

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

GISELLE MARIA DE ARAUJO CARVALHO

**PERSPECTIVA DE UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) PARA  
O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO NORTE - UFRN**

NATAL/RN

2015

Giselle Maria de Araujo Carvalho

**PERSPECTIVA DE UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) PARA  
O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO NORTE - UFRN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de pós-graduação Lato Sensu em  
Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Federal  
do Rio Grande do Norte - UFRN para obtenção do grau  
de Especialista.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Patrícia Whebber Souza de Oliveira  
Co-orientador: MsC. Jonilson Carvalho de Oliveira Jr

NATAL/RN

2015

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Carvalho, Giselle Maria de Araujo.

Perspectiva de um programa de educação a distância (ead) para o desenvolvimento de gestores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN / Giselle Maria de Araujo Carvalho. - Natal, RN, 2015.

34 f.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Co-orientador: Prof. M. Sc. Jonilson Carvalho de Oliveira Jr.

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Gestão Pública - Monografia. 2. Capacitação de Gestores – Monografia. 3. Educação a Distância - Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Oliveira Jr., Jonilson Carvalho de. III. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 351:37

Giselle Maria de Araujo Carvalho

**PERSPECTIVA DE UM PROGRAMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) PARA  
O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO NORTE - UFRN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de pós-graduação Lato Sensu em  
Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Federal  
do Rio Grande do Norte - UFRN para obtenção do grau  
de Especialista.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Patrícia Whebber Souza de Oliveira  
Co-orientador: MsC. Jonilson Carvalho de Oliveira Jr

Aprovada em: 15 de outubro de 2015

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Whebber Souza de Oliveira  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Orientadora

---

Prof. MsC. Jonilson Carvalho de Oliveira Junior  
Universidade Potiguar  
Co-orientador

“[...] Até aqui nos ajudou o Senhor”.

**1 Samuel 7:12**

Ao Senhor Todo Poderoso, força do meu viver, que  
me deu condições para realizar este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu marido Cleiton, que me apoiou e incentivou em todos os momentos ao longo desta jornada, ajudando de todas as formas para que eu pudesse concretizar mais esta etapa na minha vida acadêmica.

Ao meu filho Caio, fonte de inspiração para tudo que faço na minha vida, por todos os momentos que teve que ficar privado da minha presença e dos lazeres nos finais de semana, para que eu pudesse frequentar aulas e realizar este trabalho.

À minha mãe Antônia, que embora falecida, me ensinou o quanto é importante lutar pela vida e vencer por meio dos estudos, da ética, da moral e da fé. Meu eterno agradecimento e amor incondicional.

A todos os meus amigos e colegas que de alguma forma contribuíram para a elaboração deste trabalho, especialmente Cleide, sempre solícita a me ajudar com suas dicas e orientações.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pelo apoio institucional oferecido e aos gestores que dedicaram seu tempo para participar desta pesquisa.

Por fim, de modo muito especial quero agradecer a minha orientadora Professora Patrícia Whebber que acreditou em mim desde o começo e me apoiou ao longo desta trajetória e ao meu co-orientador Professor Jonilson Junior por toda orientação, paciência e tempo dedicados à minha pessoa para a conclusão deste trabalho. Obrigada pela ajuda essencial e por compartilhar conhecimentos tão valiosos.

## RESUMO

O mundo atual está vivendo um processo de rápidas mudanças e de transformações sociais, econômicas, políticas, ambientais e avanços tecnológicos, portanto, exige que as organizações e em especial a organização pública se adapte a esse cenário, criando estratégias para vencer os desafios e cumprir com o seu papel social. Neste novo contexto, a capacitação do gestor público torna-se uma importante ferramenta e um diferencial para atingir tanto os objetivos organizacionais quanto a finalidade que é o interesse da coletividade. A Educação a Distância tem se apresentado como um instrumento de qualificação viável para alcançar um grande contingente de pessoas e manter ao mesmo tempo a qualidade do ensino oferecido. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a perspectiva de um programa de educação à distância (EAD) para o desenvolvimento de gestores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Os resultados apontaram que todos os gestores participantes desta pesquisa são a favor da modalidade de ensino a distância e que, embora a maioria considere uma excelente ideia a criação desse programa, somente a metade afirmou que participaria do mesmo.

**Palavras – chave:** Gestão Pública. Capacitação de Gestores. Educação a Distância.



## **ABSTRACT**

The current world is undergoing a process of rapid change and social, economic, political, environmental and technological advances, therefore, requires organizations and in particular public organization fits this scenario, creating strategies to overcome the challenges and fulfill its social role. In this new context, the training of public managers becomes an important tool and a differential to achieve both organizational objectives and the purpose of which is the interest of the community. Distance education has emerged as a viable training tool to reach a large number of people and at the same time maintain the quality of education offered. This research aimed to analyze the prospect of a distance education program (EAD) for the development of managers at the Federal University of Rio Grande do Norte - UFRN, the results showed that all participants managers of this research are in favor of teaching mode the distance and although most consider an excellent idea to create this program, only half said it would participate in the same.

**Key - words:** Public Management. Training Managers. Distance Education.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Contextualização.....	10
1.2 Caracterização da Empresa.....	10
1.3 Problema.....	11
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
1.4.1 Objetivo Geral .....	12
1.4.2 Objetivos Específicos .....	12
1.5 Justificativa .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 Organizações Públicas e a Gestão Estratégica.....	14
2.2 Os Novos Desafios da Gestão Pública.....	15
2.3 O Papel da Universidade.....	16
2.4 O Papel do Gestor Público.....	17
2.5 Capacitação e Formação Continuada.....	18
2.6 Causas e Consequências Relacionadas à Capacitação Nas Organizações.....	21
2.7 Educação a Distância .....	22
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>24</b>
3.1 Tipo de Pesquisa .....	24
3.2 Universo da Pesquisa .....	24
3.3 Coleta de Dados .....	25
3.4 Tratamento dos Dados .....	26
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As organizações públicas são formadas por estruturas físicas, pessoas e tecnologias que necessitam serem administradas com excelência e eficácia, em conformidade com os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, contidas no Artigo 37 da Constituição Federal de 1988, com a finalidade de alcançar as metas e objetivos estabelecidos pela missão institucional e oferecer um serviço público de qualidade para a sociedade. Como ressalta Kanaane et al. (2010) que o foco de todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, é atuar conforme o interesse público para o alcance do bem comum.

