Enap Escola Nacional de Administração Pública

Tutoria On-line em Organizações Públicas

Módulo 1 Atuação do professor-tutor em organizações públicas

Brasília - 2015

Conteúdo para impressão

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

Conteudistas

Leonel Tractemberg

Andrea Cristina Filatro

Planejadora Educacional

Andrea Cristina Filatro

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

© 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

SUMÁRIO

1 Objetivos do módulo 5

2 Introdução 5

3 A educação continuada do servidor público 6

4 Desenvolvimento de competências nas organizações públicas 6

5 O papel das Escolas de Governo na formação do servidor público 9

5.1 A Rede Nacional de Escolas de Governo 10

5.2 A Escola Nacional de Administração Pública 11

6 A EaD como estratégia de educação continuada 12

6.1 Evolução do conceito de educação a distância 12

6.2 Benefícios e desafios da modalidade a distância 14

6.3 O conceito de distância transacional 15

7 Educação a distância na Enap 16

8 Bases de atuação da CGEAD 17

8.1 Projeto Técnico-Pedagógico para a CGEAD 17

8.2 Referenciais Orientadores da Proposta Educacional da Enap 18

9 O desenvolvimento das competências de tutoria 21

10 Referências 25

11 Finalizando o módulo 1 27

Módulo 1 Atuação do professor-tutor em organizações públicas

1 Objetivos do módulo

Ao final deste módulo, espera-se que você seja capaz de:

- Identificar o papel do tutor na formação de competências do servidor público e no quadro mais amplo de melhoria da prestação de serviços à sociedade.
- Analisar os fundamentos teóricos, os marcos legais e as influências contextuais que embasam a prática tutorial.
- Descrever a gestão por competência como esforço de alinhamento de competências individuais, coletivas e organizacionais para a consecução de objetivos estratégicos.
- Identificar competências tutoriais em modalidades educacionais diversas.
- Reconhecer os benefícios e os desafios da EaD para o setor público brasileiro.
- Reconhecer-se como parte de uma "organização que aprende" e de redes de aprendizagem.
- Relacionar as bases de atuação e a dinâmica de trabalho da CGEAD/Enap.

2 Introdução

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

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

Como Escola de Governo voltada à capacitação dos gestores públicos, a Enap busca garantir que suas ações e seus programas contribuam efetivamente para o fortalecimento de uma gestão democrática, participativa, responsável, transparente e integrada ao desenvolvimento da sociedade brasileira.

Este primeiro módulo do curso de formação de tutores tem por objetivo articular as diferentes dimensões envolvidas no desempenho da função tutorial, explorando particularmente as chamadas competências de atuação no serviço público.

Com essa finalidade, buscamos trazer à reflexão do professor tutor os **fundamentos teóricos, os marcos legais e as influências contextuais** que lhe permite compreender o papel crítico da tutoria na formação do servidor público e no quadro mais amplo de desenvolvimento de pessoal para a melhoria da prestação de serviços à sociedade.

Enap

3 A educação continuada do servidor público

O servidor público é o trabalhador do Estado responsável pelo funcionamento da administração pública, seja no Poder Executivo, Legislativo ou Judiciário, seja na esfera federal, estadual ou municipal. Ao prestar serviços diretamente ao cidadão, ele é a representação viva do Estado para a sociedade.

As macromudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas das últimas décadas têm imposto novos desafios e cenários de atuação às organizações, incluindo-se aí o setor público. Essas transformações afetam a maioria dos processos de trabalho e exigem a **mobilização de novas competências profissionais e organizacionais.**

Em consequência, cresce a importância das ações educacionais para apoiar o desenvolvimento de profissionais, equipes e instituições, de modo que eles possam apresentar padrões de desempenho efetivo em um ambiente de gestão cada vez mais dinâmico e complexo.

A **educação continuada** é, assim, requisito básico para a atualização, a renovação e o desenvolvimento de pessoas, instituições e nações; e, no caso específico do Estado brasileiro, para a profissionalização e a modernização da administração pública.

4 Desenvolvimento de competências nas organizações públicas

O conceito de competência, amplamente adotado no âmbito das organizações produtivas, alcançou tal reconhecimento no setor público brasileiro que a chamada **gestão por competências** passou a ser referencial para a gestão dos servidores públicos federais.

Essa perspectiva se consolida com a publicação do Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabelece a **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)**. O decreto define "gestão por competência" como:

> *gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (art. 2º, parágrafo III).*

SAIBA MAIS

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, tem como finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
II - desenvolvimento permanente do servidor público;
III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Para conhecer a PNDP na íntegra, acesse o Decreto no 5.707 em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>

*Mas, qual o significado de trabalhar com **competências**, em especial para nós, tutores, que atuamos no setor público?*

Se no senso comum o termo **competência** é empregado na descrição de alguém qualificado para realizar alguma coisa, no meio acadêmico e na esfera organizacional são numerosos os debates sobre o conceito.

Fleury (2002) situa o início da discussão sobre competência em 1973, com a publicação do artigo *Testing for competence rather than inteligence* (Testando por competências em vez de inteligência), por McClelland. Ali o autor faz uma distinção entre:

Competência

Competência é a característica vinculada a um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Aptidão

Aptidão é o talento natural que pode ser aprimorado.

Habilidade

Habilidade é a demonstração de um talento na prática.

Conhecimento

Conhecimento é o que uma pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Desenvolvimentos posteriores dessa ideia inicial, especialmente entre autores norte-americanos, levaram à compreensão de competência como um "**estoque de recursos**" (conhecimentos, habilidades e atitudes) que os indivíduos possuem e que explicam uma atuação profissional de valor superior.

Nessa perspectiva inicial sobre competência, o foco está no desempenho de tarefas prescritas para um cargo ou função. A **qualificação** se define pelos requisitos associados a uma função ou cargo, que podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional.

Nos anos 1990, autores franceses buscam superar a ideia de qualificação para o desempenho de tarefas, segundo eles, insuficiente para o enfrentamento das situações de trabalho, cada vez mais complexas e mutáveis.

Le Boterf (1999), um dos principais expoentes dessa visão, ressalta que o [bom] profissional não é apenas aquele que possui conhecimentos, habilidades e atitudes, mas que sabe mobilizá-los em um contexto profissional específico.

Dessa forma, a definição de competência evoluiu para a **capacidade de alguém tomar iniciativas, mobilizar recursos, integrar saberes, assumir responsabilidades, compreender e dominar novas situações de trabalho**.

Enap

Isso implica que a competência está sempre relacionada ao contexto no qual é desempenhada, indo muito além da capacidade de realizar atividades prescritas e estáticas.

