

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

**TRANSFORMANDO A CAPACITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO COM
METODOLOGIAS ATIVAS**

Priscila Callegari Reis

Nível Meso e na Temática "Tecnologia Educacional"

Brasília, DF
26 de novembro de 2020.

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em um cenário de constantes mudanças na sociedade, novos serviços são exigidos para atender às necessidades da população e, com isso, podemos perceber um aumento expressivo na demanda por novos perfis de qualificação profissional, fazendo aumentar a necessidade de mais capacitações dos servidores públicos, pois há um *gap* entre as habilidades, atitudes e competências que possuem e as que de fato precisam ter para que possam entregar serviços com qualidade e eficiência.

Dessa forma, capacitar passou a ser uma das tarefas mais importantes e desafiadoras dos gestores públicos, para que as metas estratégicas de governo realmente sejam atingidas dentro os parâmetros constitucionais, pois há exigência de que a eficiência seja observada em todas as ações.

Ao pensarmos em capacitação, percebemos que estamos diante de um fenômeno muito conhecido desde a infância, o processo de ensino-aprendizagem. Porém, quando esse processo ocorre na idade adulta, há algumas particularidades que devemos nos atentar, como: tempo, objetivos, concentração, atividades laborais. Tudo isso nos exige pensar em diferentes formas de ensinar o aluno adulto para que ele não desista de aprimorar competências necessárias para realização de seu trabalho.

Assim, ao analisar o processo de ensino-aprendizagem no formato tradicional, formal, talvez encontremos a resposta para a falta de motivação em realizar capacitações por parte dos servidores públicos, pois alguns temas são complexos, densos, que exigem maneiras diferentes de serem repassados para que o aluno não haja desistência, evasão no meio do caminho.

Há várias mudanças ocorrendo nos formatos das capacitações para que os servidores possam aprender, de forma eficiente, a construir seus projetos de vida e profissionais. Grandes transformações ocorrem a cada dia, para que esse percurso

seja motivador, interessante e faça o aluno se sentir atuante nessa conquista do aprender.

As metodologias ativas são fortes aliadas para a construção de um ambiente de aprendizagem mais atraente do ponto de vista que o aluno passa a ser o responsável pelo seu próprio aprendizado. Dessa forma, também é possível perceber que as capacitações no serviço público podem ser inovadoras, criando formas diferentes de realizar o desenvolvimento das competências necessárias para a entrega de serviços mais eficientes.

Então, como as metodologias ativas podem contribuir para tornar as capacitações mais atraentes no serviço público, para que aumente o interesse dos servidores por ações educacionais?

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998 a Constituição Federal de 1988 (CF/1988) introduziu o Princípio da Eficiência, que configura exigir da Administração Pública uma atuação com respeito aos demais princípios do ordenamento jurídico, com uma grande ênfase numa administração baseada no gerencialismo que, segundo Brulon, Ohayon e Rosenberg (2012), possui os seguintes valores: produtividade, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *accountability*¹, entre outros.

Os serviços públicos evoluíram, não apenas por causa das necessidades da sociedade, mas, também, por se ter percebido que a atuação do Estado deve ser como a de um gestor de recursos. Essa nova visão foi surgindo em consequência do nascimento de uma coletividade mais atuante, com a implantação de princípios na esfera de atuação do Estado, como a transparência elevada, entre outros fatores, que aumentaram a outro patamar as expectativas em relação ao que estava sendo entregue pelo Estado.

Nesse contexto, na sociedade do conhecimento, o Capital Intelectual, que a constitui, está exposto a um nível de exigência elevado e contínuo para atender aos anseios dessa nova sociedade. Com isso, a gestão pública contemporânea vem passando por um grande ciclo de mudança, inclusive na área de Gestão de Pessoas e demonstra cada vez mais a necessidade de desenvolver servidores como forma de realizar uma prestação de serviço que atenda às demandas dos cidadãos de forma eficiente e com qualidade.

Assim, a capacitação de servidores públicos tem adquirido atualmente grande importância, exigindo-se novas competências que precisam ser desenvolvidas e/ou

¹**Accountability** é um termo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português como responsabilidade com ética e remete à obrigação, à transparência, de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados.

aprimoradas, pois estamos vivendo um momento de que tudo precisa ser para ontem, que as mudanças ocorrem em segundos, e as capacitações corporativas não poderiam ficar de fora desse cenário.

Pensando nesse contexto de aprendizagem de adultos e exigência pela qualidade, este artigo abordará o contexto corporativo da administração pública e ferramentas que podem contribuir para o desenvolvimento de servidores, como por exemplo as metodologias ativas, que surgem como alternativas pedagógicas de colaboração, troca de conhecimento, lidando com propostas inovadoras de ensino que facilitam o processo de aprendizado respeitando o estilo de cada aluno.

A relevância do presente artigo surge, então, pelo fato de ser um assunto importante para esse contexto de mudança de paradigma quanto às capacitações, redução de recursos orçamentários, escassez de tempo e interesses diversos para além das atividades laborais, pois as metodologias ativas, com suas diversas propostas de como ensinar determinado assunto pode ser estimulante para alcançar o desenvolvimento de competências dos mais diversos tipos de servidores. Assim, como estratégia, neste estudo vamos realizar um levantamento bibliográfico para buscar entender, no cenário atual, como as metodologias ativas podem contribuir para que as capacitações no serviço público sejam ofertadas como ações educacionais que agregam valor na construção do conhecimento e aprimoram o desenvolvimento de competências de cada colaborador.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Realizar revisão bibliográfica sobre metodologias ativas e compreender como essas podem contribuir para tornar as capacitações no serviço público mais interessantes e, assim, aumentar a procura dos servidores por ações educacionais.