Para alcançar os objetivos na organização pública, o gestor assume um papel fundamental, uma vez que “as organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome” (CHIAVENATO, 1999, p. 4). Portanto, o gestor público precisa estar preparado em desempenhar suas funções frente os desafios de atender a uma sociedade cada vez mais exigente na qualidade da prestação do serviço público nesses tempos de globalização e avanços tecnológicos. Destarte a importância de qualificar e capacitar o indivíduo para enfrentar esses novos desafios da administração pública e atingir a finalidade que é o interesse da coletividade.

A capacitação torna-se uma importante ferramenta e um diferencial para o desenvolvimento profissional e pessoal do gestor, proporciona maior segurança nas tomadas de decisões e prepara-o para lidar com essa conjuntura de rápidas transformações e incertezas. “O aprendizado dos indivíduos que compõem uma organização desenvolve competência não só para a organização, como para o próprio indivíduo, capacitando-o e habilitando-o a desafios não só da organização como do país e até do mundo”(FERRARESI, 2004, p. 12).

## 1.2 Caracterização da Empresa

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) atua com ensino, pesquisa e extensão. Segundo o Relatório de Gestão da UFRN/2014, a instituição possui um número de 630 servidores ocupando funções de gestão e um quadro de pessoal composto por 3.273 Técnicos Administrativos, 2.216 Docentes e 473 Professores Substitutos, Temporários e Visitantes e com perspectivas de crescimento dessa demanda. Tornando-se assim, uma instituição pública educacional de alta complexidade, quando se fala em modelo de gestão e formação de gestores públicos do seu quadro de servidores.

### 1.3 Problema

A universidade, além do seu caráter educativo, possui atividades administrativas, as quais requerem gestores públicos preparados para exercerem suas funções e lidarem com verbas, pessoas, tecnologias, políticas governamentais, além de ter que atender às expectativas da sociedade e cumprir com a missão organizacional.

Observa-se que o Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2002), em seu Capítulo IV, normatiza que deve haver uma rotatividade de servidores nos cargos de gestão dos Departamentos Acadêmicos, além disso, diversos cargos são preenchidos conforme indicação dos superiores. Em função dessas normas orientadoras, pode surgir alguma incompatibilidade entre os conhecimentos específicos dos servidores e as necessidades que o cargo exige, especialmente os que apresentam apenas a experiência docente. O fato de ingressarem no serviço público por intermédio de concurso público não é necessariamente uma pré-seleção para a nomeação de cargos de gestão organizacional.

Existem na UFRN, programas de capacitação, havendo uma Coordenadoria para este fim na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, o que reflete já existir uma consciência e uma preocupação em capacitar seus servidores, tornando favorável dar andamento a este projeto, porém os cursos presenciais oferecidos para capacitação de gestores não estão conseguindo alcançar de forma efetiva a captação dos mesmos, conforme dados evidenciados na justificativa do presente trabalho.

Diante disso, qual a viabilidade de implantar um programa de capacitação continuada na modalidade educação à distância (EAD) para o desenvolvimento dos gestores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a perspectiva de um programa de educação à distância (EAD) para o desenvolvimento de gestores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a percepção dos gestores sobre os cursos ofertados na área de gestão;
- b) Verificar a opinião dos gestores sobre cursos à distância;
- c) Identificar percepção dos gestores sobre a possível oferta de cursos à distância para gestores.

## 1.5 Justificativa

De acordo com os dados obtidos junto a Coordenadoria de Capacitação e Aperfeiçoamento- PROGESP/UFRN, não houve ações específicas para os gestores nos anos de 2013 e 2014. No ano de 2012 foram ofertadas 510 vagas para os cursos de capacitação permanente para gestores, na modalidade presencial, apenas 177 se inscreveram e 137 concluíram os cursos. O que significa que foram preenchidas apenas 34,71% das vagas ofertadas e ainda houve um percentual de evasão de 22,60%.

Verifica-se a importância da capacitação dos gestores existentes e dos que futuramente darão continuidade ao processo de gestão na UFRN, com o escopo de melhorar o desempenho dos gestores das funções administrativas, bem como desenvolver uma formação alicerçada na importância da ética e moral na administração pública, além de melhorar as relações de trabalho, a qualidade na prestação dos serviços à sociedade, ajudar a desenvolver estratégias

em busca da melhoria contínua dos processos e a otimizar os recursos financeiros, humanos e materiais.

Nunes (2005) defende a formação permanente e continuada dos gestores públicos e afirma que se parar de estudar, fica ultrapassado e se torna um empecilho à mudança e ressalta que esses processos formativos podem ser realizados nas organizações com baixo custo orçamentário, embora demande em uma mudança de convicções, crenças, preconceitos e valores.

Com o avanço da tecnologia, a Educação a Distância tornou-se um instrumento viável para alcançar um grande contingente de pessoas e manter ao mesmo tempo a qualidade do ensino oferecido, como nos assegura Belloni (2003, p. 3): “... uma modalidade de educação extremamente adequada e desejável para atender às novas demandas educacionais decorrentes das mudanças na nova ordem econômica mundial”.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Organizações Públicas e a Gestão Estratégica

Para Dussault (1992) as organizações públicas possuem algumas peculiaridades distintas das demais organizações, elas são mais dependentes das conjunturas sociais e políticas em virtude dos seus funcionários, suas atividades, suas metas e administração serem geridos externamente pelo governo.

Na concepção de Nunes (2005), as organizações não se restringem a sua burocracia e a sua estrutura física, mas são entidades complexas formadas por pessoas “ligadas em uma rede de relações sociais, políticas e institucionais”, inseridas em um meio de constantes transformações e que se esforçam para perpetuar o que já existe, evitando o desconhecido.

Na mesma linha, Bêber e Girardi (2012) cita que “no contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas”.