É importante destacar aqui que, além de compreender competência como um atributo individual, em geral relacionado ao desempenho de um profissional particular, podemos falar também em **competências coletivas e organizacionais**:

Competências coletivas

Resultam da articulação e da sinergia entre as competências dos membros de uma equipe.

Competências organizacionais

Representam o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que tornam a organização única e eficaz.

A gestão por competência busca alinhar esforços para que as competências individuais e coletivas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos da organização.

A partir dessa breve recuperação histórica do debate sobre competência, e do necessário alinhamento à PNDP, adotamos neste curso o conceito de competência como "**combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional**" (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.98).

O conceito de competência é essencial para nós, uma vez que seu desenvolvimento é o objetivo último dos eventos e ações de aprendizagem dos quais participamos como educadores. Ou seja, no papel de professores tutores, apoiamos o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para que os aprendizes possam mobilizá-los em seus contextos de trabalho.

O conceito de competência é igualmente importante no que se refere ao nosso próprio desenvolvimento e atuação profissional, uma vez que também somos chamados a mobilizar nossos conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações de trabalho nas quais atuamos como educadores.

Este curso foi moldado justamente com base no **conjunto de competências necessárias ao desempenho da tutoria em educação a distância**. Como veremos, trata-se de um conjunto complexo, multidisciplinar e em constante evolução, o que torna o trabalho do professor tutor instigante, desafiador e crucial no cenário educacional contemporâneo.

SAIBA MAIS

Um extenso debate sobre a gestão por competência no setor público nacional pode ser encontrado na publicação **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação** (Enap, 2009), disponível em:<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=3302>.

5 O papel das Escolas de Governo na formação do servidor público

A Constituição de 1988, em seu artigo 39, § 2º, instituiu as chamadas **Escolas de Governo** para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos ofertados um dos requisitos para a promoção na carreira.

SAIBA MAIS

Você pode acessar esse artigo constitucional diretamente em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm

Desde então, a denominação **Escola de Governo** tem sido usada de maneira genérica para descrever espaços nos quais as organizações públicas organizam eventos e ações de aprendizagem visando o desenvolvimento de competências dos servidores públicos.

Embora as Escolas de Governos se organizem de maneiras diversas (departamentos de recursos humanos, centros de formação, treinamento e desenvolvimento, institutos e fundações), uma definição mais ampla remete à ideia de rede de aprendizagem e de "organizações que aprendem".

De acordo com Senge (2006, p. 37), as **organizações que aprendem** são aquelas "nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas".

A PNDP, em seu art. 4º e parágrafo único, reforça o papel atribuído pela Constituição de 1988 às Escolas de Governo na formação e no desenvolvimento dos servidores públicos e enfatiza a importância de seu alinhamento às necessidades organizacionais:

> *São consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.*
>
> *As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.*

As organizações que aprendem visam não só capacitar seus funcionários para o desenvolvimento de competências individuais, mas buscam a criação de um **ambiente de aprendizagem contínua**, em que profissionais e equipes possam criar, adquirir e compartilhar conhecimentos, desenvolvendo competências coletivas e organizacionais que se reflitam em formas inovadoras de enfrentar os problemas e de propor soluções adequadas à realidade e ao contexto organizacional.

Enap

5.1 A Rede Nacional de Escolas de Governo

A necessidade de desenvolver competências é permanente e, considerando quantitativo de servidores públicos no Brasil, é bastante expressiva a ponto de extrapolar os limites da própria instituição.

No caso do serviço público, desde 2003 a Enap incentiva a articulação das Escolas de Governo em uma rede colaborativa denominada **Rede Nacional de Escolas de Governo**, que conta com a participação - por adesão voluntária - de vários organismos formadores das esferas federal, estadual e municipal de governo e dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

A Rede foi idealizada com o objetivo de reduzir o isolamento e ampliar as capacidades das Escolas de Governo federais, estaduais e municipais, por meio do estabelecimento de conexões, do compartilhamento de conhecimentos e experiências sobre boas práticas de formação e pelo crescimento de ações em parceria. Esta Rede conta com aproximadamente 200 instituições.

SAIBA MAIS

Rede Nacional de Escolas de Governo

Você encontra mais informações sobre Rede Nacional de Escolas de Governo, as instituições participantes e o mapa das capacitações ofertadas acessando http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/

O **trabalho em rede** envolve a horizontalidade e a colaboração sem hierarquização dos participantes. Reforça a sensação de pertencimento, valoriza os profissionais que podem trazer à discussão conhecimentos tácitos e explícitos, e permite o aumento da visibilidade de iniciativas locais.

Como destaca a publicação E*ducação a distância em organizações públicas: Mesa-redonda de pesquisa-ação*: "A ideia de redes é que seus participantes possam ter acesso a situações e ambientes para compartilhamento de informações, bancos de dados, cursos, objetos educacionais, artigos, palestras, notícias, links de interesse e outras fontes de conhecimento, de modo a integrar e expandir a aprendizagem" (Brasil, 2006, p. 98).

SAIBA MAIS

Em 2006, a ENAP publicou o livro **Educação a distância em organizações públicas: mesa redonda de pesquisa-ação**, que será referenciado várias vezes neste curso, dada a importância dos debates realizados no formato de mesa-redonda com representantes de várias Escolas de Governo. Para conhecer o material na íntegra, consulte: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2312>

Em 2006, o **Decreto nº 5.707** confirmou a ideia de redes de aprendizagem e atribuiu à Enap a tarefa de consolidar e coordenar um sistema articulado de Escolas de Governo da União, tendo em vista a disseminação e implantação das diretrizes preconizadas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

SAIBA MAIS

Conheça mais sobre a estrutura e o funcionamento do Sistema de Escolas de Governo da União em http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=61&Itemid=33