3.2 Objetivos específicos

- Analisar o contexto de educação no meio corporativo e de adulto;
- Analisar a capacitação no contexto do serviço público e o papel das escolas de governos;
- Descrever o que são e quais metodologias ativas podem ser utilizadas em capacitação no serviço público.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Como já exposto, capacitar passou a ser uma das tarefas mais importantes e desafiadoras dos gestores públicos, pois o aperfeiçoamento e a inovação dos serviços públicos passaram a ser objetivos da administração gerencial que vivemos, a qual busca responder às demandas políticas, econômicas e sociais com eficiência e profissionalização nas suas entregas. Dessa forma, o presente trabalho busca discorrer sobre capacitação no serviço público e algumas inovações que auxiliam as ações educacionais utilizadas para o desenvolvimento dos servidores públicos, como as metodologias ativas.

Também será abordado o tema educação no meio corporativo, ou seja, aprendizagem em uma fase da vida que exige motivação do aprendiz, pois o adulto possui inúmeras obrigações que exigem disciplina, concentração, tempo, entre outros atributos para que consiga buscar desenvolver e aprimorar seus conhecimentos.

4.1 A Educação de Adultos

Não podemos falar de capacitação sem abordar o tema educação, por isso, pensar em educação, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2007) é refletir num

[...] conjunto de processos, influências, estruturas e ações que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos, sendo essa relação ativa envolvida pelo meio natural e social em diversos contextos, mas sempre objetivando a transformação do ser humano.

O autor ainda escreve que a educação é uma prática humana, social, que modifica os indivíduos nos seus estados físicos, mentais, espirituais. É uma experiência social, já que o aluno aprende interagindo com outros alunos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007) .

O dicionário Michaelis (EDUCAÇÃO, 2020) conceitua educação como:

Um processo que visa o desenvolvimento físico, intelectual e moral do ser humano, que facilita o aprendizado, a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, crenças, hábitos, sendo aplicado por diversos métodos,

como: ensino, treinamento, pesquisa entre outros, podendo ocorrer em contextos formais ou informais.

Ao longo da vida, a educação exerce um papel que auxilia a construção contínua da pessoa humana, do seu saber e das suas aptidões, levando o indivíduo a tomar consciência de si próprio e do meio que o envolve. Nessa mesma linha, Freire (1980) considera os homens como seres em desenvolvimento, em constante formação. E como são incompletos, buscam, como forma de evoluir, crescer, a educação como atividade contínua de transformação. Busato (2005) pontua que encontrar alternativas ou encontrar novo sentido para elas e edificá-las com base no contexto de vivência da prática do processo de aprendizagem, demanda apropriação, elaboração de saberes, de fundamentos teórico-práticos, porque o sujeito viveu e, conseqüentemente, aprendeu.

Nessa perspectiva, Delors (1998), diz que a educação pode ser vista como o meio de desenvolver as competências necessárias para que o indivíduo consiga enfrentar os desafios impostos pela globalização. E que, por meio da aprendizagem, pode se perceber o educando conseguindo explorar, atualizar, aprofundar e enriquecer conhecimentos para adaptar-se a esse mundo em constantes transformações. Ou seja, a educação ocupa cada vez mais espaço na vida das pessoas à medida que aumenta o papel que desempenha na dinâmica das sociedades modernas.

O autor ainda explana que o sujeito demanda não apenas o conhecimento que lhe seria de alguma forma necessário para o enfrentamento das situações de sua vida, mas procura uma utilidade para esse conhecimento (DELORS, 1998). Essa utilidade se baseia na orientação da aprendizagem centrada na vida que é uma característica da experiência vivida por adultos em processos de ensino-aprendizagem. Por isso se

diz que os adultos são motivados a aprender quando possuem necessidades e interesses que a aprendizagem seja capaz de satisfazer.

Para melhor compreender a educação nessa fase adulta, é importante citar a definição do termo Andragogia segundo o dicionário Michaelis (ANDRAGOGIA, 2020):

Andragogia é uma palavra de origem grega que significa “**ensinar para adultos**”. Esse termo foi utilizado pela primeira vez em 1833, pelo alemão Alexander Kapp, mas se popularizou na década de 70 com Malcolm Knowles, educador americano que se tornou referência no tema.

Knowles, Holton III e Swanson (2015), afirmam que os adultos têm uma grande necessidade de autodireção, fazendo com que o papel do educador passe a ser de engajador do indivíduo em um processo de mútua investigação, ao invés de apenas transmitir o seu conhecimento, e, então, avaliar a adequação dos alunos em relação ao processo de ensino-aprendizagem.

Com isso, os autores definem seis princípios da aprendizagem de adultos que precisam ser considerados quando for ser elaborada alguma ação educacional.

O primeiro princípio diz respeito a necessidade de o aluno saber, de adquirir conhecimento para entender as coisas do mundo ao seu redor, pois quando percebe que fará algum sentido para sua vida pessoal, profissional, passa a se interessar pelo processo de ensino-aprendizagem. O segundo, está relacionado ao autoconceito que a pessoa adulta tem, movendo-a de um ser dependente para um ser que tem capacidade de se autodirigir, capaz de buscar o conhecimento sozinho. Essa definição de que “o aluno é o próprio gestor da busca pelo conhecimento”, pode ser encontrada no dicionário Michaelis (HEUTAGOGIA, 2020) em relação ao termo Heutagogia. O terceiro princípio seria sobre o repertório que o adulto já possui com sua experiência de vida, de trabalho, sendo essas vivências essenciais e enriquecedoras para a aprendizagem. O quarto é a prontidão para aprender, pois quando necessita realizar alguma tarefa que não se sente capaz, surge a necessidade de adquirir o

conhecimento e, com isso, surge o desejo de aprender. O quinto princípio é a orientação para aprendizagem, ou seja, a pessoa percebe que para resolver algum problema precisa entender sobre algo que ainda não sabe e assim busca capacitar-se. O sexto e último princípio é o da motivação para aprender, diz respeito aos motivos que levam o indivíduo a buscar uma capacitação, podendo ser intrínsecos e/ou extrínsecos, como salário e autorrealização.

Beck (2016) descreve que os teóricos Malcolm Knowles e John Dewey para enfatizar que a educação de adultos necessita de uma abordagem apropriada, diferentemente da forma de se ensinar crianças. Pois os adultos aprendem melhor em ambientes informais, confortáveis, flexíveis e não ameaçadores. Diz também que o ensino prático junto com a teoria pode resultar numa melhor forma de aprender, já que o aluno à medida que experiencia nas atividades práticas, consegue se envolver no processo de ensino-aprendizagem, pois o pensamento em grupo, o debate de ideias e as vivências fazem com que se interesse cada vez mais em pensar e construir o conhecimento.