Nesse contexto, surge a importância da gestão estratégica que, segundo Kanaane et al. (2010) é uma ferramenta atual que colabora para o crescimento das organizações públicas perante o mercado de produtos e serviços e que “apresenta resultados com diferencial competitivo”, apresentando “fator compatível com a nova visão da gestão pública em função das expectativas da sociedade”, mas reconhece que existem as limitações burocráticas que interferem na versatilidade da organização.

Esse mecanismo tem levado as organizações públicas a buscar o desenvolvimento de uma cultura gerencial, com ênfase nos resultados, ou seja, na eficiência da prestação do serviço público, tornando assim, o Estado brasileiro mais rápido e flexível para enfrentar os desafios das novas demandas sociais geradas abertura dos mercados, globalização, mudanças nas relações sociais e a investir na formação de líderes para gerir pessoas, por meio da aprendizagem organizacional. (BÊBER; GIRARDI, 2012)

A formação de líderes e gestores assume um papel fundamental na gestão estratégica das organizações públicas, visto que, “O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente onde trabalham”. (GEMELLI; FILIPPIM, 2010)

Conforme Rodrigues e Soares (2014), o que caracteriza a gestão estratégica é a obtenção de novos conhecimentos e aprendizados que irão conduzir o gestor a uma gestão apoiada no desenvolvimento sustentável e na inovação e Ferraresi (2004) complementa que esse processo levará ao alcance dos objetivos organizacionais”.

Nessa perspectiva da gestão estratégica, é primordial a aprendizagem do gestor. Dado que, “Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes passam a assumir novas responsabilidades. E para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas.” (CHIAVENATO, 1999, p. 40).

## 2.2 Os Novos Desafios da Gestão Pública

O mundo atual está vivendo um processo de rápidas mudanças e de transformações sociais, econômicas, políticas e ambientais e avanços tecnológicos que estão em constante evolução, portanto, exige que as organizações se adaptem a esse cenário, criando estratégias para vencer esses desafios. (CHIAVENATO, 1999).

Com efeito, as organizações que investem no aprendizado, se destacam na habilidade em adaptar-se a essas mudanças aceleradas (Gemelli e Filippim, 2010), portanto, todos os profissionais, sejam administradores, diretores e até simples funcionários devem compreender e considerar que a mudança é um elemento que faz parte em seu ambiente de trabalho. (MORGAN,1996).

Para Teperino et al (2006) um dos desafios para a organização pública é sensibilizar os servidores, os quais boa parte encontra-se desmotivada, a respeito da necessidade de um aperfeiçoamento contínuo exigido pelo mundo do trabalho nos dias atuais.

De acordo com Kanaane et al. (2010) não apenas no Brasil, mas também no mundo inteiro, organizações estão sendo atingidas pelas mudanças em decorrência de fatores como a globalização, alterações mercadológicas e a competitividade para manter a concorrência, sendo necessário se adaptarem para cumprir às demandas dos tempos atuais.

Na mesma linha, Nunes (2005) enfatiza que fazemos parte de um mundo no qual a transformação é contínua e tudo é volátil, instável, mudável e nada é certo. Diante desse contexto, Ferri, Luchi e Bellon (2010, p. 8) relatam sobre as consequências dessa globalização para o Estado:



O processo de globalização em curso, alavancado pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação trouxe à tona importantes questões sobre o papel do Estado na sociedade contemporânea, e também sobre as políticas públicas necessárias para promover a competitividade do país, num mundo cada vez mais integrado.

Conforme Nakayama et, al (2006), atualmente o uso das tecnologias da informação e da comunicação é real nas organizações, tanto nas privadas quanto nas públicas, independente do porte ou da localização das mesmas, influenciando os negócios, divulgando e compartilhando informações, inovando a gestão de modo e velocidade inimagináveis.

E Gemelli e Filippim (2010) destaca o desafio para a Administração Pública contemporânea:

As organizações da Administração Pública possuem natureza permanente, no entanto as mesmas estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança.

Ferraresi (2004, p.1) corrobora sobre o desafio causado pela globalização: “Porém, as mudanças que são evidentes, ou seja, uma situação evolutiva, instável e dinâmica, provocada pela globalização têm-se colocado como desafio a gerencia”.

Schmitz, Bernardes e Wolf (2009, p. 7) afirmam ainda que “O processo de globalização faz com que a qualificação profissional seja um fator fundamental”. E nesse sentido, Segundo Kanaane et al. (2010, p. 185) “o setor público vem se modernizando nos últimos anos, adotando ferramentas de gestão mais modernas, mais inovadoras, e aplicando estas ferramentas no dia a dia da administração pública”.

A Administração pública está sofrendo o impacto dessa era de globalização e transformações, mas está ciente da necessidade de adaptação e da necessidade de criar uma gestão estratégica para vencer esses desafios da modernidade, precisa entender como essas mudanças refletem no setor público para torna-lo mais aberto às inovações. (FERRI, LUCHI e BELLON, 2010).

### 2.3 O Papel da Universidade

Schmitz, Bernardes e Wolf (2009) conceituam universidades como sendo organizações complexas, que exercem as funções de Ensino, Pesquisa e Extensão, com metodologia de trabalho diferente das demais organizações e as considera como valiosos patrimônios sociais. Enfatiza que as universidades possuem como matéria prima o conhecimento, existem para servir a sociedade e formar profissionais qualificados, tendo como missão os caminhos do desenvolvimento dentro de oportunidades históricas do país. Ressaltam também, que as universidades estão vivenciando um dos momentos mais dinâmicos e controversos, marcado por mudanças de paradigmas e que, portanto, é relevante que desenvolvam estratégias empreendedoras com o escopo de atender as novas exigências da sociedade.

Soares (2002) ratifica afirmando que as universidades públicas brasileiras necessitam buscar constantes melhorias e reformular “antigos padrões de funcionamento e organização acadêmica e administrativa” para conseguir superar os desafios e obstáculos que a sua própria estrutura burocrática e administrativa tradicional impõem.