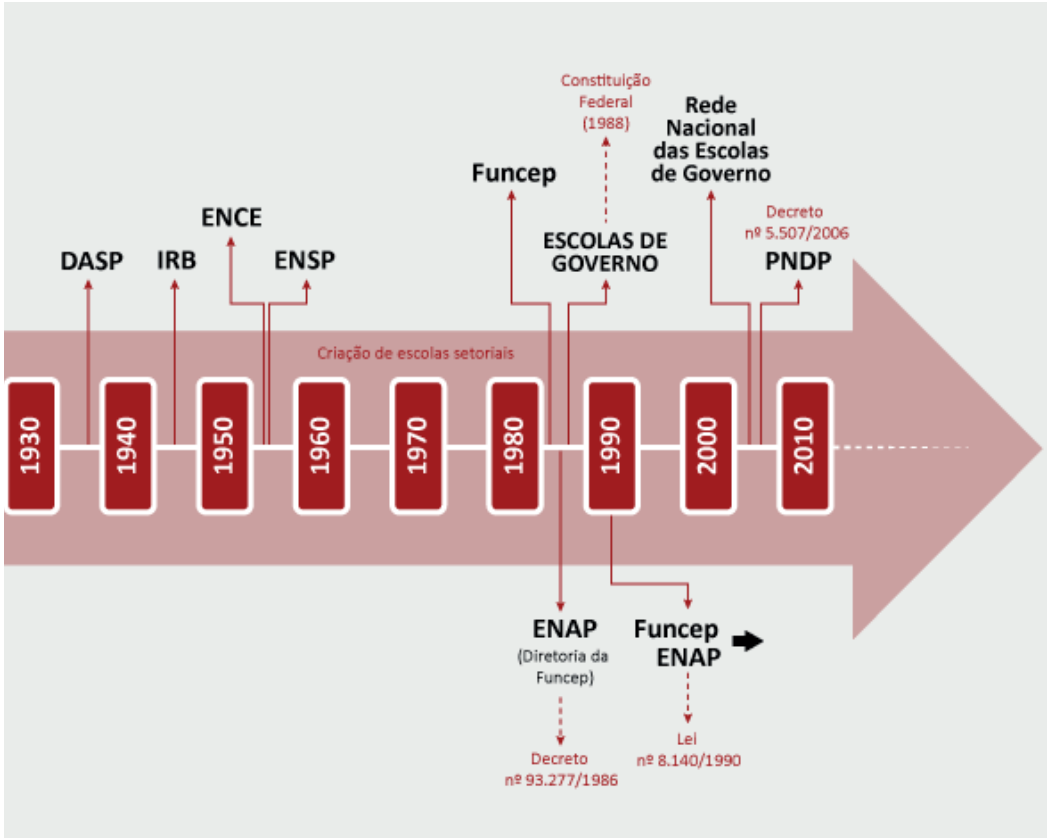
5.2 A Escola Nacional de Administração Pública

A Enap é uma fundação pública criada em 1986, vinculada ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, com a missão de desenvolver as competências dos quadros de servidores para aumentar a capacidade do governo na gestão de políticas públicas.

Dentre as suas ações, cita-se um amplo programa de aprendizagem, objetivando a educação continuada dos servidores públicos em cursos presenciais e a distância, além de programas de capacitação especializados, de acordo com os objetivos estratégicos governamentais e institucionais.

Breve retrospecto da constituição da Enap

A capacitação dos servidores públicos remonta, pelo menos, à década de 1930, como mostra a linha do tempo a seguir.



Enap

A Constituição de 1937 já previa a necessidade de um órgão para organizar, orientar e racionalizar o serviço público no país. Em resposta a essa demanda, foi criado em 30 de julho de 1938, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), um marco no processo de profissionalização e qualificação do serviço público.

Mais adiante, o Instituto Rio Branco (IRB), em 1945, a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE), em 1953, e a Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), em 1954, foram as primeiras instituições públicas criadas para a qualificação profissional de segmentos do funcionalismo público.

No âmbito do Poder Executivo Federal, nas décadas seguintes, foram organizadas outras escolas setoriais, isto é, voltadas à capacitação de parcelas específicas de servidores.

Diferentemente das demais escolas, a Enap surgiu com o intuito de promover a formação e a qualificação de quadros de nível superior, tendo a missão de modernizar e tornar eficiente a administração pública federal.

A proposta de sua criação remonta a 1982, quando o DASP encomendou ao embaixador Sergio Paulo Rouanet um estudo envolvendo a "formulação de diretrizes gerais que pudessem levar à implantação, no Brasil, de uma escola superior de administração pública".

Esse estudo inspirou a criação da Enap, instituída pelo Decreto nº 93.277/1986 como uma diretoria da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), que se destinaria, "basicamente, a planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior da administração federal".

Em dezembro de 1990, a Lei nº 8.140 mudou a denominação da Funcep para Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), atribuindo-lhe a função de promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal e coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelos demais centros de formação da administração pública federal.

6 A EaD como estratégia de educação continuada

A princípio a educação a distância (EaD) pode parecer uma prática educativa recente. No entanto, possui um respeitável passado que nos ajuda a compreender sua abrangência e crescente complexidade.

6.1 Evolução do conceito de educação a distância

Podemos definir a **educação a distância** como "um processo social, contínuo e organizado, utilizando-se de tecnologias de ensino que permitem ao aluno melhor gerenciamento do tempo e espaço para a aprendizagem. Viabiliza também a interação entre pares, grupos ou coletividade, em modo síncrono ou assíncrono" (NASCIMENTO; BORGES, 2005).

Compreender plenamente o significado da expressão "educação a distância", contudo, requer uma revisão histórica.

Utilizado inicialmente para designar as ações de aprendizagem realizadas 100% a distância, o termo EaD tem sido aplicado hoje para também descrever as ações mistas ou híbridas (o chamado *blended learning*), que combinam ações presenciais e a distância, e ainda os eventos presenciais apoiados por tecnologias.

Essa compreensão atual nos remete a um rápido retrospecto da evolução das tecnologias e mídias empregadas para aprender e ensinar a distância.

1ª geração de EaD

A assim chamada **primeira geração** de EaD corresponde ao ensino por correspondência, fortemente apoiado na linguagem impressa e em suportes físicos como livros e apostilas, com sua lógica própria de produção e distribuição.

2ª geração de EaD

Na **segunda geração**, a EaD passou a contar com recursos audiovisuais para apresentação de conteúdo. O cinema foi empregado no treinamento militar durante a Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, o rádio e a televisão foram utilizados em outros contextos com finalidade educacional. Incorporando a linguagem oral e, no caso do cinema e da tevê, o movimento, produções desenvolvidas por especialistas em mídia visavam atingir grandes contingentes de pessoas pelo sistema de difusão *broadcasting*.

3ª geração de EaD

Nos anos 80, surge a **terceira geração** de EaD, com os *softwares* educacionais multimídia (disquetes, CD-ROM e DVD), além de texto, imagem, som e movimento, recursos interativos começaram a ser oferecidos para exploração de conteúdos e realização de exercícios, simulações e pesquisas em bancos de dados.

4ª geração de EaD

Com a expansão comercial da web na década de 90, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) se incorporaram de maneira irreversível à educação, conferindo à **quarta geração** de EaD enorme potencial de expansão e transformação. As ações educacionais passaram, então, a beneficiar-se da convergência de linguagens e mídias em um único suporte de armazenamento e distribuição, interação humana em tempo real ou assíncrona, comunicação multicanal e também multimídia, disponibilização de uma gama de ferramentas como *e-mails*, fóruns, salas de bate-papo, teleconferências, reunidas ou não em sistemas integrados.