Em numerosas situações de formação, são os próprios adultos, com a sua experiência, que constituem o recurso mais rico para as suas próprias aprendizagens. Como já foi dito, os adultos estão dispostos a iniciar um processo de aprendizagem desde que compreendam a sua utilidade para melhor enfrentar e resolver problemas reais da vida pessoal e profissional. Knowles, Holton III e Swanson (2015) complementam essa ideia quando dizem que a aprendizagem é orientada para a resolução de problemas e tarefas da sua vida quotidiana e não sendo aconselhável um ensinar baseado apenas no conteúdo.

Para trabalhar a aprendizagem de adultos, na educação formal ou não, Moscovici (2002), na mesma direção dos pensamentos de Freire, defende que é

preciso considerar o sujeito adulto como não se constituindo em um ser acabado, completo e definido. Ele busca, continuamente, mudar sua forma de aprender, o que, ao longo da vida, faz amadurecer, agregar e aglutinar essa forma com outros métodos, contribuindo para o desenvolvimento do seu processo de aperfeiçoamento. Dessa forma, Tardif (2000), pontua que os conhecimentos profissionais são evolutivos e progressivos e necessitam, por conseguinte, de uma formação contínua. Mostra que os profissionais devem, assim, autoformar-se e reciclar-se por meio de diferentes meios, após seus estudos universitários iniciais, significando dizer que precisam estar em constante formação profissional, estudando, adquirindo conhecimentos científicos e técnicos para que estejam sempre em condição de competitividade.

4.2 Educação Corporativa

A educação corporativa cresce a cada dia, se sustenta no paradigma de transformar o indivíduo em um ser social por meio do conhecimento (MANAGÃO, 2003). Nesse contexto das organizações, Quartiero e Cerny (2005) dizem que são exigidas, do novo trabalhador, competências direcionadas à base de um comportamento que gere a solução de problemas e tenha a capacidade de trabalhar em grupo, de pensar e agir em sistemas interligados, de assumir a responsabilidade no grupo de trabalho.

Arruda (2000) também coloca que pelo fato de o meio corporativo ser formado por diversos fluxos de informação, exige de todos uma constante atualização frente as mudanças ocorridas na sociedade. Essas transformações fazem com que a organização e seus colaboradores se readaptem frequentemente para conseguir se manter competitivos, ou seja, precisam buscar capacitações, conhecimentos, para que a gestão do conhecimento e de pessoas da organização consigam apresentar

maneiras de acompanhar as exigências de crescimento do mercado e, conseqüentemente, manter ou aumentar a produtividade organizacional.

Com as mudanças ocorridas na economia nos últimos anos, Cruz (2010) explicita que isso faz ocorrer também mudanças no campo educacional, pois em função do quadro existente, de um mundo capitalista, onde a competitividade a cada dia está mais acirrada, várias estratégias vêm sendo adotadas pelo empresariado, ao longo dos anos, no sentido de alinhar economia e educação em prol dos objetivos da produtividade, fazendo assim crescer o papel da educação corporativa.

Diante disso, segundo Eboli (2008), surge a necessidade de um aprendizado permanente para o desenvolvimento de competências-chave para o negócio. O tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T&D) precisa migrar para uma visão de Educação Corporativa que, de forma sucinta, pode ser definida como um conjunto de práticas educacionais que a organização promove com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o seu negócio.

Meister (1999, p. 35) diz que a “Educação Corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade com o objetivo de cumprir as metas e estratégias da organização”.

Partindo dessa mesma ideia, Delors (1998) pontua que o sucesso dos empreendimentos humanos cada vez mais será sustentado pela capacidade de aprender das pessoas. Por isso, na busca da efetivação do papel de atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento, as áreas de educação corporativa se comprometem em promover o desenvolvimento de seus funcionários e assim sobreviver nesse cenário de crescentes demandas e alta competitividade.

Assim como as empresas privadas, o Estado também presta serviços, entrega produtos à população. E a partir desse pressuposto, ele precisa de colaboradores capacitados, de uma força de trabalho capaz de atender os anseios da sociedade.

Com o objetivo de aperfeiçoar e inovar os serviços públicos, a EC nº 19 de 1998 a CF/1988 trouxe muitas inovações para administração pública, principalmente no que diz respeito ao princípio da eficiência e mudanças de paradigma quanto a gestão de pessoas, exigindo uma postura de melhoria da gestão pública de todos os entes federativos. Conforme o § 2º do art. 39 da Constituição Federal de 1998 (BRASIL, 1988):

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

Para isso, como norteador, é editado o Decreto nº 9.991/2019 como instrumento normativo, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP e que impulsiona o aprimoramento dessa temática esclarecendo e reforçando o papel das Escolas de Governo que é de promover o desenvolvimento de servidores públicos por meio das capacitações e outras ações (BRASIL, 2019).

A PNDP tem como objetivo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, a partir do desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas desses servidores aos objetivos das instituições.

Segundo o sítio eletrônico do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, as Escolas de Governo são:

Instituições públicas criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2015)

Levando em consideração a conceituação do INEP, Pacheco (2000) pontua que as escolas de governo possuem a função de viabilizar estudos, discussões que administram a construção de um conhecimento e tecnologia gerencial, contextualizando esse *know-how* às especificidades das organizações públicas, já que possuem a responsabilidade de estimular o desenvolvimento de competências profissionais essenciais ao aparelho do Estado.

Cabe ressaltar, também, que essas escolas desempenham um papel significativo na vida pessoal e profissional do agente público, pois é por meio de suas ações educacionais que contribui com o estabelecimento de uma administração pública ágil, eficiente e eficaz capaz de atender as necessidades e expectativas dos cidadãos (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010).

Segundo Fonseca *et al.* (2019), uma das principais referências desse modelo de escolas de governo é a Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, instituída em âmbito nacional.