#### 2.4 O Papel do Gestor Público

Chiavenato (1999, p. 5) esclarece que “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Esse fato demonstra a importância da figura do gestor nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

O Congresso Internacional De Educação A Distância, (2012, p. 2) discorre sobre o assunto, mencionando que existem muitas atribuições para os gestores, em especial para os gestores públicos que além de ter que administrar as organizações públicas com toda sua estrutura, pessoal, orçamentos e serviços, tem que atender as necessidades da sociedade e as metas setoriais, sendo, portanto, prementes a profissionalização e a formação desses profissionais.

Bêber e Girardi (2012) enfatizam a importância da aprendizagem organizacional nesse contexto de constantes mudanças nas organizações públicas, por meio do treinamento de líderes com o escopo de que sejam preparados para desempenhar suas funções, gerenciar pessoas, saber comunicar-se e sobretudo ser receptivo às mudanças. Uma vez que, de acordo com Ferri, Luchi e Bellon (2010), são esses líderes que se empenham para alcançar os objetivos organizacionais, portanto, necessitam ser capacitados e desenvolvidos

continuamente, a fim de que possam seguir como meta a excelência da Gestão Pública e estejam devidamente preparados para enfrentar os desafios que surgirem pela frente.

Para Kanaane et al. (2010, p.148) “O maior desafio do administrador público não é de ordem econômica ou social, mas gerencial”. O autor salienta que papel do gestor, além de ser importante para que a organização se adapte às mudanças do mundo atual, é também de saber transformar informação em conhecimento, usando-o devidamente e compartilhando com os colegas quando for preciso. Observa também, que esse gestor precisa estar preparado estrategicamente, para mais do que “saber escutar”, saber dar e receber feedbacks e principalmente ter uma comunicação eficaz”, ser interativo e utilizar a comunicação como principal ferramenta de mediação na organização. Precisa também saber lidar com os desafios do aumento da competitividade e da maior exigência do cidadão. Lista ainda alguns aspectos comportamentais fundamentais para o gestor buscar a excelência do serviço público, tais como: auto e heteropercepção; flexibilidade frente às mudanças; proatividade; assertividade; automotivação; autoconfiança; ser facilitador e enfatizar estilos de liderança dos servidores. Já Schmitz, Bernardes e Wolf (2009, p. 8) menciona outros requisitos essenciais a esses líderes, trazendo para o contexto das universidades, a saber: “iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar e capacidade de comunicação”.

Rodrigues e Soares (2014, p. 3) enfatizam sobre o papel desse gestor na universidade,

Portanto, o papel do gestor deve ser visionário, no sentido de que a missão da universidade vai além da investigação e do ensino, exigindo do gestor atitudes administrativas, especialmente na gestão estratégica da universidade, a qual irá determinar a história do cidadão e do espaço geográfico em que ele vive.

Por conseguinte, o grau de complexidade da administração de uma universidade, requer gestores preparados e conhecedores do ambiente universitário, o qual aglutina o papel social, os sistemas e subsistemas desse ambiente, visando não serem asfixiados pela burocracia predominante e interesses gerados por grupos políticos, especialmente os internos.

Na mesma linha, Kanaane et al. (2010, p. 46) faz a seguinte consideração: “o gestor público não deve tomar posse no seu cargo para o simples exercício de um papel formal, pois dele é requerido o alcance dos resultados pretendidos em seu cargo ou função”.

## 2.5 Capacitação e Formação Continuada

Atualmente, nesse mundo de constantes transformações, o capital humano é o que faz a diferença e agrega valor às organizações e promove a premência de uma formação contínua e por esse motivo fala-se de qualificação e capacitação, dessarte, é essencial que o ser humano seja visto como um “gerador de recursos” e que, portanto, necessita de “treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo (capacitação e qualificação), desenvolvendo eficácia em qualificações técnicas, humanas e conceituais”. (FERRARESI, 2004, p. 11).

Chiavenato (1999) faz uma distinção entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, explica que ambos são similares na aprendizagem, porém se diferem na perspectiva do tempo e do foco, pois, o primeiro é orientado para o presente focalizando o cargo atual e o segundo é para os futuros cargos e habilidades e capacidades que ainda serão requeridas. Explica ainda, que treinamentos não são apenas a realização de cursos, mas representa levar a organização a alcançar seus objetivos por meio de uma formação contínua dos seus funcionários e, para tanto, é aconselhável a implantação de uma cultura de aprendizado e adepta às mudanças.

Na mesma linha, França (2012, p.87) corrobora enfatizando que as organizações não podem ver o treinamento como uma sucessão de cursos, mas que seja considerado como um instrumento de “capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente acrescenta que “O treinamento e desenvolvimento pode ser considerado parceiro e instrumentador das metas de bem-estar no trabalho”.

Almeida (2005 apud GARCIA, 1995) define formação contínua como sendo:

O conjunto de atividades desenvolvidas pelos professores em exercício com o objetivo formativo, realizadas individualmente ou em grupo, visando tanto o desenvolvimento pessoal como ao profissional, na direção de prepará-los para a realização de suas atuais tarefas ou outras novas que se coloquem.

Dessa forma, Ferraresi (2004) defende que a capacitação e a qualificação devem ser contínuas para desenvolver nos gestores habilidades para lidar com as pressões ambientais e a capacidade e motivação para alcançar os objetivos institucionais.

Candau apud Nogueira (2008, p.88) faz a seguinte consideração a respeito da formação continuada,

A formação continuada não pode ser concebida como um processo de acumulação (de cursos, palestras, seminários, etc., de conhecimentos ou de

técnicas), mas sim como um trabalho de flexibilidade crítica sobre as práticas e de (re)construção permanente de uma identidade pessoal e profissional, em interação mútua. E é nessa perspectiva que a renovação da formação continuada vem procurando caminhos novos de desenvolvimento (1996, p. 150).

Nos últimos anos, a formação contínua passou por um processo de transformação na sociedade, deixando de ser apenas um direito de aprender do ser humano e se tornando um dever dessa mesma sociedade e do estado em desenvolver o indivíduo para o mercado de trabalho, para exercer sua cidadania e prepará-lo para as inseguranças do presente século. (BELLONI, 2003).

Para implantação e manutenção desses processos formativos continuados na organização, é necessário que os mesmos sejam instituídos na cultura da organização como relata Dutra (2002, p. 20): “[...] A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico”.