5ª geração de EAD

Hoje vivemos em plena transição para uma **quinta geração** de EaD, com a emergência da *Web* 2.0 e seus desdobramentos: basicamente, acesso permanente à *Web* por meio de conexão em alta velocidade e banda larga, participação intensiva em redes sociais de abrangência local ou global, conexão estendida a dispositivos portáteis como telefones celulares e afins, e ainda realidade virtual, realidade aumentada, mundos tridimensionais e outros aperfeiçoamentos que pavimentam um futuro de desafios para a comunicação.

Definições e implicações tecnológicas mais recentes são aprofundadas no Módulo 2, no qual discutiremos o papel do tutor e das tecnologias.

No Brasil, a EaD tradicionalmente esteve vinculada às necessidades de educação suplementar, atendendo a um público-alvo excluído dos sistemas regulares de ensino, em especial através dos programas de Educação de Jovens e Adultos (EJA) e da profissionalização técnica, apoiados por materiais impressos ou de rádio/teledifusão.

Com a expansão dos computadores pessoais nos anos 80 e a disseminação da *internet* na década seguinte, a EaD se transformou em uma alternativa contemporânea e de efetivo custo-

Enap

benefício a formação e atualização do público jovem e adulto, seja nos cursos regulares de níveis médio e superior, seja nas ações de educação corporativa.

Mais recentemente, projetos de alcance federal como a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a Escola Técnica Aberta do Brasil (*e-Tec*) sinalizam o reconhecimento do potencial dessa modalidade para enfrentamento dos enormes desafios educacionais do País.

6.2 Benefícios e desafios da modalidade a distância

No setor público brasileiro, a EaD constitui uma importante opção para atingir as centenas de milhares de servidores distribuídos capilarmente em um território com dimensões continentais. Em comparação, a modalidade presencial é mais dispendiosa, particularmente quando pressupõe deslocamento dos servidores até o local de oferta da capacitação.

A EaD se revela uma possibilidade integradora, com extensos **benefícios** para a capacitação profissional:

- Atendimento a profissionais dispersos geograficamente, em particular os que se encontram em zonas periféricas e não dispõem de redes de instituições convencionais.
- Possibilidade de atender a um número maior de pessoas ao mesmo tempo e a custos significativamente menores.
- Flexibilidade espacial e temporal, com ampliação das possibilidades de ensino e aprendizagem em qualquer lugar, a qualquer tempo.
- Redução de custos operacionais pela economia de escala alcançada com o aumento da oferta de programas educacionais.
- Possibilidade de ofertar capacitação emergencial para públicos-alvo críticos.
- Capacitação no ambiente de trabalho, permitindo a compatibilização com as atividades profissionais e a permanência do aprendiz em seu entorno familiar e social.
- Comunicação bi ou multidirecional para mediação pedagógica e interação humana.
- Uniformidade dos conhecimentos disseminados.
- Atendimento a diversos ritmos e estilos de aprendizagem, com itinerários formativos distintos.
- Desenvolvimento da autonomia.
- Oportunidade permanente de (auto)avaliação dos processos de ensino-aprendizagem.

A despeito desses vários benefícios invocados em defesa da modalidade, muitos são também os **desafios** para sua implantação, particularmente no setor público. A publicação *Educação a distância em organizações públicas: Mesa-redonda de pesquisa-ação* cita alguns deles:

- Reposicionamento metodológico para desconstrução dos modelos tradicionais de ensino-aprendizagem e efetivação de uma aprendizagem centrada no aluno, considerando-se a avaliação formativa apoiada por mecanismos eletrônicos de acompanhamento e tutoria ativa.
- Novas formas de organizar e realizar o trabalho, com a exigência de planejamento e trabalho em equipe, em lugar de atuação mais individual e improvisada; logística de atendimento em escala e desterritorialização dos eventos de aprendizagem.
- Produção e utilização de materiais didáticos dialógicos e conteúdos suportados

em diferentes mídias e formatos de entrega e específicos para a aprendizagem autodirecionada.

- Equilíbrio entre o acompanhamento individualizado dos aprendizes e a expansão do sistema para democratização do acesso, inclusão social e atendimento em massa, inclusive no que tange à sistemática de avaliação e certificação.
- Enfrentamento de questões técnicas como ausência ou obsolescência de equipamentos, conexões lentas e/ou insuficientes; inexistência de laboratórios ou polos de apoio; e até mesmo analfabetismo digital.

6.3 O conceito de distância transacional

Basicamente, a modalidade a distância se diferencia da educação presencial pela **flexibilização das dimensões tempo e espaço**. "A distância" significa que existe separação física e temporal entre aluno e professor, que podem ter como base diferentes locais e horários de atuação.

Essa distinção essencial deve ser complementada com a compreensão de que o conceito de "distância" não se limita às dimensões físicas e temporais, mas envolve um componente fundamentalmente relacional.

Michael G. Moore (1996), autor norte-americano dos mais destacados na área de EaD, criou o conceito de **distância transacional** para designar essa distância de natureza comunicacional na interação professor-aluno. Ela é determinada pela medida em que educadores e aprendizes podem interagir simultaneamente (por meio de **diálogo**) e também pela medida em que o percurso de estudo está predefinido (por meio de uma **estrutura** de atividades).

Segundo Moore, a distância transacional é máxima quando não há comunicação entre docentes e discentes e o programa de ensino é tão rigidamente definido que não permite nenhum tipo de personalização ou adequação ao ritmo individual. Essa distância transacional é mínima quando o programa de estudos é aberto e enseja livre intercomunicação entre estudantes e docentes.

Moore, no entanto, não para aí. Além do diálogo e da estrutura, acrescenta à distância transacional uma terceira variável, a **autonomia**, que é a medida na qual os próprios estudantes podem determinar seus estudos. Assim, uma proximidade transacional exagerada pode impedir o estudo autodeterminado.

Otto Peters (2001), fundador e primeiro reitor da Fernuniversitat - Universidade a Distância, e que desde 1963 acompanha o desenvolvimento da EaD na Alemanha e no mundo, assinala a **enorme flexibilidade resultante da combinação de diálogo, estrutura e autonomia**, apontando a maior complexidade didática da EaD em relação ao ensino tradicional, segundo ele, mais restrito em termos metodológicos e unilateral em termos de articulação.

Para o professor tutor, essa perspectiva se traduz no desafio de mobilizar suas competências para atuar em situações de aprendizagem diversas, únicas e fortemente embasadas no contexto.

Em cursos metodologicamente mais abertos, por exemplo, suas competências sociais (que veremos com detalhes no Módulo 3 deste curso) são bastante requeridas, para dar conta do necessário diálogo didático; em cursos mais estruturados, haverá maior exigência por competências gerenciais (tratadas no Módulo 5).