Devido ao crescimento do número de escolas governamentais houve a necessidade de criar redes de apoio interinstitucional, com destaque para criação da Rede Nacional de Escolas de Governo, que se autodefine como uma “articulação informal, de livre adesão, entre múltiplas e diferenciadas instituições governamentais brasileiras interessadas e engajadas na capacitação, formação e desenvolvimento de servidores e agentes públicos”.

É importante destacar algumas atribuições da Enap conforme o art. 13 do Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019 que a PNDP, dispõe:

Art. 13. Caberá à Enap:

- I - articular as ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e o sistema de escolas de governo da União;
- II - definir as formas de incentivo para que as instituições de ensino superior sem fins lucrativos atuem como centros de desenvolvimento de servidores,

com a utilização parcial da estrutura existente, de forma a contribuir com a PNDP;

III - propor ao Ministro de Estado da Economia os critérios para o reconhecimento das instituições incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional como escola de

IV - uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal;

V - promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão executados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

VI - atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento das competências essenciais dos sistemas estruturadores.

§ 1º O disposto no inciso IV do caput não afasta atividades de elaboração, de contratação, de oferta, de administração e de coordenação específica de ações de desenvolvimento das competências transversais e finalísticas pelas escolas de governo.

§ 2º As diretrizes a que se refere o inciso IV do caput contemplarão a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão, e, entre outras, as seguintes atividades:

I - o desenvolvimento continuado de servidores públicos;

II - programas de pós-graduação, lato sensu e stricto sensu, inclusive pós-doutorado;

III - fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação;

IV - prospecção, promoção e difusão de conhecimento; e

V - desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público.

(BRASIL, 2019).

Vale ressaltar que a PNDP visa ao aprimoramento da gestão pública, considerando boas práticas do mercado de trabalho na orientação aos gestores para elaboração de ações de desenvolvimento.

4.3 Capacitação no Serviço Público

A intensificação da competição entre as organizações levou à necessidade de rápida incorporação das inovações tecnológicas à produção. Arruda (2000) pontua que a informação passa a ser a força motora do novo modelo econômico, em substituição à energia e que essa mudança, num paralelo com a Revolução Industrial, passou a ser denominada no momento atual de Revolução Informacional, num reconhecimento tácito de que os detentores dos mecanismos de gestão e

monitoramento da informação superam seus concorrentes, sejam estes países, organizações ou indivíduos.

Dessa forma, segundo Cruz (2010), a compreensão do processo educacional como estratégia de desenvolvimento organizacional passou a ser cada vez mais forte no mundo dos negócios e com ele o de que a tecnologia transforma progressivamente os ambientes corporativos e, conseqüentemente, os sistemas de educação corporativa, mostrando caminhos possíveis, voltados para a aquisição de novas tecnologias como ferramentas de ensino, como forma de tentar modificar a cultura organizacional.

Os autores Farias e Santos (2018) explicam que essa revolução da informação fez com que o centro de interesse do novo modelo econômico passasse a ser o tratamento da informação específica e especializada, pois ela possui como atributo mais importante: a atualização frequente, e isso pode provocar desorientação nos indivíduos que não possuem os requisitos cognitivos e informacionais necessários para o deciframento do conteúdo exigido.

Arruda (2000) confirma que muito se tem debatido sobre as novas capacitações necessárias aos profissionais para atuarem no novo mercado de trabalho. Para ele, alguns elementos são apontados para descrever um perfil profissional ideal que seriam: “a educação continuada e a sensibilidade às necessidades dos usuários e um conjunto de capacitações informais, como flexibilidade a mudanças e a tarefas, adaptabilidade, capacidade de trabalhar em grupo, etc.” (ARRUDA, 2000, p. 6).

O autor ainda fala que, com esse novo modelo de colaborador, com flexibilização para produzir, com qualificações cognitivas para realização de tarefas ao invés de ficar apenas sujeitos às qualificações manuais, mecânicas, faz ocorrer a

mudança da base técnica, ocasionando em muitas desabilitações de força de trabalho que não atendam a esse novo perfil (ARRUDA, 2000).

Quanto ao surgimento de novas ocupações, Assis (1996) observa que não há um rompimento entre as ocupações determinadas sobre um novo modelo técnico e as ocupações convencionais, o que existe é uma qualificação adicional para poder ser construída a partir de um conhecimento já consolidado, que passa a se constituir como o ponto de partida da nova qualificação.

Segundo Araújo (2014), a partir da realização de capacitações é possível observar que o colaborador consegue desenvolver suas habilidades, independentemente das condições de aprendizagem. Pois, para o autor, o conhecimento apresentado na ação educacional contribui para preparar o indivíduo, aperfeiçoar as habilidades existentes, assim como oferecer novos ensinamentos e métodos para alcançar os objetivos da instituição.

Dessa forma, a educação profissional passou a ser centro das discussões, diante de sua importância para as organizações continuarem tendo capacidade de competir no mundo globalizado.

Nesse contexto, Carbone (2016) pontua que a educação passou a entrar em processo de transformação, pois as formas de aprender apresentadas pelo meio acadêmico e social multiplicam-se exponencialmente. Esse cenário se deu em decorrência da evolução da informatização, que trouxe diversas mudanças na forma de interagir com o mundo, o trabalho, a escola, modificando as relações políticas, econômicas e sociais e, conseqüentemente, o processo de ensino-aprendizagem.

Moran (2015, p. 15) pontua que instituições educacionais atentas às transformações escolhem dois caminhos a seguir: um, com mudanças progressivas, e outro, com mudanças profundas. O autor descreve:

No caminho mais suave, elas mantêm o modelo curricular predominante – disciplinar – mas priorizam o envolvimento maior do aluno, com metodologias ativas como o ensino por projetos de forma mais interdisciplinar, o ensino híbrido ou blended e a sala de aula invertida. Outras instituições propõem modelos mais inovadores, disruptivos, sem disciplinas, que redesenham o projeto, os espaços físicos, as metodologias, baseadas em atividades, desafios, problemas, jogos e onde cada aluno aprende no seu próprio ritmo e necessidade e também aprende com os outros em grupos e projetos, com supervisão de professores orientadores. (Moran, 2015, p. 15).

