visando à promoção em sua carreira profissional. A participação em cursos sem prova só daria acesso a um certificado de assistência “virtual” com menor peso, visando a sua promoção interna.

Quando no setor público se opta por uma modalidade como o *e-learning*, não se deve deixar de prestar atenção na **necessidade de garantir o acesso** a essa formação em igualdade de condições a todas as pessoas com direito a recebê-la. Existem públicos muito dispersos geograficamente que têm a necessidade de se formar em horários flexíveis, porém que não têm acesso a um computador e à Internet a partir de seu posto de trabalho. Nesse caso, é necessário pesar as vantagens do *e-learning* e os custos associados para dar-lhes acesso e capacitação no uso das tecnologias. Algumas comunidades optaram por implantar uma rede

trilhas de aprendizagem, cursos mediados pela *intra* ou *Internet*, bibliotecas virtuais, textos e materiais de apoio ao estudo em diferentes áreas.

A educação corporativa no Brasil, impulsionada pela EaD, tem aumentado as oportunidades de aprendizagem contínua aos servidores, colaboradores, parceiros e demais constituintes da cadeia de valor das instituições.

Eboli (2004)¹⁴ descreveu 21 casos de **universidades corporativas** (UC) de empresas sediadas no País, entre elas, 5 instituições ligadas ao setor público: Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES, Caixa Econômica Federal, Companhia de Saneamento do Estado de São Paulo - Sabesp e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Todas essas universidades, no momento da pesquisa, estavam implantadas ou em fase final de implantação. Além das universidades pesquisadas pela autora, há muitas outras, entre as quais as Universidades do Banco Central (Unibacen), da Petrobrás e da Eletronorte.

No setor público brasileiro, a educação a distância constitui uma importante opção para atingir as centenas de milhares de servidores distribuídos capilarmente em um território com dimensões continentais.

O Decreto 5.707, de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), trouxe a capacitação do servidor público para o centro da questão e, como diretiva legal, passou a exigir da administração pública a adoção de estratégias mais eficazes de capacitação do servidor para que serviços de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão.

A Enap, Escola Nacional de Administração Pública, engajada nesse processo de ampliação do acesso à educação continuada e à aprendizagem ao longo da vida, oferece aos servidores públicos brasileiros diversos cursos a distância.

Já é visível no serviço público e nas empresas a adoção de comunidades virtuais de prática e de aprendizagem para o compartilhamento de experiências, a troca de informações e a construção coletiva de novas soluções para problemas e desafios apresentados no trabalho. Essas comunidades virtuais têm sido mais um instrumento de aprendizagem para os profissionais, pois, ao permitir a reunião de pessoas interessadas em determinados assuntos, colabora para o processo de educação continuada.

A **Enap**, por exemplo, estimula a formação desse tipo de comunidade por meio da inclusão dessa ferramenta como estratégia para unir pessoas em torno de temáticas de interesse recíproco e para apoiar a realização de cursos a distância mediados pela *Internet*.

No contexto do serviço público, a Enap tem envidado esforços para conscientizar os profissionais de educação e gestão de pessoas sobre o importante papel da EaD na promoção de oportunidades de aprendizagem contínua aos servidores públicos e na ampliação do acesso ao estudo a qualquer hora e em qualquer lugar. Além de oferecer cursos a distância ao servidor público, a Enap tem promovido relevantes debates sobre o papel da EaD no Brasil. Entre as iniciativas, destaca-se a organização de um importante ciclo de debates em 2006, que resultou na produção do livro denominado *Educação a distância em organizações públicas: mesa-redonda de pesquisa-ação* (2006)¹⁵, trabalho pioneiro e que servirá de marco inspirador para novas pesquisas e, quiçá, para mais investimentos em EaD. Redigido com base nos dados obtidos a partir da mesa redonda, o livro possibilitou a descrição de tendências e perspectivas da EaD em 20 organizações públicas e privadas.

14. EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora gente, 2004.

15. Para conhecer as experiências relatadas, consulte o link: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=260>