Nesse contexto contemporâneo, as organizações públicas precisam atender as necessidades da sociedade com eficiência, eficácia e efetividade e que esses valores estejam inseridos em sua cultura, para tanto, seus agentes públicos precisam estar qualificados e com suas competências técnicas, humanas e gerenciais devidamente desenvolvidas. (GEMELLI e FILIPPIM, 2010).

Para isso, segundo Bêber e Girardi (2012) os gestores necessitam possuir percepção e atitudes diferenciadas “diante dos processos de qualificação, capacitação e desenvolvimento de pessoas” e as organizações estejam sempre inovando e atualizando esses processos considerando a nova conjuntura mundial.

Ferri, Luchi e Bellon (2010, p. 18) salienta que o processo de aprendizagem em uma organização:

Envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno da organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

Trazendo para o ambiente das universidades, Schmitz, Bernardes e Wolf (2009, p. 11) defende que:

A universidade precisa criar mecanismos de capacitação de dirigentes que tenham formação na área de gestão universitária, e que sejam preparados para gerenciar um sistema moderno de interação com a sociedade e seus diversos setores, entre eles o empresarial. Dirigentes que saibam administrar e conviver com os entraves burocráticos próprios da administração pública, mas que sejam capazes de ser e de fazer pensar criativo a equipe. Sobretudo, que tenham uma visão ampla das novas competências requeridas pela sociedade e pela universidade, ou seja, que consigam rapidamente por meio de uma demanda constituída, identificar os grupos, laboratórios e indivíduos capazes de responder e atender as necessidades sociais requeridas.

## 2.6 Causas e Consequências Relacionadas à Capacitação Nas Organizações

Para que a organização pública possa alcançar os objetivos institucionais, é fundamental que capacite seus gestores, desenvolvendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes, como nos assegura Ferraresi (2004, P. 11): “A qualificação e a capacitação têm grande importância na administração das organizações, pois causam impacto de transformação pessoal, de atualização do potencial humano, melhoria da qualidade de vida, perspectivas de carreira, opções de trabalho, etc”.

É importante enfatizar que a ausência de uma gestão pública capacitada pode comprometer o resultado da prestação do serviço público, uma vez que, de acordo com França (2012, p.88) pessoas capacitadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes, por outro lado, aqueles que não estão capacitados para exercerem suas atividades no cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta e frequentemente culpam terceiros por sua falha.

E segundo Kanaane et al. (2010, p. 87) os desgastes causados por conflitos e competições internas por falta de uma gestão eficaz “contribuem para perda de energia, morosidade do processo decisório e conseqüente perda de criatividade, qualidade e produtividade. Tal evidência se verifica, muitas vezes, ofuscando o desempenho e a performance das organizações”.

Bêber e Girardi (2012) destaca a postura a ser adotada pelas organizações públicas:

Assim, as organizações públicas precisam desvincular-se da imagem burocrática, associada à ineficiência, devendo adotar uma postura mais eficiente e eficaz, orientada pela satisfação dos cidadãos, a fim de cumprir seu papel social e sua missão. Para tanto, torna-se necessário possuir em seus quadros servidores capacitados e motivados, que prezem pela melhoria

contínua e pela excelência na prestação dos serviços, conseguindo assim cumprir os objetivos organizacionais e contribuindo efetivamente com a missão da organização pública.

## 2.7 Educação a Distância

Quanto à importância do processo de aprendizagem e o assunto da educação à distância, destacam-se considerações dos autores sobre o tema: Educação.

Deve-se tratar a formação/educação não como adestramento ou o instrumento de capacitação do indivíduo para o cumprimento de determinada tarefa. Educação é parte essencial do processo social de construção da humanidade em cada pessoa. Esse cidadão em construção será, crescentemente, chamado a descortinar novos caminhos, novas alternativas, novas formas de se conquistar o bem-estar da humanidade, combinando isso com o respeito ao meio ambiente e aos demais seres vivos. (NUNES, 2005).

A tendência da educação contemporânea é sair cada vez mais do cenário físico tradicional de sala de aula com o professor sendo o centro da instrução para assumir a função de “mediador, de facilitador, de gestor e de mobilizador” em ambientes virtuais, desenvolvendo uma aprendizagem coletiva e com informações diversificadas. (Moran, 2004).

Para Belloni (2003) as rápidas transformações sociais, tecnológicas e de comunicação, bem como a globalização interferem no processo educativo e na sociedade como um todo, promovendo novas formas de aprendizados, de percepção da vida, do mercado e do mundo.

Nessa nova configuração educacional e com o avanço tecnológico, o modelo de educação a distância se torna um importante instrumento para a formação do indivíduo na contemporaneidade, uma vez que, ainda conforme Nunes (2005. P. 103), por meio das tecnologias atuais e disponíveis ambientes não formais de educação de gestores podem ser desenvolvidos de modo que as próprias organizações possam figurar ambientes educativos permanentes e continuados. O autor defende que a educação a distância “desponta como o meio de se materializar e proporcionar a educação flexível, de qualidade e ao longo de toda a vida, que nossas culturas começam a demandar”.

Kanaane et al. (2010) afirma que as diversas formas de aprendizagem não se restringem à sala de aula, mas estão acessíveis a todos por meio de diferentes ambientes e mídias, não existindo mais barreiras geográficas deixando todo o planeta “ao alcance de um click”.

Nunes (2005) confirma que os processos formativos mediados por sistemas computadorizados promovem mais acesso das pessoas à internet e que em poucos anos milhões de computadores se interligaram, trocaram mensagens, organizaram e produziram cursos, programas e materiais.

Schmitz, Bernardes e Wolf (2009, p. 10) que “A grande promessa de revolução no ensino – e nos negócios ligados a ele – está na educação à distância, especialmente quando se fala em utilização de novas tecnologias”.

A tendência da Educação a Distância é tornar-se um elemento cada vez mais regular dos sistemas educativos, assumindo crescente importância no ensino e na formação contínua da população adulta. Os sistemas educacionais vão exigir a integração de novas tecnologias como ferramentas pedagógicas a serviço da formação do indivíduo autônomo, capaz de gerir seu próprio processo de aprendizagem. A experiência com metodologias não presenciais pode contribuir para mudanças nos métodos de ensino convencionais e para a utilização adequada das tecnologias de mediatização da educação. Portanto, é clara a “necessidade reformular radicalmente a formação inicial, de desenvolver ações integradas de formação contínua, ao longo da vida, e de transformar os locais de trabalho em organizações de aprendizagem”. (BELLONI, 2003).