No serviço público não seria diferente, as capacitações são recursos que ajudam o Estado, de maneira inovadora, a ofertar políticas públicas com qualidade, de forma econômica, sustentável e socialmente justa (PINTO; ARAÚJO, 2012). Como tem adquirido muita importância em uma realidade cada vez mais automatizada, as capacitações dos servidores públicos vêm exigindo novas formas de apresentar essas ações educacionais, exigindo inovações educacionais e tecnológicas para a construção do conhecimento.

Pensando em inovação, Ribeiro (2005) afirma que a experiência indica que a aprendizagem é mais significativa, tornando-a inovadora, com as metodologias ativas de aprendizagem. Os alunos que vivenciam esse método adquirem mais confiança em suas decisões e na aplicação do conhecimento; melhoram o relacionamento com os colegas, aprendem a se expressar melhor oralmente e por escrito, adquirem gosto por resolver problemas e vivenciar situações que requeiram tomadas de decisões, reforçando a autonomia no pensar e no atuar.

4.4 Metodologias Ativas

As metodologias ativas fazem parte de estratégias, métodos e técnicas que incentivam a aprendizagem ativa, a qual proporciona a atuação direta do aluno no processo, indo além do simples ouvir e copiar, estimulando o pensar, desenvolvendo e identificando potencialidades.

A aprendizagem ativa é uma estratégia de ensino muito eficaz, independentemente do assunto, quando comparada com os métodos de ensino

tradicionais, como aulas expositivas. Com métodos ativos, os alunos assimilam maior volume de conteúdo, retêm a informação por mais tempo e aproveitam as aulas com mais satisfação e prazer (SILBERMAN, 1996).

Borges e Alencar (2014) entendem metodologias ativas como ferramentas que auxiliam professores, na caminhada do ensinar e aprender, a estimular seus os alunos a pensar, a questionar e a buscar autonomia na aquisição de conhecimentos, para que possam tomar decisões individuais e coletivas a medida que vão surgindo.

Nesse contexto, entende-se que são exigidos novos papéis para professores e alunos, com destaque para a incorporação de metodologias ativas na sala de aula seja presencial ou virtual.

O autor Moran (2015) explica que:

O método tradicional prioriza a transmissão de informações e tem sua centralidade na figura do docente; no método ativo, os estudantes ocupam o centro das ações educativas e o conhecimento é construído de forma colaborativa.

Seguindo o pensamento, Bacich e Moran (2018), afirmam que as metodologias ativas provocam ocasiões de aprendizagem em que os estudantes podem fazer coisas, pensar e construir conceitos, elaborar os conhecimentos sobre os temas que envolvem as atividades práticas com o objetivo de criar uma ideia nova. Enfim, ajuda a desenvolver aptidão para fazer críticas, refletir sobre todo o processo vivenciado, o que conseqüentemente, a partir dessas premissas, consegue fornecer e receber feedback e aprende a interagir com colegas e professor, e a explorar atitudes e valores pessoais.

Complementando essas ideias, Moran (2015) fala das metodologias ativas como estratégias iniciais para progredir em processos de ensino-aprendizagem que se buscam “reflexão, integração cognitiva, generalização, reelaboração de novas práticas”, mostrando que o aprendizado pode ocorrer a partir de problemas e

situações reais, já que essas metodologias podem constituir alternativas pedagógicas inovadoras que colocam o foco do processo de ensino e de aprendizagem no aprendiz, envolvendo-o na aprendizagem.

Filatro e Cavalcanti (2018), reforçam essas ideias quando dizem as metodologias ativas são centradas no ser humano, enfatizam o protagonismo do aluno nas diversas ações que o direcionam na busca do conhecimento. E por essa visão humanista, estudantes e professores deixam de ser passivos, meros receptores de informações e passam a assumir uma postura ativa diante do contexto educacional.

Diante do exposto, é interessante destacar alguns exemplos de Metodologias Ativas, como: Blended Learning, Sala de Aula Invertida, Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), Aprendizagem baseada em Projetos (ABP), Instrução por Pares, Gamificação, Design Thinking, entre outros.

Blended Learning, também conhecida como aprendizagem híbrida, mescla o formato de ensino presencial com o ensino a distância. Mattar (2017) faz uma explicação como se na maioria das vezes não fosse considerado uma metodologia ativa e sim como uma modalidade de ensino. Porém, como há uma combinação de ensino e tecnologia com a finalidade de o aluno aprender, pode-se dizer que se essa aprendizagem híbrida se enquadra como metodologia ativa por ter atividades síncronas ou assíncronas, forçando o aluno a buscar formas diferentes de estudar nos momentos assíncronos, já que nesse momento ele buscará aprender determinado conteúdo sozinho, em horários e locais que melhor se enquadram ao seu perfil.

O autor também considera como metodologia de ensino e ativa, a Sala de aula invertida (conhecida como Flipped classroom), pois essa traz uma prática de leitura de textos, pesquisas sobre o tema a ser abordado antes das aulas presenciais. Exige

que o aluno se debruce sobre o conteúdo/assunto de diversas formas antes de ser explorado em sala de aula (MATTAR, 2017).

Educause (2002 apud Mattar 2017, p. 32) define a sala de aula invertida da seguinte maneira:

A sala de aula invertida é um modelo pedagógico em que os elementos típicos da aula e da lição de casa são alternados. Pequenas aulas em vídeo são assistidas por estudantes em casa antes da aula, enquanto o tempo na sala é dedicado a exercícios, projetos ou discussões. As aulas em vídeo são muitas vezes consideradas o ingrediente chave na abordagem invertida, sendo criadas e disponibilizadas pelo professor ou selecionadas de um repositório online. Embora uma aula pré-gravada possa ser um podcast ou outro formato de áudio, a facilidade com que um vídeo pode ser acessado e visualizado hoje tornou-o tão onipresente que o modelo invertido passou a ser identificado com vídeos.

