

**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

FERNANDA LARA MATEUS

**DESENVOLVIMENTO GERENCIAL NA MODALIDADE A
DISTÂNCIA**

**FLORIANÓPOLIS
2010**

FERNANDA LARA MATEUS

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação apresentado à banca examinadora da Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Educação a Distância.

Orientadora: MSc. Patrícia França Alborghetti

FLORIANÓPOLIS
2010

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

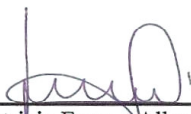
Por

FERNANDA LARA MATEUS

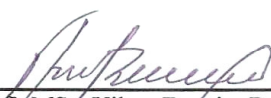
Trabalho apresentado e aprovado em sua forma final, pelos membros da Banca Examinadora.

Aprovado em 18 de maio de 2010.

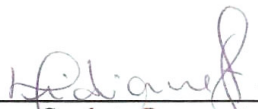
BANCA EXAMINADORA:



Prof.^a MSc. Patricia França Alborghetti - Orientadora
Faculdade de Tecnologia SENAC Florianópolis



Prof.^a MSc. Vilma Ferreira Bueno - Examinadora
Faculdade de Tecnologia SENAC Florianópolis



Prof.^a MSc Lidiane Goedert - Representante Institucional
Faculdade de Tecnologia SENAC Florianópolis

“Assim como ninguém aprende tanto sobre um assunto como o homem que é obrigado a ensiná-lo, também ninguém se desenvolve tanto como o homem que tenta ajudar os outros a se auto-desenvolverem”.

Peter Druker (1977)

RESUMO

Este projeto apresenta uma proposta de curso para aplicação em quatro turmas de aproximadamente cento e vinte servidores do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Seu objetivo é elaborar e oferecer um curso de Desenvolvimento Gerencial na modalidade de educação a distância visando o aprimoramento profissional dos servidores, de forma a oferecer condições para que eles desenvolvam suas competências e habilidades, ampliando sua eficiência profissional e, em consequência, do Tribunal. A modalidade de educação a distância apresenta-se como uma excelente oportunidade de capacitação, pois permite a otimização dos recursos orçamentários possibilitando um aumento do atendimento das necessidades institucionais com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo dos servidores.

Palavras-chave: educação a distância; gestão; Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina.

ABSTRACT

This project proposes a course to be applied in four groups of about one hundred and twenty civil servants from the Electoral Court of Santa Catarina State. The purpose is to elaborate and suggest a Management Developing course in the distance education modality taking aim to improve the professional skills of the servants, to offer conditions due to guarantee the development of competences and capabilities and extending their professional efficiency and, consequently, the quality of services of the Court. The distance education is a great opportunity to qualify the servants, as it permits the optimization of the budget allocated providing an increase in the institution necessities regarding on formation, actualization and continual improvement of the servants.

Key word: distance education; management; Electoral Court of Santa Catarina State.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina – TRESC	10
1.2 A EaD como possibilidade para trabalhar o tema desenvolvimento gerencial ...	10
1.3 A importância do desenvolvimento gerencial	13
1.4 Justificativa	14
2 OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo Geral	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3 METODOLOGIA	17
3.1 Público-Alvo	17
3.2 Carga horária e duração	17
3.3 Modalidade	17
3.4 Número de vagas	17
3.5 Objetivos do curso	18
3.5.1 <u>Geral</u>	18
3.5.2 <u>Específicos</u>	18
3.6 Estrutura Curricular	19
3.7 Recursos Tecnológicos	20
3.8 Recursos Didáticos	21
3.9 Abordagem Pedagógica	21
3.10 Produção do Conteúdo	21
3.11 Sistema de Tutoria	22
3.11.1 <u>Tutoria de Conteúdo</u>	22
3.11.2 <u>Tutoria de Acompanhamento</u>	23
3.11.3 <u>Tutoria Técnica</u>	23
3.12 Avaliação	24
3.13 Certificação	24
4 CRONOGRAMA	25
5 CUSTOS E FINANCIADORES	27
6 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	28
7 REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública, de forma geral, vem fixando novas diretrizes de profissionalização e modernização da Gestão Pública, exigindo de seus profissionais uma mudança de comportamento e a adoção de um novo modelo de gestão.

Segundo Peter Drucker (apud OSÓRIO, 2005), gestão é uma expressão mais atual e compatível com nossos tempos. Este autor distingue três grandes períodos de evolução do modelo capitalista ocidental: a) revolução industrial (1750-1850); b) revolução da produtividade (1850-1950); c) revolução da gestão (1950-1990). Nessa última revolução, segundo o autor, não se trata mais de utilizar o saber para melhorar o trabalho, mas para aplicá-lo sobre o próprio saber. A partir daí, o conhecimento se converte no recurso chave para gerar e obter riqueza. Eis a Era da Informação. Gestionar, em definitivo, não significa nem exercer autoridade, nem organizar. Significa usar o conhecimento como mecanismo para facilitar uma melhora contínua ou assumir a responsabilidade sobre a ação de um sistema. O papel de um gestor é, pois, radicalmente distinto do de um administrador. A transformação dos administradores em gestores representa a mudança mais profunda de transição da Administração Pública à Nova Gestão Pública.