Sobre esse assunto salienta Nogueira (2008, p. 59):

Considerando os avanços tecnológicos das últimas décadas, a educação a distância tem se mostrado uma ferramenta de desenvolvimento às nações, ao proporcionar a formação de cidadãos, a qualificação de pessoal para a demanda do mercado e a possibilidade de utilização de novas tecnologias. Nesse contexto, nota-se que as novas tecnologias de informação e comunicação ampliaram as possibilidades da EaD.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

O presente estudo foi caracterizado, quanto aos objetivos, como sendo de caráter descritivo, pois buscam especificar as propriedades, características e perfis importantes de um fenômeno que se submeta a análise, e na abordagem qualitativa que visa à coleta e análise crítica textual de informações e relatos. (DANHKE, 1989).

Para Sampieri (2006) essa abordagem é utilizada para descobrir e refinar as questões da pesquisa, tendo que sua ênfase não está em medir as variáveis envolvidas no fenômeno, mas entendê-lo.

Gil (1996) defende que a pesquisa qualitativa considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fatores básicos no processo de pesquisa qualitativa, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

#### 3.2 Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa compreende os gestores que desempenham cargos de gestão na área administrativa da UFRN.

A amostra é caracterizada, segundo Silva e Menezes (2001, p.32), como “parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano”. Sendo assim a pesquisa será uma amostragem não-probabilística. Nessa pesquisa a amostra foi composta por 8 gestores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, sendo 3 Técnicos Administrativos que ocupam cargos de chefia em setores administrativos e 5 docentes efetivos que ocupam cargos de chefia nos departamentos acadêmicos.

Este trabalho optou pelo anonimato dos participantes, dessa forma, a referência aos gestores é feita por ordem numérica de recebimento do questionário, referindo - se a eles como gestor 1, gestor 2, etc.

### 3.3 Coleta de Dados

Após levantamento das principais variáveis que estão relacionadas ao entendimento acerca dos cursos à distância, foi elaborado um questionário contemplando seis questões abertas (Quadro 1). Em seguida o mesmo foi encaminhado aos componentes do Universo da pesquisa para respectivo preenchimento e reenvio. Posteriormente, os dados foram coletados e descritos de forma textual para análise.

QUADRO 1: Relação entre objetivos da pesquisa e questões aplicadas.

<p>Identificar a percepção dos gestores sobre os cursos ofertados na área de gestão.</p>	<p>Já participou de algum curso ofertado pela PROGESP na área de gestão (ou Programa de Gestores)? Justifique sua resposta.</p>
<p>Verificar a opinião dos gestores sobre cursos à distância.</p>	<p>O que você acha sobre a oferta de cursos à distância? Você já participou ou participaria de cursos à distância? Justifique sua resposta.</p>
<p>Identificar percepção dos gestores sobre a possível oferta de cursos à distância para gestores.</p>	<p>O que você acha de a PROGESP ofertar um programa de desenvolvimento de gestores à distância?  Você participaria de um curso à distância para gestores? Justifique sua resposta.  Caso seja ofertado um programa de desenvolvimento para gestores à distância, que sugestões você daria para que o curso alcance seus objetivos?</p>

Fonte: autoria própria, 2015

### 3.4 Tratamento dos Dados

Após o processo de coleta de dados, as informações foram analisadas cada uma de acordo com o modelo que mais se adequou, de forma que os resultados fossem confiáveis e as conclusões seguras. Para tal, a opção analítica foi à abordagem de Osgood por indicar a análise de concorrência entre os elementos citados pelos locutores e as variáveis da literatura (BARDIN, 2006). Seguiu-se a determinação dos termos ou das palavras-chave e a correlação categórica das mesmas, a escolha das unidades de contextualização e a fragmentação dos relatos amostrais.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Verificou-se que a maioria dos respondentes não participou de programas de capacitação para gestores (6 sujeitos), enquanto apenas dois informaram efetiva participação. Ainda relacionado à participação em cursos de gestão, alguns relatos sugerem reflexões.

“Não me senti motivado porque tenho pouco interesse na gestão universitária” (Gestor 5).

Conforme Nakayama, M. K. et al (2006), a motivação é um dos aspectos do comportamento humano nas organizações que deve ser considerado quando é necessário tomar a decisão de utilizar a tecnologia de informação no processo de aprendizagem.

“Falta de oportunidade, embora houvesse oferta” (Gestor 7).

Os dois gestores citaram a falta de oportunidade como motivo para não terem participado dos cursos ofertados, porém não foram específicos quanto ao sentido da palavra utilizada.

Quanto à opinião a respeito dos cursos que são ofertados a distância, os participantes da pesquisa consideraram a ideia excelente e muito importante, descrevendo até como “uma forma inteligente de disseminar o conhecimento” (Gestor 6), porém foram apontadas algumas ressalvas como a necessidade de capacitar tutores para essa modalidade de ensino; avaliar as limitações existentes quando comparadas com os cursos presenciais; analisar a disponibilidade de tempo dos docentes às atividades dos alunos; observar a qualidade do ensino; planejar os cursos e preparar os materiais adequadamente.

Para Teperino et al (2006) é necessário refletir a respeito da gestão e do controle do processo de aprendizagem no ensino a distância, de forma a não comprometer a qualidade do ensino diante da expressiva e simultânea quantidade de alunos que esse tipo de modalidade consegue abranger.

Alguns gestores ainda fizeram as seguintes considerações:

Muito importante, pois facilita a realização de capacitação dos gestores que, em sua grande maioria, não possuem tempo para sair no horário de expediente. Ademais, com a possibilidade de acesso em qualquer local e horário é extremamente cômodo e mais proveitoso. (Gestor 04)

“Acho importante, pois possibilita ao servidor e/ou gestor que não dispõe de tempo para assistir as aulas presenciais, a oportunidade de se capacitar”. (Gestor 8)

Conforme Nogueira (2008), a educação a distância surgiu para suprir a necessidade de formar e qualificar pessoas que não tinham possibilidade de frequentar um local de ensino presencial.

Observou-se também, que a maioria dos participantes (6 sujeitos) já participaram de cursos na modalidade à distância, onde três citaram como referência a ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Quanto aos outros dois respondentes, um deles nunca participou de cursos a distância e o outro mencionou que participaria dependendo das condições do curso a ser ofertado, mas não registraram suas justificativas.

“Sim, participei e participaria, considero uma ótima opção, pois além de reduzir os custos (quando em outros locais ou cidades) possibilita flexibilidade de horário para o aprendizado. (Gestor 3)

Na atualidade, a procura pelo ensino a distância tem crescido bastante por proporcionar oportunidades de aprendizagem que não dependam de tempo e nem de localização geográfica, e esse crescimento, ainda de acordo com Nakayama (2006), é devido ao aumento na demanda por ambientes mais flexíveis e adaptáveis.

Com relação à PROGESP ofertar um programa de desenvolvimento de gestores à distância, a maioria dos gestores opinou como sendo uma excelente ideia (6 sujeitos), um respondente não tinha opinião formada sobre o assunto e o outro mencionou novamente que depende das condições do curso a ser ofertado. Conforme as falas dos gestores a seguir.

“Excelente, a capacitação de gestores deve ser uma atividade constante em virtude da importância do papel do gestor em uma organização e na UFRN é uma necessidade”. (Gestor 3)

“Acho que se trata de uma ação da pró-reitoria que poderá ajudar, demasiadamente, na capacitação e qualificação dos gestores e que se reverterá em melhoria na condução das suas equipes de trabalho”. (Gestor 8)

Para Rodrigues e Soares (2014) a educação continuada é primordial para o desenvolvimento do gestor, visto que as informações obtidas por ele, serão transformadas em conhecimento que o conduzirá ao crescimento à sustentabilidade e conseqüentemente à efetivação da gestão estratégica.

“Uma ideia interessante desde que adequadamente planejado”. (Gestor 6)

Na visão de Teperino et al (2006), o processo pedagógico a ser desenvolvido para os cursos a distância precisa ser bem elaborado tendo em vista possuir natureza distinta daqueles que são ofertados presencialmente.

Apesar das respostas favoráveis à oferta de um programa de capacitação de gestores à distância, apenas a metade dos respondentes (4 sujeitos) afirmaram que participariam do mesmo, com justificativas como facilidade em gerenciar o tempo e a adaptabilidade que este tipo de modalidade oferece.

“Sim. Na minha opinião, assumir um cargo de gestão deveria ser precedido de formação específica. Evitaria muitos problemas institucionais. E o curso à distância otimiza o tempo e possibilita o acesso de um maior número de participantes”. (Gestor 6)

Para Kanaane et al. (2010) é essencial a capacitação do gestor público para que consiga exercer o controle interno necessário, fomentando a criação de um clima realizador, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais em favor da sociedade em que ele e os demais agentes servem.

Nunes (2005) confirma que a tecnologia está mais acessível à população, tanto em relação aos preços como aos locais disponíveis para acesso, tornando mais fácil a aprendizagem coletiva nesse momento.

Quanto à outra metade dos participantes, houve uma justificativa que a participação no programa dependeria de haver uma necessidade individual, outro respondente afirmou que não tinha interesse em gestão universitária, tendo sido já abordado este assunto na análise da primeira questão e as demais respostas negativas foram evasivas.

Quanto às sugestões para que o programa alcance os objetivos, apenas um respondente não tinha ideia formada, os demais apresentaram considerações.

Que o curso tivesse interatividade virtual efetiva; b) que a conclusão de cada curso tivesse pontuação diferenciada para a progressão de carreira; c) que houvesse parceria com instituições que classicamente desenvolvem gestores à distância para que não haja espaço para amadorismos, nem erros elementares que levassem ao descrédito das ações de formação; d) que se inscreva tanto no rol de cursos para quem quer se candidatar aos cargos de gestão na UFRN, como para quem está assumindo funções de gestão. (Gestor 1)

“Acho que a questão fundamental para ser tratada em um curso destes seria a problemática do relacionamento com os técnicos - administrativos”. (Gestor 2)

Primeiro que a oferta fosse orientada pela necessidade real dos gestores, ou seja, que fosse feito um levantamento das necessidades de treinamento de cada área e, segundo, que a didática do curso fosse dinâmica e interessante, com textos, estudos de casos e fórum para troca de ideias, além, é claro de um monitor capacitado e comprometido com o aprendizado do grupo. (Gestor 3)

Abranger temas realmente do dia-a-dia do gestor, tais como concursos públicos e seleções simplificadas, afastamentos, licenças, direitos e deveres do servidor, carga horária, sistemas informatizados (SIGRH, SIGAA, SIPAC), noções do Regimento Geral da UFRN. (Gestor 4)

Planejamento cuidadoso dos conteúdos a partir de um diagnóstico prévio das necessidades dos gestores nos diversos ambientes da UFRN para que se pudesse ter um conteúdo que servisse para uma maioria; escolha bem feita do corpo docente que deve possuir pessoas com habilidade para trabalhar com o ensino à distância; preparação adequada do material didático instrucional; cuidados com a plataforma a ser usada; estabelecimento de pré-requisitos como por exemplo provar que se é capaz de navegar na internet, para evitar que algumas pessoas tenham muitas dificuldades de acesso à plataforma; alguns momentos presenciais para permitir a retirada de dúvidas e a interação face a face com outros participantes. (Gestor 6)

Utilização da plataforma virtual existente na UFRN; utilização da equipe de profissionais da SEDIS na área técnica e educacional; treinamento prévio para os estudantes no uso da plataforma virtual; treinamento prévio dos professores para a preparação de material didático de boa qualidade; campanha de conscientização entre os servidores (docentes e técnicos) da importância e valor dos cursos à distância; elaboração de um sistema bem definido de avaliação da aprendizagem; avaliação constante dos resultados. (Gestor 7)

Sugiro que tenha módulos que abordem temas, tais como: princípios básicos da Administração Pública; estrutura organizacional da Administração Pública Federal, Ética no serviço público; desenvolvimento de liderança; motivação de servidores. (Gestor 8)

Verificou-se que as recomendações acima coincidiram em alguns pontos, como planejamento prévio, conteúdos adaptados à realidade institucional e tutores devidamente capacitados para esse o ensino a distância.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa teve como objetivo analisar a perspectiva de um programa de educação à distância (EAD) para o desenvolvimento de gestores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Atendendo o primeiro objetivo específico: “Identificar a percepção dos gestores sobre os cursos ofertados na área de gestão”, verificou-se que todos os participantes tinham conhecimento dos cursos ofertados pela universidade na área de gestão, porém a maioria não participou. Alguns justificaram por ausência da motivação pessoal, outros pela falta de oportunidade.

Quanto ao segundo objetivo específico: “Verificar a opinião dos gestores sobre cursos à distância”, foi devidamente cumprido, observou-se que todos os respondentes são a favor dessa modalidade de ensino, com destaque apenas para algumas ressalvas e que a maioria, inclusive, já participou ou participaria de cursos na modalidade ensino à distância.

No terceiro objetivo específico: “Identificar percepção dos gestores sobre a possível oferta de cursos à distância para gestores”, foi possível constatar que a maioria dos participantes considera uma excelente ideia esse tipo de proposta e que concorreria para o desenvolvimento do gestor, no entanto, apenas a metade afirmou que participaria, mas apresentaram diversas sugestões para a possível criação de um programa de desenvolvimento para gestores na universidade.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. A. Formação contínua de professores. Proposta Pedagógica: formação continuada de professores. São Paulo, v. 3, p.4, ago. 2005
- BÊBER, Kátia Regina; GIRARDI, Dante Marciano. Treinamento e Desenvolvimento de Gestores no Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Gestão Organizacional e Tecnologia em Recursos Humanos**, Florianópolis, v. 3, n. 3, p.61-85, jan. 2012. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/07/Livro-RH-TJ-Volume-3-Artigo-3.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2015.
- BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. Campinas: Autores Associados, 2003.
- BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. Manual Oficial da ABTD.
- BOLETIM DE SERVIÇO DA UFRN. Regimento Geral. Natal, n.36, 29 ago. 2002.
- BRASIL. Constituição (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: DF, Senado, 1988.
- CANDAU, Vera Maria Ferrão. Formação continuada de professores: tendências atuais. In: REALI, Aline Maria de Medeiros Rodrigues; MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. (Org.) Formação 139-152.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.
- CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 18., 2012, São Luiz. **Capacitação de Gestores Públicos: Relato de experiência do MBA gestão escolar da UNIVIMA/IBMEC**. Rio de Janeiro: Abed, 2012. 10 p. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/184c.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2015.
- DANHKE, G. L. **Investigación y comunicación. Ciência Social**. México. McGraw-Hill, 1989.
- DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.
- DUTRA, Joel de Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FERRARESI, A. L. Sugerindo estratégias de gerencia para IFES. 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/116250/FERRARESI.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2015.
- FERRI, Mônica Braga Ronchetti; LUCHI, Rosangela Maria; BELLON, Sandra Helena. A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE CAPACITAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO

ESTRATÉGICO DO ESPÍRITO SANTO: UM NOVO OLHAR PARA O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília. **Anais...**. Vitória: Congresso Consad de Gestão Pública, 2010. p. 1 - 48. Disponível em: <<http://consad.org.br/evento/iii-congresso/>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas S.a., 2012.

**Referência:** GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de Pessoas na Administração Pública: o Desafio dos Municípios. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p.153-180, dez. 2010. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>>. Acesso em: 26 fev. 2015.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

KANAANE, Roberto et al. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAN, J. M. Perspectivas (virtuais) para a educação. Mundo virtual, Cadernos Adenauer IV, nº 6. Rio de Janeiro, Fundação Konrad Adenauer, abril, 2004, páginas 31-45.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo; Atlas, 1996.

NAKAYAMA, M. K. et al. **E-RH: Conceitos e Práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: UPF, 2006.

NOGUEIRA, Danielle Xabregas Pamplona. **Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares – PROGESTÃO no Estado do Pará: um estudo sobre a implementação do curso de especialização, no período de 2001 a 2002**. 2008. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1845/1/Dissert\\_DanielleNogueira.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1845/1/Dissert_DanielleNogueira.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2015.

NUNES, Ivônio Barros. A formação permanente de gestores para o fortalecimento da cidadania, por meio do uso intensivo da tecnologia. In: MEHEDFF, Carmen Guimarães; GARCIA, Cid; (Orgs.). **Metodologia para Formação de Gestores de políticas Públicas**. Brasília: Flacso, 2005. p. 89-115.

RODRIGUES, Maxweel Veras; SOARES, Francisco Jonatan. A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O CASO DO MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (POLEDUC). **Revista Eletrônica Acta Sapientia**, Ceará, v. 1, n. 1, p.1-51, jan. 2014. Semestral. Disponível em: <<http://www.poleduc.ufc.br/revista/index.php/actasap/article/view/7>>. Acesso em: 07 fev. 2015.

RIO GRANDE DO NORTE. João Emanuel Evangelista de Oliveira. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Ufrn (Org.). **PRESTAÇÃO DE CONTAS ORDINÁRIA ANUAL: RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2014**. 2015. Disponível em: <<http://www.sistemas.ufrn.br/portal>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

SAMPIERI, Roberto Hernández et al. **Metodologia de pesquisa**. Tradução por Fátima Conceição Murad et al. São Paulo: McGraw- Hill, 2006.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferrari; BERNARDES, José Francisco; WOLF, Sérgio Machado. Desafios das universidades empreendedoras: universidade tradicional x universidade corporativa x universidade empresa. mar. 2009. Disponível em <[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/1880/1/3.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/1880/1/3.pdf)> Acesso em 28 de fevereiro de 2015, às 19:50.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.) **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002. TRIVIÑO.

TEPERINO, Adriana Silveira et al. **Educação a distância em organizações públicas**; mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2006.