Enap

Essa versatilidade no desempenho das funções tutoriais também se aplica a unidades de estudo dentro de um mesmo curso ou programa, pois cada vez mais são propostas soluções mistas combinando ações presenciais e a distância, educação formal e aprendizado situado (no local de trabalho), atividades individuais e colaborativas, conteúdos customizados e genéricos, entre outras possibilidades.

7 Educação a distância na Enap

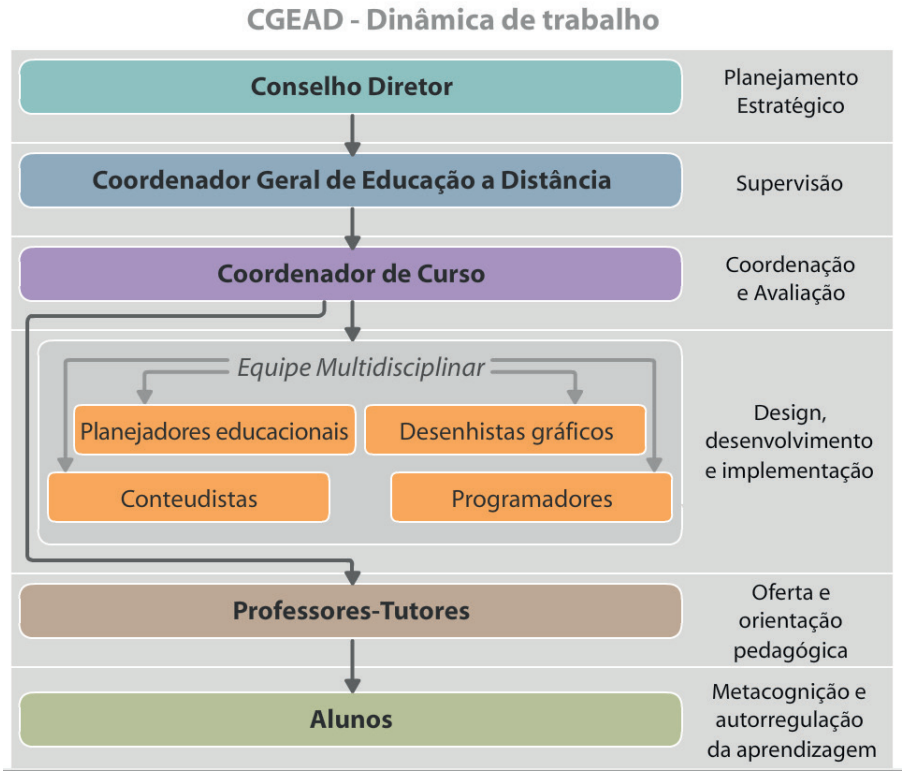
Com a crescente demanda por capacitação continuada dos servidores, a direção da Enap decidiu estrategicamente investir na modalidade de educação a distância (EaD), agregando-a definitivamente aos processos de capacitação no serviço público.

Assim, em julho de 2004, foi criada a **CGEAD - Coordenação Geral de Educação a Distância**, vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Gerencial. A CGEAD busca potencializar a capacitação de servidores em todo o País, bem como contribuir para a consolidação de uma cultura de utilização da EaD por instituições governamentais.

Desde outubro de 2004, a CGEAD mantém a Escola Virtual Enap para oferta de cursos a distância por meio de mídia eletrônica, sem barreiras temporais e geográficas.

No primeiro ano de existência da Escola Virtual Enap, a oferta de cursos na modalidade a distância possibilitou o aumento de 40% na capacidade de atendimento da Escola, possibilitando o atendimento de servidores das três esferas de governo e lotados em todas as regiões do País.

Atualmente, a dinâmica de trabalho da CGEAD pode ser representada graficamente, conforme segue:



Conselho Diretor: no contexto macroinstitucional, este conselho aprova normas gerais de administração, manifesta-se sobre o programa geral de trabalho, sobre os planos anuais, a proposta orçamentária, a programação dos recursos, entre outros.

Coordenador Geral de Educação a Distância (CGEAD): é responsável pela prospecção, concepção, implementação e avaliação de projetos relacionados à educação a distância ou mista voltados para a administração pública; assessora organizações governamentais para desenvolvimento e oferta de eventos de aprendizagem a distância ou mistos; orienta e supervisiona a equipe multidisciplinar; sistematiza e socializa conhecimentos sobre EaD junto à Rede Nacional de Escolas de Governo.

Coordenador de curso: é responsável por manter a comunicação entre os vários elementos da equipe de produção, tanto nas fases de design e desenvolvimento quanto na de implementação e oferta, verificando se os membros estão cientes do que lhes é exigido, o que devem fornecer aos outros membros, além de ajudar na resolução de potenciais conflitos.

Equipe multidisciplinar

- **Planejadores educacionais**: são responsáveis pela organização e compilação de conteúdos e atividades formativas e de avaliação, atuam como guardiões dos objetivos de aprendizagem a serem alcançados com apoio dos conteúdos produzidos. Também são chamados de planejadores, projetistas ou designers instrucionais.
- **Designers gráficos**: são responsáveis pelo design da interface e pela usabilidade do ambiente virtual e dos cursos. Também chamados web designers .
- **Conteudistas**: são os responsáveis técnicos ou científicos pelo desenvolvimento de conteúdos produzidos para um programa, curso, módulo ou disciplina, assim como todo o material didático de apoio. Dominam a área de conhecimento e prática que é objeto da ação educacional. Também denominados autores ou especialistas em conteúdo.
- **Programadores**: são responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico do ambiente e dos materiais de aprendizagem, utilizam linguagens de programação, tendo em vista a integração dos conteúdos ao ambiente virtual de aprendizagem.

Tutores: são responsáveis pelo acompanhamento e apoio ao aprendizado dos alunos em cursos a distância na fase de implementação e oferta. Também chamados de professores-tutores, professores ou educadores.

Alunos: são os corresponsáveis pelo processo de aprendizagem, interagem com conteúdos, ferramentas, professores e outros alunos por meio de atividades de aprendizagem organizadas em um percurso definido pela equipe de planejamento com o apoio dos tutores. Também chamados de participantes, aprendizes, estudantes, cursistas, educandos.

8 Bases de atuação da CGEAD

Em linhas gerais, as ações de EaD da Enap se baseiam nos **Referenciais Orientadores da Proposta Educacional**, que apresentam os fundamentos político-filosóficos e pedagógicos da atuação da Enap, e no **Projeto Técnico-Pedagógico para EaD**, que define os objetivos e as ações prioritárias para a CGEAD, como veremos a seguir.