Diferentemente do clássico administrador, o gestor possui maior liberdade e preocupa-se mais com os resultados. Osório (2005, p.8) afirma que:

Se o administrador deveria preocupar-se com o processo formal de tomada de decisões, relaxando quanto ao tema dos resultados, o gestor, diferentemente, está primordialmente voltado à consecução de objetivos e metas, o que o obriga a manejar instrumentos de negociação e persuasão, muito mais do que os instrumentos meramente formais de imposição da vontade unilateral. O processo de tomada da decisão é instrumental, assumindo importância secundária, embora ainda relevante. O planejamento estratégico, este sim, assume uma dimensão processual decisiva, não sendo um mero luxo de administradores sofisticados.

A Nova Gestão Pública tem incentivado o desenvolvimento de uma série de programas e projetos voltados para o aprimoramento profissional dos servidores, de forma a oferecer condições para que eles desenvolvam suas competências e habilidades, ampliando sua eficiência profissional e, em consequência, das organizações públicas.

Nesse contexto, e alinhado à necessidade de atendimento ao disposto no art. 6º, inciso III, da Resolução TSE n. 22.572, de 16 de agosto de 2007, que determina a realização de, pelo menos, 30 (trinta) horas de capacitação destinada à formação e ao desenvolvimento de

gestores, a cada dois anos, surgiu a necessidade de desenvolver, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), um programa de desenvolvimento organizacional.

Com o objetivo de conseguir um processo que integrasse desenvolvimento interpessoal, desenvolvimento de equipes/times e desenvolvimento organizacional em todos os níveis institucionais, ou seja, com as lideranças e as equipes, para que existisse maior comprometimento na obtenção dos resultados a serem atingidos, o TRESC iniciou em março de 2009 um programa de desenvolvimento organizacional com término previsto para maio de 2011.

O TRESC convidou todos os seus servidores e não somente aqueles que ocupam função de natureza gerencial para serem capacitados pelo programa de desenvolvimento organizacional. Esse programa está sendo trabalhado em módulos que apresentam os seguintes temas: Módulo I - Gestão do Setor Público, Módulo II - Relacionamento Interpessoal, Módulo III - Liderança e Equipes e Módulo IV – Saúde Ocupacional. O Módulo I foi realizado no primeiro semestre de 2009, o Módulo II no segundo semestre, o Módulo III no primeiro semestre de 2010 e o módulo IV será ministrado no 1º semestre de 2011. Foi contratado um instrutor diferente para ministrar cada módulo, utilizando a metodologia presencial.

Esse programa de desenvolvimento organizacional está sendo bastante elogiado pelos servidores e provocou mudanças positivas de atitudes nos participantes. Entretanto, sua realização exigiu um orçamento bastante elevado, pois existem servidores lotados nas Zonas Eleitorais, localizadas pelo interior do estado e o deslocamento deles para a sede do Tribunal para participar dos treinamentos presenciais representa um custo elevado.

Assim sendo - objetivando a manutenção e aprimoramento do nível de excelência dos cursos presenciais já ministrados, aliados à redução de custos e multiplicação dos conhecimentos proporcionados pela educação a distância - a proposta deste projeto consiste na elaboração de um curso a distância sobre desenvolvimento gerencial, visando dar continuidade ao programa de desenvolvimento organizacional. Serão trabalhados no curso tanto os aspectos técnicos como os comportamentais, buscando o desenvolvimento de uma mentalidade de aprendizagem contínua, para que as atitudes, crenças e valores trabalhados no programa continuem a ser mantidos no ambiente de trabalho e no dia a dia do Tribunal.

1.1 O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina – TRESC

O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), com sede em Florianópolis e jurisdição em todo o território do Estado, é o órgão responsável pela solução dos conflitos de interesse eleitoral e pela manutenção do cadastro dos eleitores catarinenses, bem como pela organização das eleições para o preenchimento de cargos eletivos em âmbito federal, estadual e municipal (TRESC, 2010).

A Justiça Eleitoral catarinense conta com 104 Zonas Eleitorais para o atendimento de aproximadamente 4.477.030 eleitores, distribuídos em 293 municípios. (TRESC, 2010).

O quadro funcional do TRE/SC é composto por 489 servidores, dos quais 267 estão lotados na sede do Tribunal e 222 nos cartórios eleitorais. Na sede, 35 servidores ocupam cargos em comissão de nível estratégico, 89 ocupam funções comissionadas de nível tático e 133 exercem atividades de nível operacional. Nos cartórios eleitorais 104 servidores exercem a função comissionada de chefe de cartório de nível tático e 118 exercem atividades de nível operacional (Dados extraídos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos do TRESC).