Segundo Bacich e Moran (2018), a Sala de aula invertida combina ambientes virtuais e presenciais. Essa metodologia estimula a resolução de problemas, a elaboração de questionamentos e realização de outras atividades com o objetivo de recuperar, aplicar o que os alunos aprenderam nos momentos *on-line*, sendo eles avaliados nas atividades presenciais por meio de *feedbacks* do professor.

A Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL, em inglês) também entra no rol de exemplos das metodologias ativas. Segundo Moran (2015), surgiu na década de 1960 na Universidade McMaster, Canadá, e em Maastricht, na Holanda, em Escolas de Medicina. Para o autor, é uma abordagem centrada no aluno que visa a resolução de um determinado problema por meio de um trabalho em grupo, em que os alunos se envolvem em atividades que levam à resolução de um problema real, da vida extra sala de aula. Assim, antes de apresentar o conteúdo da disciplina, o professor apresenta um problema a ser resolvido e a partir de então, o conteúdo do curso é desenvolvido por meio dos trabalhos grupais, nos quais os alunos devem lidar com diferentes projetos. O autor ainda pontua que a avaliação dos alunos é feita a partir dos resultados apresentados nas entregas dos projetos.

Mattar (2017) afirma que essa metodologia não é apenas uma forma de resolver problemas, mas sim uma forma de estimular o aluno a desenvolver uma série de habilidades importantes como: análise e pensamento crítico, resolução de problemas interdisciplinares, trabalho em grupo, aplicação do conhecimento adquirido em casos reais, entre outros. Ou seja, ajuda os alunos a identificarem suas próprias necessidades de aprendizagem.

Também muito utilizada é a Aprendizagem baseada em Projetos (ABP) que, segundo Buck Institute for Education (2008 apud Mattar, 2017, p. 61):

É um método de ensino pelo qual os alunos adquirem conhecimentos e habilidades trabalhando por um longo período de tempo para investigar e responder a uma questão, um problema ou um desafio autêntico, envolvente e complexo.

Nessa mesma linha, Penuel (1999 apud TOYOHARA *et al.*, 2010) destaca que a aprendizagem baseada em projetos (ABP), apresenta um significado diferente para o processo de aprendizagem, pois, em parceria com novas tecnologias, dar auxílio aos alunos para ir em busca de habilidades e competências que a vida solicita quando inseridos numa sociedade baseada no conhecimento e na tecnologia.

A ABP é uma metodologia pedagógica ativa que dar ênfase nas atividades de um projeto e tem como objetivo desenvolver competências e habilidades. A expressão ABP, às vezes é confundida com Aprendizagem Baseada em Problemas, pois o desenvolvimento de um projeto geralmente ocorre com a resolução de problemas. Porém a Aprendizagem Baseada em Problemas (cuja abreviação é a mesma da Aprendizagem Baseada em Projetos - ABP) tem como foco a resolução de problemas, e a ABP, o projeto como produto final. Por outro lado, as duas metodologias possuem como objetivo central o ensino centrado no aluno e a aprendizagem colaborativa e participativa (CAMPOS, 2011).

Portanto, a metodologia ativa ABP enfatiza as atividades que levem à elaboração de projetos, cuja principal característica é a construção coletiva do conhecimento interdisciplinar e centrada no aluno. Sua ação fundamenta-se na utilização de temas transversais e interdisciplinares, possibilitando ao aprendiz uma visão geral do conhecimento (MARKHAM; LARMER; RAVITZ, 2008).

Nesse sentido, Moran (2015) destaca que a ABP exige uma fundamentação teórica, interação (aluno-aluno; professor-aluno; aluno-tutor), colaboração, cooperação e comunicação. O projeto necessita de instrumentos de avaliação para monitorar o processo de desenvolvimento, precisa de pesquisa e informação, e promove a interdisciplinaridade e a aprendizagem significativa. O papel do professor, segundo o autor, deve ser de mediador de conflitos e aprendizagens e estar apto a fazer as intervenções necessárias.

A Instrução por Pares (mais conhecida como peer to peer instruction, em inglês), segundo as autoras Filatro e Cavalcanti (2018), foi arquitetada pelo professor de Física da Universidade de Harvard Eric Manzur, e é uma metodologia ativa em que o processo de ensino e aprendizagem se baseia no debate e cooperação entre alunos, motivados por questões conceituais apresentadas pelo professor num primeiro momento da aula. Esse método permite a interação em sala de aula e um aprofundamento do conteúdo a partir da compreensão e discussão entre os alunos.

As autoras descrevem que a Instrução por pares deve começar com o facilitador apresentando um conceito por um período de 20 minutos no máximo. Em seguida, ele aplica um teste conceitual que deve ser respondido de forma rápida por cada aluno. Se ao analisar as respostas, a porcentagem de acertos for entre 35% e 70%, o professor solicita a formação de pequenos grupos que irão conversar por 3 minutos o conceito apresentado inicialmente, tentando chegar a um consenso. Depois

dessa discussão, os alunos devem responder novamente o questionário a respeito do conceito apresentado, e se o índice de acerto aumentar e chegar a 70% dos alunos, assim o professor explica a resposta do teste e parte para o próximo tópico.

Mazur (2015) pontua que a medida que o conceito apresentado pelo professor vai sendo discutido, aprimorado pelos colegas entre si, há um aumento nos acertos das respostas. Para o autor, a forma como os alunos ensinam uns aos outros, parece ser mais eficiente, pois a linguagem utilizada pelo colega na explicação é mais simples, mais próxima do aprendiz.

A aprendizagem baseada em Games e Gamificação é mais uma metodologia ativa enriquecedora, fazendo aumentar o leque de maneiras para ensinar, construir conhecimentos. Mattar (2017) explica que a gamificação se torna atraente porque quando a educação ocorre por meio de jogos, o aluno tem a oportunidade de escolher a forma que deseja aprender, pois pode traçar objetivos, deduzir regras pela observação, criar estratégias para chegar ao destino estipulado pelo game. A interatividade é outro ponto que faz essa metodologia ser eficaz, pois o aluno precisa se comunicar, se envolver com outros “jogadores” para ter êxito no desafio.