8.1 Projeto Técnico-Pedagógico para a CGEAD

O Projeto Técnico-Pedagógico para a CGEAD sistematiza os seguintes desafios a serem enfrentados pela CGEAD:

- Disseminar conhecimento em espaço geográfico mais amplo.
- Potencializar a formação do servidor por meio do acesso democrático e gratuito a conteúdos de diversas áreas do saber.
- Promover redes de aprendizagem e de prática para o compartilhamento de conhecimentos em espaços coletivos de aprendizagem.
- Otimizar recursos, promovendo ganhos estratégicos para o governo brasileiro na profissionalização do quadro de servidores.

SAIBA MAIS

Acesse o documento **Projeto Técnico-Pedagógico para a CGEAD** na íntegra.

O Projeto Técnico-Pedagógico para a CGEAD também trata da infraestrutura tecnológica para EaD, que abrange desde o sistema físico de equipamentos, servidores e cabeamento, até o conjunto de sistemas e *softwares* utilizados.

O ambiente virtual de aprendizagem (AVA) adotado desde 2007 é o **Moodle** (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*), sistema que reúne ferramentas para disponibilização de conteúdos no formato de texto simples, páginas web e links para arquivos ou endereços da *internet*.

Nesse ambiente, podem ser adicionadas atividades de aprendizagem com base em ferramentas de comunicação (fórum, *chat, e-mail* externo) e instrumentos de avaliação (questionários, envio de tarefas, pesquisas de opinião, além de diários, glossários e edição colaborativa de textos). Ferramentas de administração possibilitam monitoramento dos participantes e serviços de *backups* , recuperação de cursos e gerenciamento de arquivos.

O Módulo 2 deste curso explora em detalhes as diversas funcionalidades tecnológicas que podem ser usadas por tutores e aprendizes na EaD.

SAIBA MAIS

Para um breve relato sobre as ações estratégicas da CGEAD, consulte o artigo "Educação a distância: se nós fizermos, eles virão?", de autoria de Tarcilena Polisseni Cotta Nascimento, publicado em julho de 2010 pela revista **Ideias em Gestão**, da Faculdade AIEC e disponível em:<http://www.aiec.br/revista/edicoes/julho_2010/pdf/47_50.pdf>

8.2 Referenciais Orientadores da Proposta Educacional da Enap

Os **Referenciais Orientadores da Proposta Educacional da Enap** foram publicados em 2010 a partir do trabalho coletivo de dirigentes, coordenadores pedagógicos e colaboradores da Escola. Recuperam os fundamentos político-filosóficos e pedagógicos que norteiam o desenvolvimento dos programas e metodologias para apoio ao processo educacional "ao longo da vida" dos servidores públicos.

SAIBA MAIS

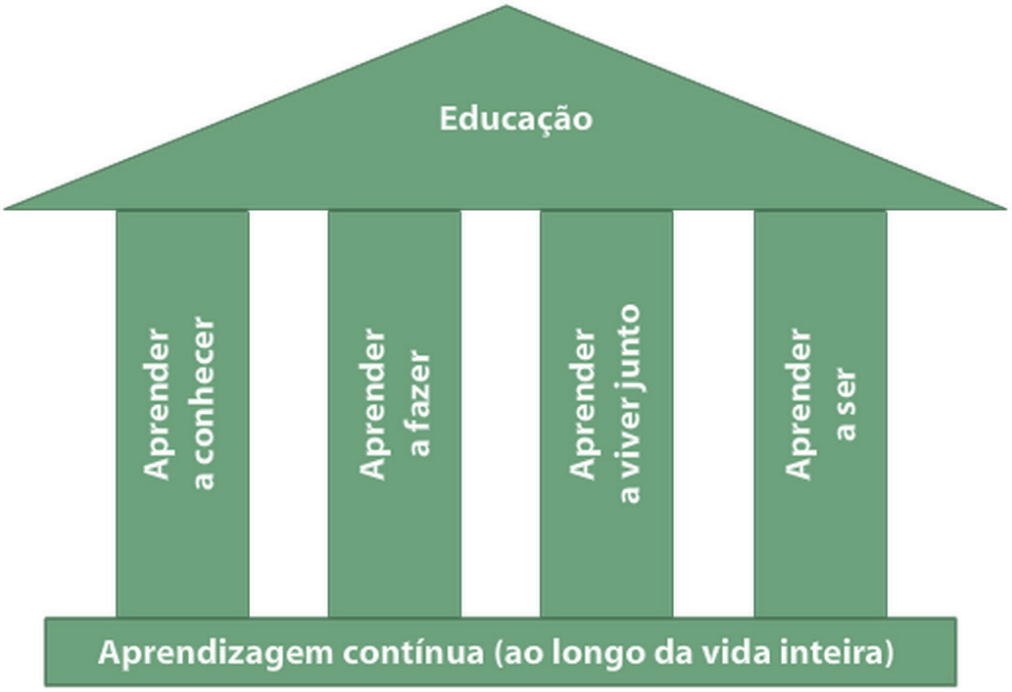
Para consultar na íntegra os **Referenciais Orientadores da Proposta Educacional da Enap**, acesse http://www.enap.gov.br/files/Referencias_Educacionais_ENAP.pdf.

Os Referenciais partem das intensas transformações econômicas, técnico-científicas, políticas e culturais que vêm ocorrendo nas últimas décadas em todo o planeta, as quais afetam de modo significativo a estrutura, a organização e o funcionamento dos Estados Nacionais, assim como a dinâmica das sociedades e das organizações cidadãs.

Os Referenciais destacam o papel da Enap no cenário de formação e educação continuada do servidor público, bem como atuação destacada da Escola na articulação do sistema de Escolas de Governo.

No que se refere aos fundamentos pedagógicos, a Enap toma como norteadores os **quatro pilares da educação** recomendados pelo Relatório Delors da UNESCO (1996):

- aprender a conhecer;
- aprender a fazer;
- aprender a viver juntos (ou a conviver);
- aprender a ser.



Pilares da educação moderna

Enap

SAIBA MAIS

O Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, coordenado por Jacques Delors, foi publicado em forma de livro no Brasil, com o título **Educação: Um Tesouro a Descobrir**, 1996, disponível em: http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf

Além dos quatro pilares da educação, os Referenciais arrolam como fundamentos pedagógicos da atuação da Enap:

- **Ensino de aplicação**: é o modo de estruturar os processos educacionais que incorpora à intervenção didática e ao repertório de práticas e vivências profissionais; visa a constante reflexão sobre a ação, análise crítica e conjugação com possibilidades de melhorias na gestão pública e baseia-se na ideia de "aplicação": habilidade de utilizar, em situações particulares e concretas, os conhecimentos e abstrações anteriormente adquiridos (conforme taxonomia de objetivos educacionais de Bloom).