1.2 A EaD como possibilidade para trabalhar o tema desenvolvimento gerencial

A Educação a Distância (EaD) não é uma forma recente de transmitir conhecimento, visto que desde o século passado existem experiências nesse campo. No entanto, é inegável o impulso obtido na última década, principalmente em função da facilidade de utilização dos recursos da informática e da popularização do acesso à *internet*. As tecnologias podem ser utilizadas para ajudar a propagar um conhecimento e para interpretar a realidade, trocar experiências e intervir no mundo de forma consciente.

Segundo Rocha (2008), a modalidade de educação a distância não deve ser apenas a tradução dos processos pedagógicos tradicionais utilizando novas tecnologias. Para que exista uma efetiva aprendizagem é necessário adequar o processo de ensino-aprendizagem em que o

professor não é mais o detentor inquestionável do conhecimento e que apenas transmite esse conhecimento, mas sim aquele que ensina seu aluno a pensar, que fomenta o pensamento crítico, que prepara seu aluno para viver de acordo com a sociedade na qual ele está inserido.

O filósofo Martin Hopenhayn (2006, p.21) afirma que:

Educar para a sociedade da informação e do conhecimento é muito mais que trocar livros por monitores. Requer a conjugação do melhor da tradição crítica e da experiência pedagógica acumulada com as novas opções tecnológicas, redução do fosso digital e recriação do valor de educar, harmonia da lucidez intelectual com a intuição afetiva, estímulo ao fazer sem esquecer o ser.

A educação a distância é uma modalidade de educação e, portanto, segue os mesmos fundamentos da educação. Esta modalidade apresenta-se como uma excelente oportunidade de capacitação, pois permite a otimização dos recursos orçamentários possibilitando um aumento do atendimento das necessidades institucionais com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo das pessoas.

Botter Junior (2006) destaca algumas vantagens desta modalidade de educação:

- Flexibilidade de horário e local de estudo, resolvendo problemas de distância e tempo;
- Redução de custos e ganho de eficiência, especialmente para o ensino corporativo;
- Acesso fácil a fontes geradoras de conhecimento (sites, resenhas, opiniões, etc) dentro da própria *internet*;
- Auto-aprendizagem exercitada, criando mais disciplina e compromisso, em ritmo próprio;
- Melhor distribuição geográfica do conhecimento, não ficando restrito a determinadas regiões ou países, uma vez que a *internet* não tem fronteiras.

No ano de 2007, foi aprovada a Resolução TSE n. 22.572 que dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores da Justiça Eleitoral. Essa norma, no seu artigo 2º, parágrafo único, considera a modalidade de ensino a distância como ação de educação corporativa dentro do âmbito da Justiça Eleitoral.

Em 2008, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), através da Resolução n. 22.692, estabeleceu diretrizes para a implementação da metodologia da educação a distância (EAD) no âmbito da Justiça Eleitoral. O artigo 2º dessa norma define educação a distância como o

processo de ensino-aprendizagem no qual o instrutor e o aluno, separados espacial e temporalmente, interagem por meio da utilização didática das tecnologias da informação e comunicação, bem como de sistemas apropriados de planejamento, gestão e avaliação, auxiliados por materiais didáticos especialmente produzidos.

Considerando as normas mencionadas acima o TRESA começou, em 2008, a oferecer cursos a distância para os seus servidores lotados na sede do Tribunal e para aqueles lotados nos cartórios eleitorais distribuídos pelo interior do Estado.

Para ministrar os cursos a distância o TRESA tem utilizado ambiente virtual de aprendizagem Moodle, na versão 1.97.

Até o momento foram realizados 20 cursos a distância para os servidores do TRESA. A maioria dos cursos a distância tiveram conteúdo produzido por servidores da justiça eleitoral devido à especificidade dos conteúdos eleitorais e sistemas informatizados desenvolvidos diretamente para a Justiça Eleitoral.

A instrutoria interna é valorizada pela Justiça Eleitoral e está regulamentada pela Resolução TSE n. 22651/2007.

Atualmente a Justiça Eleitoral possui uma Comunidade de EAD na *intranet* do TSE em que os servidores dos Tribunais Regionais Eleitorais que trabalham diretamente com a educação a distância conversam sobre as melhores práticas, sobre atualizações no ambiente virtual de aprendizagem Moodle e estabelecem parcerias para a produção de cursos.

A educação a distância no âmbito do TRESA tende a crescer cada vez mais, pois está tendo uma aceitação muito boa pelos servidores que percebem vantagens desta modalidade como, por exemplo, a possibilidade de gerenciar seu tempo de estudo, não precisar viajar e se afastar do seu local de trabalho para participar de um curso e também a possibilidade de construir o conhecimento com os colegas nos fóruns para interação.