Para Moran (2015) propor a gamificação como uma metodologia de aprendizagem é pensar em ferramentas de jogos, incentivando os alunos a encontrarem a solução e serem premiados pelo resultado. Os cursos com essa metodologia se tornam interessantes, pois os jogos acabam sendo recursos de atratividade para quem quer aprender, fazendo cada um escolher seu ritmo, analisar o crescimento dos colegas e ganhar recompensas. Desde a infância, o indivíduo entra em contato com jogos e a linguagem de desafios, recompensas, de competição e cooperação chama a atenção de quem se propõe a “brincar”. Assim, a gamificação é

vista como estratégias importantes de encantamento e motivação para uma aprendizagem mais rápida e próxima da vida real.

Há também no rol das metodologias ativas, o Design Thinking, expressão introduzida, recentemente, no contexto educacional como uma forma de promover a inovação, a solução de problemas e a participação ativa dos estudantes quando associada com a aprendizagem baseada em problemas e projetos (BROWN, 2008).

Com o mesmo pensamento, Filatro e Cavalcanti (2018, p. 52) também pontuam que o “Design Thinking é uma abordagem centrada no ser humano que promove a solução de problemas complexos, estimula a criatividade e facilita a inovação”. Para as autoras, essa metodologia apresenta um processo com etapas de escuta, observação, investigação, projeção de soluções, prototipagem e implementação das melhores soluções criadas.

Para Mattar (2017), O Design Thinking não é uma solução para os problemas da educação, mas a forma como essa metodologia colabora, é criativa e a maneira como envolve as pessoas no processo, contribui de forma significativa para impulsionar os alunos a tentar desenvolver suas competências de maneira inovadora, com possibilidade de examinar, refletir, posicionar-se de forma crítica levando assim a uma aprendizagem sólida e fundamentada.

Dessa forma, é importante ressaltar que a opção por uma metodologia ativa deve ser feita de forma consciente e, sobretudo, preparada para não tirar do professor a alegria de ensinar, pois a mudança na prática pedagógica não deve acontecer de forma agressiva para o professor, nem para o aluno. Seria uma proposta de educar para a autonomia, por meio de metodologias inovadoras.

E, para finalizar, devemos pensar as metodologias ativas no contexto do serviço público como abordagem inovadora, que rompe com a forma tradicional de

ensino e estimula o aluno-servidor público a pensar, a questionar, estimulando a criatividade, a inovação para que passem a pensar em novas formas de desenvolver e ofertar os serviços públicos de qualidade.

5 METODOLOGIA

5.1 Modalidade de pesquisa

O presente trabalho terá como base uma pesquisa básica documental, de caráter observacional, com abordagem qualitativa, procurando ser explicativa, utilizando de procedimentos técnicos uma pesquisa bibliográfica em publicações de especialistas na área.

A bibliografia utilizada encontra-se também inserida em apostilas, monografias, artigos e periódicos localizados em sítios da internet.

As informações obtidas com a pesquisa serão analisadas a fim de se alcançar os objetivos deste trabalho, que é analisar as metodologias ativas como forma de aprendizagem ativa na realização de capacitações no serviço público.

6 RESULTADOS

A crescente demanda social por serviços públicos de qualidade, faz aumentar a cada dia a necessidade de capacitações de servidores. A Administração Pública se vê na obrigação de aprimorar seus colaboradores para que os serviços ofertados sejam eficientes e eficazes. Diante deste cenário, nasceu o objetivo desse trabalho que era fazer um levantamento bibliográfico sobre como e quais metodologias ativas poderiam contribuir para que as capacitações no serviço público se tornassem mais interessantes, e, conseqüentemente, ajudassem aumentar a procura por ações educacionais.

Com este estudo, observou-se que as metodologias ativas são formas de ensinar a partir de práticas pedagógicas que buscam aprimorar a autonomia e a participação ativa dos estudantes, e por isso elas se tornam fortes aliadas para melhorar os momentos de capacitação no serviço público. Com a pesquisa sobre as metodologias na literatura, foi possível elencar algumas que mais poderiam se encaixar nas capacitações no serviço público, como: Blended Learning, Sala de Aula Invertida, Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), Aprendizagem baseada em Projetos (ABP), Instrução por Pares, Gamificação, Design Thinking.

Analisando cada metodologia citada e observando o contexto da educação corporativa e da andragogia, conseguimos, também, perceber que elas podem auxiliar a moldar um ensino pautado na experiência e na realidade vivida pelos servidores públicos, estimulando o indivíduo a buscar o próprio desenvolvimento profissional, diferentemente de como ocorria no modelo tradicional em que o aluno apenas recebia o conhecimento pronto, apenas para memorizá-lo.

Além disso, o estudo também nos permitiu observar que as organizações sofrem mudanças tecnológicas e sociais constantemente, o que leva a exigência de novas capacitações. Essas precisam ocorrer em ambientes que proporcione ao

indivíduo a vivência prática do conteúdo estudado para que os estímulos multissensoriais e a valorização dos conhecimentos prévios dos estudantes favoreçam à aquisição de novos conhecimentos, tornando assim, as ações educacionais com resultados mais satisfatórios e inovadores.

Nesse contexto, a pesquisa mostrou que as Escolas de Governo precisam assumir uma postura ativa nesse movimento de buscar diversas maneiras de ofertar capacitações para desenvolvimento de competências necessárias a entrega de serviços de qualidade para a população. E com a adoção de metodologias ativas na formação profissional do servidor público, as Escolas de Governo rompem com o ensino tradicional e estimulam a participação do servidor na construção do seu próprio conhecimento, fazendo com que a teoria e prática estejam próximas, tornando a experiência um momento inovador e que os resultados alcançados aumentem seus percentuais.

Portanto, espera-se que este trabalho sirva como inspiração e fundamentação para vários outros estudos com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o tema no Brasil e fortalecer este campo de pesquisa nacionalmente.

7. POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este trabalho de pesquisa poderá beneficiar às Escolas de Governo na análise e escolha dos tipos de cursos e metodologias de ensino inovadoras para atender às demandas de ações de capacitação/desenvolvimento que visem oferecer novos conhecimentos, habilidades e atitudes aos servidores públicos para que possam aprimorar suas formas de atendimento em consonância com a eficiência exigida pela Constituição Federal de 1988.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRAGOGIA. *In*: DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis. São Paulo: Melhoramentos, c2020. Disponível em:

<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=QX0y>. Acesso em: 7 set. 2020.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARRUDA, M. C. C. Reflexos do processo de globalização na capacitação profissional. **Informação e Sociedade**: estudos, Londrina, v. 5, n. 1, p. 61-72, jan./jun. 2000.

ASSIS, M. A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias. *In*: FERRETTI, C. F.; ZIBAS, D. M. L.; MADEIRA, F. R.; FRANCO, M. L. P. B. **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1996. p.189-217.

BACICH, L.; MORAN, J. (org.). **Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora**: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

BECK, C. John Dewey: teoria e prática no ensino. **Andragogia Brasil**, Curitiba, 2016. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/john-dewey/>. Acesso em: 28 set. 2020.

BIANCHETTI, L. (org.). **Educação Corporativa**: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas - Espea e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus - FESPM. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**, Rio de Janeiro, ano 10, v. 14, n. 2, p. 75-94, maio/set. 2010.

BORGES, T. S.; ALENCAR, G. Metodologias ativas na promoção da formação crítica do estudante: o uso das metodologias ativas como recurso didático na formação crítica do estudante do ensino superior. **Cairu em Revista**, Salvador, ano 3, n. 4, p. 119-143, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://www.cairu.br/revista/artigos4.html>. Acesso em: 26 set. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 1 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de

dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 19 out. 2020.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 86, n. 6, p. 84-92, jun. 2008.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p. 265-284, jul./set. 2012.

BUSATO, Z. S. L. **Avaliação nas Práticas de Ensino e Estágios**: a importância dos registros na reflexão sobre a ação docente. Porto Alegre: Mediação, 2005.

CAMPOS, L. C. Aprendizagem Baseada em Projetos: uma nova abordagem para a Educação em Engenharia. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA, 39., 2011, Blumenau. **Anais** [...]. Brasília: Abenge, 2011.

CARBONE, P. P. **A Gestão Estratégica do Capital Humano nas Organizações Contemporâneas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CRUZ, D. Educação Corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 317-357, ago. 2010.

DELORS, J. (coord.). **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Tradução de José Carlos Eufrázio. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 1998.

EBOLI, M. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. *In*: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 172-197.

EDUCAÇÃO. *In*: DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis. São Paulo: Melhoramentos, c2020. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=QX0y>. Acesso em: 7 set. 2020.

FARIAS, G. B.; SANTOS, R. N. R. Aprendizagem organizacional: desenvolvendo a competência em informação no ambiente universitário. **Folha de Rosto**: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Juazeiro do Norte, v. 4, n. 1, p. 66-75, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/download/297/252>. Acesso em: 29 set. 2020.

FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. C. **Metodologias Inovativas na Educação Presencial, a Distância e Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2018.

FREIRE, P. **Conscientização**: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M; SOUZA, I. G. L.; HOLLANDA, P. P. T. M. Escola de governo e redes de capacitação no setor público: perspectivas metodológicas para governança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. especial, p. 34-70, dez. 2019.

HEUTAGOGIA. *In*: DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis. São Paulo: Melhoramentos, c2020. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=QX0y>. Acesso em: 7 set. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Escolas de Governo**. Brasília: INEP, 2015. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/escolas-de-governo>. Acesso em: 10 de nov. de 2020.

KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F; SWANSON, R. A. **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**. 8th ed. New York: Routledge, 2015.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MANAGÃO, K. C. Z. **Universidade Corporativa: um mecanismo do aparelho ideológico educativo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Petrópolis, Petrópolis, 2003.

MARKHAM, T.; LARMER, J.; RAVITZ, J. **Aprendizagem Baseada em Projetos: guia para professores de ensino fundamental e médio**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MATTAR, J. **Metodologias Ativas: para a educação presencial, blended e a distância**. 1. ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

MAZUR, Eric. **Peer Instruction: A Revolução da Aprendizagem Ativa**. Editora Penso. 2015.

MEISTER, J. **Educação Corporativa**. Tradução: Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

MORAN, J. Mudando a educação com metodologias ativas. *In*: SOUZA, C. A.; MORALES, O. E. T. (org.). **Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens**. Ponta Grossa: UEPG/PROEX, 2015. p. 15-33. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/moran/wpcontent/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf. Acesso em: 26 set. 2020.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

PACHECO, R. S. Escolas de governo: tendências e desafios. Enap-Brasil em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 2, p. 35-53, abr./jun. 2000.

PINTO, L. M. R. S.; ARAUJO, A. L. G. As escolas de governo e o combate à corrupção: análise da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho do Estado de Minas Gerais. **Revista do TCEMG**, Belo Horizonte, ano 30, v. 83, n. 2, p. 69-75, abr./jun. 2012.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. *In*: QUARTIERO, E. M.;

REDE DE ESCOLAS – Rede Nacional de Escolas de Governo (2012a). A Rede Nacional de Escolas de Governo: **O que é, trajetória, propósitos e desafios para seu fortalecimento. Brasil, mimeo.** Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1297/1/rede_nacional_de_EG_01.pdf. Acesso em: 26 set. 2020.

RIBEIRO, R. C. **A aprendizagem baseada em problemas (PBL):** uma implementação na educação em Engenharia na voz dos atores. 2005. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

SILBERMAN, M. **Active Learning:** 101 strategies do teach any subject. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1996.

TARDIF, M. Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários: elementos para uma epistemologia da prática profissional dos professores e suas consequências em relação à formação para o magistério. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 655-676, jan./abr. 2000.

TOYOHARA, D. Q. K.; SENA, G. J.; ARAÚJO, A. M.; AKAMATSU, J. I. Aprendizagem Baseada em Projetos: uma nova estratégia de ensino para o desenvolvimento de projetos. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL PBL 2010, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2010.