SAIBA MAIS

Um exemplo de aplicação dessa abordagem está registrado na publicação **A Experiência da Enap na Formação Inicial para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG: 1988 a 2006**. Elisabete Ferrarezi, Adélia Zimbrão e Sônia Naves Amorim. Brasília: Enap, 2008, Vol I, disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php? option=content&task=view&id=258>.

- **Andragogia, segundo Malcom Knowles**: corpo de conhecimentos que estuda a especificidade dos processos de aprendizagem dos adultos, os quais têm, em suas experiências acumuladas, fundamento para novos aprendizados direcionados a competências que venham a ter utilidade em seu papel social e profissional, além de serem mais motivados a aprender diante de problemas e desafios autênticos.

- **Aprendizagem experiencial de David Kolb**: perspectiva segundo a qual aprender é construir conhecimento a partir da experiência; aprendizagem é um processo de adaptação ao mundo, mais do que o resultado a ser alcançado; os adultos possuem diferentes formas de perceber e adaptar-se ao mundo, traduzidas em estilos de aprendizagem, que requerem diversificação de abordagens e métodos didáticos.

- **Pedagogia crítica de Paulo Freire**: abordagem segundo a qual não existe educação neutra, mas sim construção e reconstrução contínua de significados; aprender implica superar a consciência ingênua e construir a consciência crítica; envolve a exploração ativa de conceitos abstratos através do diálogo entre iguais.

A andragogia e a aprendizagem experiencial são exploradas no Módulo 3 deste curso, ao traçarmos o perfil do aluno adulto. A pedagogia crítica é tratada no Módulo 4, quando detalhamos a abordagem construtivista (social).

No âmbito da **avaliação dos processos de aprendizagem,** os Referenciais pautam-se no modelo de Kirkpatrick (1976), que apresenta quatro níveis de resultado para verificar a efetividade de um treinamento ou capacitação:

1: Avaliação de reação

Avalia sentimentos e opiniões do participante a respeito da atividade formativa.

2: Avaliação da aprendizagem

Verifica a quantidade e o nível de conhecimentos adquiridos pelos participantes.

3: Avaliação de mudança de comportamento

Averigua se a pessoa está aplicando em seu trabalho o que foi aprendido.

4: Avaliação dos resultados para a organização

Considera os efeitos da aprendizagem sobre toda a organização.

SAIBA MAIS

O modelo de avaliação de Kirkpatrick está estreitamente vinculado ao contexto institucional mais amplo da gestão das pessoas nas organizações. Para aprofundamento no tema, recomendamos a consulta à publicação **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3594>.

Veremos de forma mais detalhada a questão da avaliação da aprendizagem no Módulo 4, ao discutir as perspectivas teóricas sobre o que é aprender e as competências pedagógicas do tutor.

9 O desenvolvimento das competências de tutoria

Este curso está alicerçado às competências necessárias ao tutor para atuar nos programas de educação continuada a distância da Enap.

Como vimos, a competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional.

De acordo com Collins & Berge (1996; apud Palloff & Pratt, 2002), a**s competências de tutoria** podem ser organizadas em quatro dimensões - **tecnológicas, sociais, pedagógicas e gerenciais**-, às quais acrescentamos um quinto conjunto de **competências específicas relacionadas à atuação do tutor no setor público**, tema deste primeiro módulo do curso.

A figura a seguir apresenta um quadro sinótico dessas cinco dimensões, organizando os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos ao longo deste curso e incluindo exemplos de mobilização dessas competências no contexto autêntico de tutoria.

* Descrição geral com base em livre tradução de Collins & Berge (1996), com exceção das competências relacionadas à atuação no serviço público.

Capacidade de conhecer os fundamentos teóricos, os marcos legais e as influências contextuais da tutoria a fim de apoiar o desenvolvimento de competências dos servidores públicos.

Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos no curso

- Identificar o papel do tutor na formação de competências do servidor público e no quadro mais amplo de melhoria da prestação de serviços à sociedade.
- Analisar os fundamentos teóricos, os marcos legais e as influências contextuais que embasam a prática tutorial.
- Descrever a gestão por competência como esforço de alinhamento de competências individuais, coletivas e organizacionais para a consecução de objetivos estratégicos.
- Identificar competências tutoriais em modalidades educacionais diversas.
- Reconhecer os benefícios e os desafios da EAD para o setor público brasileiro.
- Reconhecer-se como parte de uma “organização que aprende” e de redes de aprendizagem.
- Relacionar as bases de atuação e a dinâmica de trabalho da CGEAD/ENAP.

Exemplos de mobilização de competências no contexto profissional

- Articular conteúdos e atividades realizadas nos cursos com as práticas profissionais exercidas pelos aprendizes no ambiente de trabalho.
- Utilizar casos de estudo relacionados ao setor público, especialmente às áreas em que os aprendizes atuam.
- Citar exemplos consonantes com a legislação vigente no setor público.
- Vivenciar novas formas de organizar e executar a ação docente, considerando as exigências de planejamento e trabalho em equipe.

Capacidade de valer-se, com maestria, dos recursos tecnológicos existentes no ambiente virtual de aprendizagem e de orientar os participantes sobre a correta utilização desses recursos.

Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos no curso

- Distinguir tecnologias, mídias e ambientes utilizados na educação.
- Descrever recursos e ferramentas dos ambientes virtuais em situações de aprendizagem, interação e tutoria.
- Analisar criticamente a evolução e o papel das tecnologias e das mídias no processo de ensino-aprendizagem.
- Reconhecer as implicações do uso de tecnologias e mídias para o trabalho do tutor.

Exemplos de mobilização de competências no contexto profissional

- Utilizar com maestria as diferentes ferramentas disponibilizadas no ambiente virtual de aprendizagem.
- Empregar diferentes tecnologias de informação e comunicação para apoiar a participação dos aprendizes.
- Orientar os aprendizes, de forma clara e objetiva, quanto ao uso adequado do ambiente virtual de aprendizagem.

Capacidade de fomentar ambiente que estimule e favoreça a aprendizagem, motivando os participantes, oferecendo apoio e acompanhamento durante todo o curso e estabelecendo clima propício para a manifestação de inquietações e de dúvidas.

Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos no curso

- Analisar o perfil, as necessidades, as crenças e atitudes e os fatores motivacionais dos alunos de EAD.
- Distinguir características específicas dos alunos adultos e dos “nativos digitais”.
- Aplicar princípios da andragogia e da heutagogia nas práticas de tutoria.
- Reconhecer os modos de percepção e ação dos diferentes estilos de aprendizagem.
- Identificar as possibilidades de participação, interação e diálogo por meio de tecnologias.
- Demonstrar boas práticas de comunicação digital (Netiqueta).
- Reconhecer o papel do tutor como mediador pedagógico.