Além dos cursos voltados especificamente para o desempenho do processo eleitoral, o TRESA também capacita os seus servidores para realização de atividades administrativas e de apoio jurídico através da contratação de cursos externos em diversas áreas como: recursos humanos, informática, língua portuguesa, direito administrativo e etc. Esses cursos podem ser contratados para serem realizados tanto na modalidade presencial quanto a distância.

1.3 A importância do desenvolvimento gerencial

Alguns servidores que são designados para ocuparem cargos em comissão ou funções comissionadas não têm perfil para atuarem como gerentes. Outros até possuem as características adequadas, mas necessitam de treinamento para desenvolverem melhor seus **conhecimentos, habilidades e atitudes**.

Os **conhecimentos** incluem todas as técnicas e informações que o gerente domina e que são necessárias para o desempenho de um cargo. Os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento de habilidades. Quanto maior o nível de conhecimentos que uma pessoa possui, mais ampla é a sua capacidade de interpretar a realidade.

Katz (2010) identifica três tipos de **habilidades** básicas que são exigidas no desempenho de uma gerência eficaz, quais sejam: habilitação técnica (compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, especialmente naquela que envolva métodos, processos e procedimentos ou técnicas), habilitação humana (inteligência emocional para liderar e trabalhar com pessoas) e habilitação conceitual (capacidade de compreender e lidar com a complexidade total da organização, saber formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões considerando os interesses e a situação global da organização).

Ainda, segundo Katz (2010), as pesquisas psicológicas e fisiológicas indicam que todos aqueles que possuem fortes aptidões e habilidades podem melhorar suas habilitações através da prática e de treinamento especializado e, que mesmo os que carecem de habilitação natural podem aperfeiçoar seu desempenho e sua eficiência de um modo geral.

A **atitude** é formada pela harmoniosa combinação de tudo que uma pessoa pensa, sente e faz. Sendo assim, uma mudança de atitude requer uma alteração completa que envolva uma nova maneira de pensar, sentir e que conseqüentemente, leve a um novo padrão de comportamento. As atitudes referem-se à própria pessoa e a outros aspectos de seu ambiente, como seu trabalho ou seu cargo. Há pessoas que encaram de maneira positiva a possibilidade de ocupar um cargo gerencial. Este tipo de atitude deve ser determinante na escolha de

peças para ocuparem tais posições porque sua probabilidade de sucesso é maior do que aquelas que não enxergam atrativos na carreira gerencial.

Chiavenato (2009) cita certas competências gerenciais que são necessárias para as pessoas seguirem carreira na organização, tais como: habilidades interpessoais, habilidades de solução de problemas, habilidades de comunicação, habilidades de planejamento e organização, responsabilidade, assertividade, flexibilidade e julgamento. Essas competências podem ser desenvolvidas nas pessoas através da participação em treinamentos.

Resta, portanto, cristalina a importância do desenvolvimento de competências gerenciais no âmbito das organizações em geral, dentre as quais se insere o TRESA.

1.4 Justificativa

No seu cotidiano, o gestor público depara-se com uma realidade composta de possibilidades, oportunidades, restrições e limitações, e precisa estar preparado para lidar com este contexto organizacional, que, muitas vezes, é caracterizado por ambiguidades, contradições e mudanças.

A Resolução TSE n. 22572, de 16 de agosto de 2007, que dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, estabelece no seu art. 6º, inciso III, a necessidade de proporcionar o envolvimento dos ocupantes de funções de natureza gerencial com o aprendizado, assegurando a realização de pelo menos, 30 (trinta) horas de capacitação destinado à formação e ao desenvolvimento de gestores, a cada dois anos.

Além disso, no planejamento estratégico do TRESA, consta como um de seus valores o Desenvolvimento Humano: incentivar o aperfeiçoamento profissional e pessoal, por meio da capacitação e da formação de um ambiente que permita ao servidor uma vida criativa e produtiva.

Neste sentido, este projeto se propõe a oferecer um curso a distância de desenvolvimento gerencial para os servidores do TRESA, preparando adequadamente estes

profissionais para propiciar o estabelecimento de equipes de trabalho saudáveis, produtivas e eficientes que permitam à instituição o alcance de suas metas.

O curso será oferecido para todos os servidores do TRESA e não somente para aqueles que ocupam função de natureza gerencial, pois existe rotatividade na ocupação dos cargos e funções comissionadas.

A utilização da modalidade de educação a distância no curso de desenvolvimento gerencial permitirá a otimização dos recursos orçamentários disponíveis para capacitação, garantindo uma melhor relação custo-benefício para a Administração. Deve-se considerar que além do curso de desenvolvimento gerencial, a administração precisa administrar seu orçamento para atender a outras necessidades de capacitação dos seus servidores, oferecendo pelo menos uma oportunidade de aprendizagem por ano.

Cabe destacar que este projeto visa também dar continuidade ao programa de desenvolvimento organizacional do TRESA, com término previsto para maio de 2011, permitindo aos servidores, além de novos conhecimentos e oportunidade de aprendizagem, uma revisão de alguns temas de extrema importância trabalhados no programa.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Elaborar e oferecer para os servidores do TRESA um curso de capacitação a distância sobre desenvolvimento gerencial, visando a preparação para o desempenho de funções de natureza gerencial.

2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a proposta de curso a distância no TRESA;
- Pesquisar profissionais disponíveis no mercado para elaboração do conteúdo e tutoria de conteúdo;
- Preparar documentação / contatar parcerias para a oferta de curso;
- Estabelecer parceria;
- Produzir e adequar conteúdos de ensino para a modalidade de EaD;
- Preparar o ambiente virtual de aprendizagem para o oferecimento do curso;
- Validar os conteúdos de ensino;
- Selecionar tutoria;
- Disponibilizar suporte pedagógico e técnico;
- Executar e avaliar o projeto.

3 METODOLOGIA

3.1 Público-Alvo

Servidores do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina.

3.2 Carga horária e duração

A carga horária do curso será de 35 (trinta e cinco horas), com duração de 5 (cinco) semanas, prevendo-se uma dedicação de 7 (sete) horas semanais de estudo para o aluno.

3.3 Modalidade

Educação a distância.

3.4 Número de vagas

489 (quatrocentos e oitenta e nove) vagas, sendo 3 turmas com 120 (cento e vinte) vagas e uma com 129 (cento e vinte nove) vagas.

3.5 Objetivos do curso

3.5.1 Geral

Capacitar os servidores do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina para o desempenho de funções de natureza gerencial.

3.5.2 Específicos

- agir proativa, criativa e estrategicamente;
- adotar uma comunicação eficaz e estratégica, considerando o papel gerencial;
- conhecer as ferramentas básicas de processo decisório, administração de conflitos, obtenção de comprometimento, planejamento e preparação de sucessores;
- utilizar modelos de liderança que estimulem a sinergia de suas equipes de trabalho;
- identificar aspectos relacionados à liderança eficiente e eficaz;
- conhecer os principais estilos, papéis, funções e ações gerenciais.

3.6 Estrutura Curricular

O curso constitui-se de cinco unidades nas quais serão abordados os seguintes conteúdos:

Unidade I – Gestão Pública Inovadora – 7 horas (1 semana)

- Desafios e quebra de paradigmas para um modelo avançado de gestão pública
- Construindo um novo modelo de excelência na gestão pública
- Pensamento sistêmico e estratégico aplicado à atividade de gestão
- Gestão da Mudança

Unidade II – Comunicação – 7 horas (1 semana)

- Comunicação no ambiente de trabalho
- Habilidades do comunicador eficaz
- Barreiras à comunicação
- Comunicação Assertiva
- Comunicação Gestual, Verbal e Corporal

Unidade III – Relacionamento Interpessoal – 7 horas (1 semana)

- Relacionamento Interpessoal e suas diversas manifestações
- Inteligência Emocional
- Comunicação Interpessoal (*Feedback*)
- Negociação e conflito

Unidade IV – Liderança e Gestão de Equipes – 7 horas (1 semana)

- Liderança e Gerenciamento
- Desenvolvimento de Equipe
- Processos Motivacionais
- Mudança – Gestão e Resistência

Unidade V – Ferramentas Gerenciais – 7 horas (1 semana)

- Planejamento
- Delegação de Funções
- Reuniões

- Gerenciamento do Tempo
- Avaliação de Desempenho
- Processos Decisórios

3.7 Recursos Tecnológicos

Ambiente virtual de aprendizagem (AVA) – Moodle – versão 1.97

Pulino Filho (2004, p. 1) define:

Moodle (**M**odular **O**bject **O**riented **D**istance **L**Earning) é um sistema para gerenciamento de cursos (SGC) - um programa para computador destinado a auxiliar educadores a criar cursos *online* de qualidade. Tais sistemas de educação via Internet são algumas vezes também chamados de Sistemas de Gerenciamento de Aprendizagem (SGA) ou Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). Uma das principais vantagens do Moodle sobre outras plataformas é um forte embasamento na Pedagogia Construcionista.

O Moodle foi criado por Martim Dougiamas, que tem formação em educação. Essa formação o levou a adotar o Construcionismo Social como estrutura pedagógica do ambiente virtual. O Construcionismo Social baseia-se na idéia de que pessoas aprendem melhor quando engajadas em um processo social de construção do conhecimento pelo ato de construir alguma coisa para outros. Este é um conceito um tanto sintético que pode ser melhor detalhado. O termo processo social sugere que a aprendizagem é alguma coisa que se faz em grupos. (PULINO FILHO, 2005, p. 6).

Uma grande vantagem do Moodle é o fato dele ser grátis e de fonte aberta, ou seja, qualquer pessoa pode fazer o *download* do Moodle gratuitamente e pelo fato de ser uma fonte aberta (significa que os usuários têm acesso ao código fonte do *software*) pode-se modificar ou acrescentar módulos, corrigir erros, melhorar seu desempenho ou simplesmente aprender observando como outras pessoas usam o ambiente. *Softwares* de fonte aberta adotam valores acadêmicos de liberdade e compartilhamento do conhecimento.