Enap

Exemplos de mobilização de competências no contexto profissional

- Oportunizar o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os aprendizes.
- Criar e manter um clima favorável à aprendizagem.
- Acompanhar o desempenho dos participantes, fornecendo feedback de forma clara e polida.
- Mediar os debates entre os alunos de forma a se sentirem estimulados a interagir uns com outros.

Capacidade de apoiar o servidor público na compreensão, estimular e facilitar o acesso dos participantes aos conteúdos, garantir espaço para a participação de todos, estimular o pensamento crítico, auxiliar os aprendizes na busca por fontes alternativas de informações e reflexão e mediar fóruns e chats em função da potencialização do processo de ensino-aprendizagem.

Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos no curso

- Identificar as teorias e os métodos de ensino-aprendizagem que embasam as práticas da tutoria.
- Aplicar as perspectivas construtivista individual e social, situada e conectivista aos processos de ensino-aprendizagem.
- Distinguir características, finalidades e instrumentos de avaliação diagnóstica, formativa e somativa.
- Reconhecer a complexidade envolvida no processo de aprendizagem humana e ao aspecto criativo e artesanal da atuação tutorial.

Exemplos de mobilização de competências no contexto profissional

- Estimular e facilitar o acesso dos participantes aos conteúdos.
- Garantir espaço para a participação de todos.
- Estimular o pensamento crítico.
- Auxiliar os alunos na busca por fontes alternativas de informações e reflexão.
- Mediar fóruns e chats para potencializar o ensino-aprendizagem.

Capacidade de estimular o vínculo entre os participantes e a instituição, informando diretrizes, negociando regras, resolvendo questões pertinentes ao curso e avaliando resultados, além de planejar e propor estratégias para alcançar os objetivos esperados.

Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos no curso

- Relacionar as práticas de tutoria ao contexto institucional mais amplo e à formação continuada do servidor público.
- Distinguir entre tarefas rotineiras que exigem aplicação de regras e padrões e tarefas não rotinizadas que exigem abertura e flexibilidade para enfrentar desafios novos e situações desconhecidas.
- Atuar como profissional reflexivo, em constante reflexão na ação e sobre a ação tutorial.
- Engajar-se em comunidades de prática com outros educadores.
- Conduzir de forma autônoma e proativa o desenvolvimento de novas competências.

Exemplos de mobilização de competências no contexto profissional

- Atuar como elo entre os participantes e a Coordenação Pedagógica.
- Coordenar a participação do grupo nas atividades.
- Analisar as questões que os participantes mais erram e adotar medidas imediatas ou, ao final do curso, indicar à Enap a necessidade de ajustes.

10 Referências

ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília 58(3): 351-374 Jul/Set 2007. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2492>.

BARONI, Margaret & OLIVEIRA, José Mendes de. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. In: **Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Pública**, 11., Ciudad de Guatemala, 2006.

BATISTA, K. A.; ESPER, A. K. **A educação contemporânea e a formação de docentes on-Line: a experiência da Escola Nacional de Administração Pública - Enap**. Cidade: Editora, ano.

BERGE, Z.L. (1995). **The role of the online instructor/facilitator**. Disponível em:<http://www.cordonline.net/mntutorial2/module_2/Reading%202-1%20instructor%20role.pdf>.

BORGES-ANDRADE. Avaliação integrada e somativa em TD&E. *In*: J. E. BORGES-ANDRADE, G. ABBAD, & L. MOURÃO (orgs). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre**: Artmed, 2006.

BRASIL. Enap 20 anos: caminhos de uma Escola de Governo. **Cadernos Enap - Edição Especial**. Brasília, Enap, 2006. Disponível em:<http://www.enap.gov.br/downloads/caderno20anos.pdf>.

BRASIL. **Educação a distância em organizações públicas: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Enap, 2006. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2312>.

BRASIL. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Enap, 2009. Disponível em:<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=3302>.

BRASIL. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. Disponível em:<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3594>.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Mapeamento de competências de tutores e coordenadores de cursos a distância da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) - Relatório Final**. Brasília, agosto de 2010.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; PINA, Marisa; NASCIMENTO, Tarcilena Polisseni Cotta. **Identificação de competências fundamentais aos tutores de cursos a distância em uma Escola de Administração Pública: subsídio para investimento em ações formativas**.

COLLINS, M. & Z.L. BERGE (1996). **Facilitating interaction in computer mediated online courses**. FSU/AECT Distance Education Conference, Tallahasee FL, June, 1996. Disponível em:< http://members.fortunecity.com/rapidrytr/dist-ed/roles.html>.

COLLINS, M.; BERGE, Z. 1996 in PALLOFF, R. M.; Pratt, K. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço**. Trad. Figueira, V. Porto Alegre, 2002.

ENAP. **Oficina Formação de Professores Tutores para Educação Continuada a Distância**. Responsável Técnico: Samuel Bräuer. Brasília: ENAP, s/d, ano.

FLEURY, Maria Tereza Leme. "A gestão de competência e a estratégia organizacional." *In*: **As pessoas na organização** (vários autores). São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, cap.5.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: Craig, R. L. (ed.). **Training and development handbook**. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 1976.

LE BOTERF, Guy. **Competénce et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d´Órganisation, 1999.

MACHADO, Liliana Dias; MACHADO, Elian de Castro. O papel da tutoria em ambientes de EAD. **XI Congresso Internacional da ABED**. Salvador, abril/2004. Disponível em:<http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/022-TC-A2.htm>.

MAGGIO, M. O tutor na educação a distância. *In*: LITWIN, E. (org.) **Educação a distância: temas para debate de uma nova agenda educativa**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

MOORE, M. G. e KEARSLEY, G. **Distance education: a systems view**. Belmont, C. A: Wadsworth, 1996.

MULLER, Claudia Cristina. **Matriz de capacitação por competências para atuar em programas de educação a distância: uma proposta para as escolas de governo**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, UFPR, 2010. Disponível em: <http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/24028/1/DISSERTACAO_FINAL_claudia_muller.pdf>.

NASCIMENTO, Tarcilena Polisseni Cotta. **A Educação a Distância na ENAP: Aprendizagem em Rede - Projeto Técnico-Pedagógico**. Brasília: Enap, março de 2005.

NASCIMENTO, Tarcilena Polisseni Cotta; BORGES-FERREIRA, Maria Fernanda. Escola Virtual Enap: Relato de Experiência. *In*: **XII Congresso Internacional de Educação a Distância**. Florianópolis: ABED, 2005. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/190tca5.pdf>.

PETERS, Otto. **Didática do ensino a distância**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

11 Finalizando o módulo 1

Terminamos o **Módulo 1 - Atuação do professor-tutor em organizações públicas**. Volte à página inicial do curso e participe das **atividades propostas**. Em caso de dúvida, contate o seu tutor.

Enap