O Moodle possui as seguintes ferramentas: compartilhamento de documentos, conteúdo *on-line* em html, discussões *on-line*, notas para participação, chat *on-line*, avaliação entre colegas, questionários *on-line*, quadro de notas, envio de documentos, grupos de trabalho, lições com roteiro, diários e glossário *on-line* (PULINO FILHO, 2005, p. 7).

3.8 Recursos Didáticos

Para todas as unidades serão desenvolvidos recursos didáticos com o objetivo de promover o aprendizado significativo do aluno por meio de instrumentos variados: wiki, fórum, exercício, imagens para análise e enquetes.

3.9 Abordagem Pedagógica

Os métodos aplicados se fundamentarão numa abordagem pedagógica cognitiva que privilegia a troca de experiência e vivências entre os alunos. O conhecimento será construído colaborativamente por meio de interação do grupo.

3.10 Produção do Conteúdo

Para o desenvolvimento de cada unidade do curso será contratado um professor que ficará responsável pela produção do conteúdo. Os professores contratados deverão comprovar experiência profissional na área de gestão, experiência em educação a distância e titulação mínima de especialista.

Antes de iniciar a elaboração dos conteúdos, será realizada uma reunião com os professores em que será apresentado e discutido o planejamento do curso. Eles receberão informações sobre: o TRESA, importância deste curso para o TRESA, o público-alvo, objetivos do curso, carga horária, conteúdo programático, estratégias de aprendizagem, materiais a serem produzidos, data da entrega do conteúdo, período para aprovação do conteúdo produzido, período para adequação das mídias e montagem do curso no ambiente virtual, período para revisão do curso no ambiente virtual de aprendizagem e período de realização do curso.

O material deve ser produzido em linguagem apropriada para a educação a distância e apresentar: introdução sobre o tema da unidade, os objetivos de aprendizagem, desenvolvimento dos temas, pelo menos uma proposta de fórum de discussão, um exercício ou imagem para análise ou uma enquete. O material produzido deverá motivar e despertar a autonomia e a criatividade do cursista.

Os professores deverão ter disponibilidade para participar de outras reuniões, conforme calendário a ser disponibilizado pela Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento.

3.11 Sistema de Tutoria

Os alunos contarão com uma equipe de tutores para acompanhamento e suporte ao processo de ensino-aprendizagem.

3.11.1 Tutoria de Conteúdo

A tutoria de conteúdo será realizada pelos mesmos professores responsáveis pela elaboração dos conteúdos. Cada professor ficará responsável pela tutoria da unidade por ele produzida e auxiliará os demais professores na tutoria das outras unidades. Os tutores trabalharão com uma carga horária semanal de 12 (doze) horas, sendo que o curso terá duração total de 5 semanas.

O sistema de tutoria será *on-line* e de forma assíncrona. Os professores deverão ter acesso rápido e contínuo à *internet* e às ferramentas tecnológicas da informação e da comunicação.

Os tutores de conteúdo deverão responder as dúvidas dos alunos, fazer a mediação nos fóruns, criar situações de desafio, estimular a participação e a reflexão, planejar estratégias de acompanhamento e de avaliação.

Como o curso proposto é eminentemente teórico, caberá à tutoria a aproximação dos fundamentos abordados à prática, por meio das estratégias pedagógicas. Os tutores se orientarão no sentido de articular a teoria à prática social e problematizar temas extraídos da realidade da Justiça Eleitoral.

Antes do início da primeira turma do curso, será realizada uma oficina de tutoria com os professores, de forma presencial, com duração de aproximadamente três horas.

3.11.2 Tutoria de Acompanhamento

A tutoria de acompanhamento será realizada por servidores da Seção de Capacitação do TRESC.

Os tutores de acompanhamento serão responsáveis por divulgar, realizar as matrículas e gerenciar o curso controlando o acesso e estimulando a frequência até a avaliação e certificação. A grande missão do tutor de acompanhamento é encorajar a participação para que os alunos que nunca se manifestam, seja por falta de tempo/auto-disciplina, seja por só absorverem e não sentirem interesse em se manifestar, consigam engajar-se e participar do processo.

3.11.3 Tutoria Técnica

A tutoria técnica será realizada por servidores da Seção de Capacitação do TRESC que irão acompanhar os alunos e os demais tutores, sanando dúvidas em relação às funcionalidades da plataforma, navegação, interface gráfica, questões de permissão e acesso ao ambiente de aprendizagem.

3.12 Avaliação

Ao final do curso, o aluno realizará uma Avaliação de Aprendizagem, composta de 10 questões objetivas. Cada professor ficará responsável por elaborar duas questões relativas à sua unidade. Após divulgação do gabarito, os alunos terão o prazo de um dia para interpor recurso, que será apreciado pelo professor que elaborou a questão.

Para incentivar a participação do aluno nos fóruns, será exigido que ele faça pelo menos uma postagem em um dos fóruns do curso.

Também deverá ser realizada pelo aluno a avaliação do curso, momento para expressar sua opinião acerca do material didático, conteúdo, ambiente de aprendizagem, participação, tutoria e suporte técnico.

3.13 Certificação

Os certificados serão fornecidos pela Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento do TRESA. Receberá o certificado o aluno que:

- Obter aproveitamento igual ou superior a 70% na avaliação de aprendizagem;
- acessar no mínimo 75% do curso;
- realizar pelo menos uma postagem em um dos fóruns do curso e
- preencher a avaliação do curso.

4 CRONOGRAMA

O projeto está previsto para o primeiro semestre de 2012 e a programação das atividades está definida na tabela abaixo.

Cronograma do projeto

Mês / Semanas	jan/12				fev/12				mar/12				abr/12				mai/12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Atividades																				
Apresentação do projeto ao TRES	x																			
Contratação de professores para elaboração do conteúdo		x	x																	
Reunião com a equipe de professores				x																
Elaboração do conteúdo					x	x	x	x												
Revisão ortográfica, validação do conteúdo e material produzido									x	x										
Definição dos tutores de acompanhamento e técnico									x											
Adequação das mídias e montagem do curso no ambiente virtual										x	x	x								
Revisão do curso no ambiente virtual													x	x						
Divulgação do curso para os servidores se inscreverem													x							
Confirmação das inscrições														x						
Execução do curso – Turma 1															x	x	x	x	x	x

Quadro 1 – Cronograma – parte 1

Fonte: a autora

Mês / Semanas	jun/12				jul/12				ago/12				set/12				out/12			
Atividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Avaliação – Turma 1	x																			
Execução do curso – Turma 2		x	x	x	x	x														
Avaliação – Turma 2							x													
Execução do curso – Turma 3									x	x	x	x	x							
Avaliação – Turma 3													x							
Execução do curso – Turma 4														x	x	x	x	x		
Avaliação – Turma 4																			x	
Avaliação Geral																				x

Quadro 2 – Cronograma – parte 2

Fonte: a autora

5 CUSTOS E FINANCIADORES

O curso será financiado pelo TRESA com a verba do orçamento federal destinada à capacitação dos seus servidores.

Cabe ressaltar que o TRESA possui estrutura para realização de cursos a distância como ambiente virtual de aprendizagem e profissionais capacitados para efetuar a coordenação do projeto, revisão ortográfica, adequação das mídias, montagem do curso no ambiente virtual, tutoria de acompanhamento e técnica. Sendo assim, para realização deste projeto, será necessária a contratação de profissionais para produção do conteúdo e para efetuar a tutoria de conteúdo. Segue abaixo uma planilha com os custos estimados do projeto considerando a contratação de profissionais com experiência na área de gestão, experiência como tutor de cursos a distância e titulação mínima de especialista.

Tipo de custo	Detalhamento	Valor
Elaboração do conteúdo	80 páginas	R\$ 4.000,00
		Obs.: valor de R\$ 50, 00 por página.
Tutoria de conteúdo para cada turma	300 horas	R\$ 15.000,00
		Obs.: valor de R\$ 50, 00 por hora.
Total da tutoria de conteúdo para as 4 turmas	1200 horas	R\$ 60.000,00
		Obs.: valor de R\$ 50, 00 por hora.
Total do projeto		R\$ 64.000,00

Tabela 1 – Orçamento

Fonte: a autora

Curso Desenvolvimento Gerencial na Modalidade a Distância

Carga horária35 horas por turma

Valor total do curso para as quatro turmas previstasR\$ 64.000,00

Número de servidores participantes489

Investimento por servidorR\$ 130,87

6 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

A coordenação e acompanhamento da execução do projeto serão realizados pela Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento (CED) do TRESP. A CED ficará responsável por verificar se as atividades previstas estão sendo realizadas em conformidade com o cronograma e também pela escolha dos profissionais responsáveis pela produção do conteúdo e tutoria de conteúdo. Caso exista a impossibilidade de cumprimento de alguma atividade dentro do prazo previsto, a CED poderá fazer alterações no planejamento e cronograma do projeto para adequá-lo e permitir que o seu desenvolvimento ocorra da melhor forma possível.

As principais atividades do projeto estão detalhadas a seguir:

Atividades	Indicadores de Avaliação
Apresentação do projeto ao TRESP	A Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento encaminhará o projeto ao Secretário de Gestão de Pessoas que dará um despacho favorável ou não a sua realização. Caso aprovado, mandará atuar o projeto e o encaminhará para a Seção de Desenvolvimento Organizacional para providências.
Contratação de professores para elaboração do conteúdo	A Seção de Desenvolvimento Organizacional efetuará uma pesquisa dos profissionais disponíveis no mercado para elaboração do conteúdo e tutoria de conteúdo. Após a pesquisa e a escolha dos profissionais pelo Coordenador de Educação e Desenvolvimento, o processo será encaminhado para Seção de Capacitação que solicitará para a Secretaria de Administração e Orçamento a contratação dos professores.
Reunião com a equipe de professores	Servidores da Seção de Capacitação e o Coordenador de Educação e Desenvolvimento se reunirão com a equipe de tutores para conversar sobre o planejamento do curso.
Elaboração do conteúdo	Os professores terão o prazo de 4 semanas para

	apresentar o conteúdo elaborado em conformidade com o que foi solicitado, devendo entregar uma cópia impressa e outra em meio eletrônico em formato doc.
Revisão ortográfica, validação do material produzido	A revisão ortográfica será realizada por servidor do Tribunal com formação em letras. O conteúdo será validado pela Seção de Capacitação e pelo Coordenador de Educação e Desenvolvimento que poderão durante o período estabelecido para revisão e validação solicitar alterações para os professores.
Definição dos tutores de acompanhamento e técnico	O Coordenador de Educação e Desenvolvimento indicará os servidores da Seção de Capacitação que ficarão responsáveis pela tutoria de acompanhamento e técnica.
Adequação das mídias e montagem do curso no ambiente virtual	Será realizada por profissionais do TRESA com conhecimentos de design instrucional e design web.
Revisão do curso no ambiente virtual	Será realizada pelos produtores de conteúdo e pelos servidores da Seção de Capacitação.
Divulgação do curso para os servidores se inscreverem	Os tutores de acompanhamento encaminharão <i>e-mail</i> divulgando o curso duas semanas antes da data prevista para o seu início.
Confirmação das inscrições	Os tutores de acompanhamento encaminharão <i>e-mail</i> de confirmação da inscrição na semana anterior à realização do curso.
Avaliação por turma	Após o término da execução do curso em cada turma, o Coordenador de Educação e Desenvolvimento e os servidores da Seção de Capacitação se reunirão com os professores para avaliarem: a qualidade das interações nos fóruns, a participação dos alunos, a tutoria realizada, o conteúdo e o que pode/deve ser melhorado no curso para a próxima turma. A avaliação do curso realizada pelos alunos expressará a opinião deles

	acerca do material didático, conteúdo, ambiente de aprendizagem, participação, tutoria e suporte técnico.
Avaliação final do projeto	Ao final da execução do curso para todas as turmas, será feita uma reunião para avaliação final do projeto em que será realizada uma comparação do desenvolvimento do curso nas quatro turmas. Os professores receberão por <i>e-mail</i> um relatório compilando as avaliações do curso realizadas pelos alunos de cada turma.

Quadro 3 – Detalhamento das atividades do projeto

Fonte: a autora

7 REFERÊNCIAS

BOTTER JÚNIOR, Nelson. **O poder do e-learning**. 2006. Disponível em: <http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=1621>. Acesso em 10 de abril de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOPENHAYN, Martín. **A educação na atual inflexão temporal: uma perspectiva latino-americana**. 2006. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001455/145502por.pdf>>. Acesso em 18/04/2010.

KATZ, Robert L. **As Habilitações de um Administrador Eficiente**. Disponível em: <http://www.organizaconsultoria.com.br/artigos/artigos_detalhes.asp?id=8>. Acesso em: 10 de abril de 2010.

OSÓRIO, Fabio Medina. Novos Rumos da Gestão Pública Brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais?, **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº. 1, março/abril/maio, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 04 de abril de 2010.

PULINO FILHO, Athail Rangel. **Introdução ao Moodle - Ambiente de Aprendizagem – Módulo 1**. Departamento de Engenharia Civil e Ambiental. Universidade de Brasília. 2004. Disponível em: <<http://www.moodle.uneb.br/mod/resource/view.php?id=1322>>. Acesso em 20 de abril de 2010.

PULINO FILHO, Athail Rangel. **Moodle Um sistema de gerenciamento de cursos**. (Versão 1.5.2+) 11 de Dezembro de 2005. Departamento de Engenharia Civil e Ambiental. Universidade de Brasília.

ROCHA, Aline Souza. **As Necessidades da Sociedade Atual e a Educação a Distância**. 2008. Disponível em: <<http://www.uninove.br/paginas/shownoticia.aspx?SEQ=11>> Acesso em 11 de abril de 2010.

TRIBUNAL Regional Eleitoral de Santa Catarina Disponível em: <www.tre-sc.gov.br>. Acesso em: 29 de abril de 2010.

FICHA CATALOGRÁFICA

LARA MATEUS, Fernanda. Desenvolvimento Gerencial na modalidade a distância / Fernanda – Florianópolis, 2010.

Monografia (Especialização em Educação a Distância) – Faculdade Senac de Florianópolis, 2010.

Bibliografia: f. 31

1. Educação a Distância 2. Gestão 3. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina