

O ENSINO HÍBRIDO NA CAPACITAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE BLUMENAU

Gilvan Soares Pereira¹
Sedenir Fiore²

RESUMO:

A capacitação dos servidores e gestores públicos é de grande relevância para a administração pública. Contudo, com as dificuldades financeiras pelas quais as instituições atravessam atualmente, e com os constantes cortes nos gastos governamentais, torna-se urgente uma nova configuração no processo de formação dos atores públicos municipais. A palavra de ordem da administração pública é de corte orçamentário e contenção de despesa pública para novos investimentos no país. Nesse contexto, a proposta deste artigo é apresentar reflexões acerca de uma metodologia de ensino baseada na implementação das tecnologias digitais para a capacitação dos gestores públicos, visando o não desperdício de recursos e tendo como foco o ensino híbrido, que mescla o aprendizado em momentos presenciais e semipresenciais ou de forma remota. Embora parecido com o ensino à distância, não deve ser confundido com o modelo EAD, já implantado em diversas instituições de ensino em nosso país. Esse é um estudo qualitativo e nele serão abordados propostas e pesquisas realizadas em repartições públicas, de forma que possamos responder estas questões da melhor maneira possível. É muito importante que se leve em consideração, também nesse contexto, o tempo que cada colaborador é submetido ao processo de capacitação. Teremos como hipótese para essa problemática, a aplicação do ensino híbrido e o uso das tecnologias digitais para capacitar e qualificar os gestores públicos municipais sem desperdícios dos recursos públicos, neste caso referindo-se a cursos superfaturados e gastos com viagens desnecessárias para outras localidades, bem como custos de hospedagem em hotéis de luxo ou a famosa saidinha para turismo. Com a modalidade de ensino híbrido nos locais de trabalho, será possível reduzir despesas em diversas instituições públicas. Assim, o objetivo central é mostrar que o uso das novas tecnologias e os sistemas desenvolvidos em plataformas digitais de aprendizado contribui na formação dos servidores públicos municipais, podendo ser uma possibilidade viável e capaz de evitar o desperdício do dinheiro público.

Palavras-chave: Administração pública. Serviço público. Servidores públicos. Capacitação de empregados. Investimentos públicos. Ensino híbrido. Tecnologia educacional.

¹ Pós-graduando em Especialização em Tecnologias para Educação Profissional. Instituto Federal de Santa Catarina. gilsoaresblu@gmail.com.

² Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Educação na Universidade de Passo Fundo, Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em História Regional na Universidade de Passo Fundo, graduado em História pelo Centro Universitário Claretiano de Batatais (2011), graduado em Filosofia pela Universidade Metodista de São Paulo (2012) e graduado em Teologia pela Faculdade Batista de Minas Gerais (2013). sedenir.fiore@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A capacitação de pessoas e o treinamento dos colaboradores têm passado por constantes mudanças devido a inúmeras transformações digitais, que foram implantadas com o advento dos aplicativos e programas em plataformas virtuais desenvolvidos pelas instituições de ensino. Uma delas é a implementação de novas tecnologias de programação que rodam em computadores e telefones celulares, que são dispositivos que permitem a execução de sistemas operacionais como o Windows, macOS, iOS e Android. Dessa forma, o sistema educacional busca implementar ideias inovadoras para o aprendizado, sendo uma delas a busca de modelos inovadores como o ensino híbrido. Mas, afinal, como podemos capacitar e profissionalizar os gestores públicos municipais sem desperdícios de recursos públicos? Para responder essa pergunta, vamos demonstrar neste artigo algumas das tecnologias inovadoras que já existiam, mas não eram exploradas em larga escala. Atualmente, essas tecnologias, aplicativos e redes sociais, têm ajudado durante a pandemia do Covid 19, se tornando um forte aliado na comunicação entre as pessoas. Elas tem se mostrado uma excelente oportunidade para treinamentos de servidores não só nas organizações públicas, bem como nas empresas e corporação privadas, atuando como um facilitador para reuniões, seleção e contratação de pessoal. Algumas das principais ferramentas disponíveis para essas finalidades são o Trello, Skype, Zoom, Hangouts, Slack, Microsoft Teams, WhatsApp, entre outros. A grande maioria dessas são de uso gratuito e podem ser baixadas pela internet (ZURUVNI, 2020).

O serviço público é composto por pessoas de diversas faixas etárias, sendo classificado em dois grupos distintos de servidores, os de carreira concursados e os comissionados. Para ambos a formação continuada é importante e observamos essa preocupação no Brasil a partir de 1985, com a reforma administrativa, conforme destaca Souza (1996, p. 35), ao afirmar que

No Brasil, o governo Sarney, instaurado em 1985, trouxe a proposta de uma reforma administrativa, da chamada Nova República, na tentativa de atender às demandas por reestruturação do Estado, cuja máquina burocrática, segundo análises da época, estava desarticulada, desestimulada e sem condições de dar respostas às necessidades sociais, em um período complexo e difícil, rumo a um regime democrático. Essa proposta delineou diretrizes básicas, como a racionalização e contenção de gastos públicos, a formulação de

novas políticas de recursos humanos e a racionalização da estrutura da administração federal.

Ainda, segundo Souza (1996), a partir dessas diretrizes, no que diz respeito aos recursos humanos, o governo explicitou os objetivos de valorizar a função pública e renovar os quadros, além de avaliar o desempenho do servidor, essencialmente mediante a instituição de um novo plano de carreira, abrangendo recrutamento e seleção por mérito e a execução permanente de programas de capacitação de recursos humanos. Esse processo deu origem à criação da Escola Nacional de Administração Pública – Enap – deliberada pelo Decreto nº 93.288/86, com a finalidade de formar, aperfeiçoar e profissionalizar o pessoal civil de nível superior, instituindo, dessa forma, um quadro de servidores altamente qualificados, comprometidos com a democratização do sistema administrativo e as novas missões advindas do processo de reconstrução do Estado brasileiro.

Essa escola nasceu como um programa da Fundação Centro de Formação do Servidor Público – Funcep - que, criada a partir da Lei nº 6.871/80 e com os objetivos de valorizar o servidor público e promover estudos e pesquisas para a formulação de políticas de pessoal civil, promovia, entre outras atividades, cursos de média e curta duração destinados, principalmente, para a área de recursos humanos (SOUZA, 1996). A partir daí, com a formulação de políticas de cursos de média e curta duração para os servidores, todas as instituições públicas programaram, por meio de regimentos internos das prefeituras, o treinamento para os servidores por meio da criação da LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Essa lei trata da capacitação e da educação escolar, alcançando, também, o preparo do gestor público, tendo como meta principal a formação e qualificação do servidor, abrangendo todos os municípios dos estados da Federação. Criou-se um marco necessário para a educação e formação, incluindo a carreira pública e, dessa forma, submetendo os novos gestores a uma carga horária de treinamentos de qualificação. Observa-se que a lei beneficiou a todos, fazendo com que as prefeituras implementassem meios para que houvesse a aplicação da mesma e, com isso, criando regimento jurídico dos servidores públicos dos municípios.

Diante dessa proposta de aperfeiçoamento de servidores, o município de Blumenau /SC³, foi um dos que se programaram para receber essas capacitações. Mas com a chegada da Covid 19, a prefeitura teve que encontrar estratégias para continuar capacitando seus colaboradores, uma dessas estratégias foi a implementação do Ensino Híbrido. Dentro dessa abordagem, esse trabalho quer mostrar que esse formato de ensino digital pode ser um grande trunfo para capacitar e profissionalizar os gestores públicos municipais, sem desperdícios dos recursos públicos. Dado a possibilidade de adoção do ensino híbrido no contexto da capacitação de servidores públicos, reitera-se que todos os municípios recebem recursos públicos para implementar e fomentar a formação de seus servidores. Por meio dessa pesquisa, veremos como esse ensino pode ser uma estratégia educacional inovadora, com um viés efetivo de treinamento sem grandes custos para os cofres públicos. Além disso, leva à reflexão sobre alguns questionamentos: a) Qual é a melhor forma para a instituição adotar a capacitação por meio do ensino híbrido? b) Como o ensino híbrido pode contribuir para se obter um melhor resultado no treinamento e desenvolvimento do servidor público? Dentre muitas contribuições, destaca-se a acessibilidade via internet para diferentes comunidades, como a dos deficientes visuais e dos surdos, que tem como base da sua comunicação a Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS. Vendo pelo lado da acessibilidade de diversos grupos que dependem da educação, as novas tecnologias digitais, bem como as empresas que detêm essas tecnologias, precisam se reinventar para uma revolução no ensino. Isso é desafiador, pensar em um software dentro de plataforma educacional, bem como aplicativos para aparelhos celulares ou tablets, voltados para uma educação tecnológica digital e inclusiva. Mas é assim que caminha o mundo atual, principalmente nesse momento de pandemia da covid 19, pois é necessário que se mude o jeito de pensar e de ver as coisas, visto que o mundo inteiro está mudando ao nosso redor (PINHEIRO, 2020).

³Segundo os dados do IBGE de 2017, a cidade tem uma área territorial de 518,619 km², conta com uma população estimada em 361.855 pessoas e um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,806. O município tem a lei complementar nº 660, de 28 de novembro de 2007, a qual concede aos servidores o auxílio escolar, de acordo com o regulamento aprovado pelo decreto 8702 de 2008 e regulamentado pelo decreto 8607 de 2008. Também, de acordo com o Portal da Transparência da Prefeitura de Blumenau, o município possui 8261 servidores entre diversas categorias (Servidores Ativos Efetivos, Efetivos em Cargos de Confiança, Comissionados, Eletivos, Estagiários, ACTs, Aprendizes e Não Concursados).

2 OS MODELOS DO ENSINO HÍBRIDO COMO PROPOSTA DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

O ensino híbrido é um termo que vem sendo usado no meio educacional e tem despertado atenção especial por parte de educadores e docentes no Brasil e em outros países, integralizando as tecnologias na personalização do ensino profissional, podendo ser aplicado de modo eficiente e dinâmico na qualificação dos gestores públicos. Esse tipo de ensino tem as melhores ferramentas tecnológicas para uma estratégia de qualificação profissional de servidores públicos municipais, otimizando os investimentos públicos. É, sem dúvida, uma das ferramentas educacionais e tecnológicas que poderá ser implementada na redução do desperdício dos recursos públicos. Treinar e educar por meio do ensino híbrido é levar o aprendiz a uma mistura de conhecimentos e ferramentas em seu aprendizado, mesclando ferramentas e modelos de ensino e aprendizagem. Para Bacich e Moran (2015, p. 45):

A educação sempre foi híbrida porque sempre combinou vários espaços, tempos, atividades, metodologias, públicos. Com as tecnologias digitais, com a mobilidade e a conectividade, essa abordagem é muito mais perceptível, ampla e profunda: “trata-se de um ecossistema mais aberto e criativo”.

A partir dessa premissa, é importante abordar, nessa pesquisa, alguns modelos de ensino híbrido que são utilizados na formação do conhecimento.

O primeiro modelo é o de rotação por estação, proposto pelo Instituto Clayton Christensen⁴: neste modelo os alunos fazem o rodízio de acordo com uma agenda de tarefas ou por decisão do professor, em várias estações, sendo pelo menos uma delas com tarefas *online*. As demais podem ser tarefas escritas em papel, pequenos projetos, instrução individualizada ou trabalhos em grupo. Observa-se que nesse modelo é possível aos estudantes trabalharem de forma colaborativa mesmo na

⁴ O Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation é um think-tank (laboratório de ideias) sem fins lucrativos e apartidário dedicado a melhorar o mundo por meio da inovação disruptiva. Baseado nas teorias do professor de Harvard, Clayton M. Christensen, o Instituto oferece um modelo único para entender muitos dos problemas mais prementes da sociedade. Sua missão é ambiciosa, mas clara: trabalhar para moldar e elevar o debate sobre esses temas, por meio da rigorosa pesquisa e alcance público. Com um foco inicial em educação e saúde, o Christensen Institute redefine o modo como os formuladores de políticas, líderes comunitários e inovadores enfrentam os problemas de nosso tempo, inserindo e promovendo o poder transformacional da inovação disruptiva. (CHRISTENSEN INSTITUTE, S.d.).

estação em que estão trabalhando virtualmente. O professor pode, dessa forma, trabalhar com grupos específicos de estudantes. As estações são fixas e os estudantes rotacionam por elas. A mudança de grupos ou a rotação pelas estações pode ser definida pelo professor, que avisa o momento de mudança, ou cronometrada, dependendo dos objetivos a serem alcançados na proposta (HORN; STAKER, 2015).

O Segundo modelo é de sala invertida, sendo esse o mais simples para dar início à implementação do ensino híbrido. Nesse caso, os alunos estudam em casa o conteúdo *online* sugerido, ou não, pelo professor e aplicam ou praticam em sala de aula o que foi estudado. É possível aprofundarmos o modelo de sala de aula invertida e envolvermos a descoberta, a experimentação como proposta inicial para os estudantes. Após experimentar algo como uma atividade prática de ciências, os alunos podem levantar hipóteses e pesquisar sobre elas em casa, de forma virtual, por meio de vídeos, simulações, leituras. Na aula seguinte, os resultados das pesquisas podem ser discutidos e a conclusão é construída por toda a turma. Estudiosos dessa área afirmam que o modelo que tem início pela exploração é muito mais eficiente, uma vez que não se pode buscar respostas antes de pensar nas perguntas (HORN; STAKER, 2015).

No terceiro modelo, proposto por Horn e Staker (2015), pesquisadores do Clayton Christensen Institute, é o do laboratório rotacional. Nesse modelo os alunos fazem o rodízio em pontos específicos, de acordo com uma agenda de tarefas ou por decisão do professor, entre laboratório de informática e a sala de aula. Dentro do laboratório eles aprofundam, treinam e realizam as atividades *online*. Nesse caso, o professor da disciplina fica em sala de aula e os estudantes no laboratório, sendo supervisionado por um tutor ou monitor de sala de aula. As atividades no laboratório serão realizadas de forma individual, para que cada estudante consiga solucionar suas dúvidas ou aprofundar seus estudos.

O quarto e último modelo a ser apresentado mexe com a estrutura da escola ou da organização que oferece a formação, necessitando de maior envolvimento de professores. Esse modelo é o de rotação individual. É o primeiro exemplo considerado disruptivo. Apesar das semelhanças com a rotação por estações, nesse caso o aluno cumpre uma agenda individualizada em seu percurso pelas estações. Essa agenda, previamente combinada com o professor, pode envolver a passagem por todas as estações ou não, pois isso irá depender das características do

estudante e da forma como ele aprende melhor. É importante salientar que os objetivos devem estar claros e o percurso do estudante deve corresponder ao que ele precisa atingir (HORN; STAKER, 2015).

Esse modelo, desenvolvido pelo Instituto Clayton Christensen, propõe que os estudantes organizem o tempo de estudo tanto em casa quanto na instituição, tendo uma distribuição de carga horária. Cada aluno tem uma agenda personalizada e pode direcionar o seu aprendizado de acordo com as suas necessidades entre as modalidades de aprendizagem. Deverá haver professor ou tutor para oferecer o suporte necessário para as necessidades dos estudantes, garantindo ensino personalizado. Os alunos podem trabalhar individualmente nos computadores ou em pequenos grupos.

Como nossa meta é alcançar mudanças no treinamento dos servidores públicos, de forma a preparar os mesmos em suas funções nas instituições em que atuam, precisamos repensar o modo tradicional de capacitação. Diante do exposto, busca-se, por meio dessas metodologias, proporcionar mudanças no treinamento dos servidores públicos do município de Blumenau e, de certa forma, ampliar o leque de capacitação, a fim de prepara-los para desempenhar suas funções na Administração Pública.

O mundo está mudando e precisamos modificar a forma de ensino para um sistema mais aberto, dinâmico e versátil, que ofereça treinamentos virtuais com grande alcance, para que haja integração de todos os setores da instituição.

Afinal, qual é a melhor forma que uma escola ou centro de treinamento pode adotar para desenvolver o ensino híbrido do qual estamos falando? Como podemos juntar os ingredientes dessa mistura para podermos obter o melhor resultado no treinamento e desenvolvimento do servidor público?

É notório que as tecnologias têm propiciado transformações em todos os aspectos da sociedade, inclusive no âmbito educacional, influenciando diretamente a dinâmica nas formas de ensino e aprendizagem. As modificações possibilitadas pelas tecnologias digitais requerem novas metodologias de ensino, as quais necessitam de novos suportes pedagógicos, transformando o papel do professor e dos estudantes e ressignificando o conceito de ensino e aprendizagem (BACICH; MORÁN, 2015).

As instituições públicas devem desenvolver modelos educacionais mais inovadores, com métodos e ferramentas que redesenham os modelos tradicionais

de ensino e aprendizagem, projetando novos espaços físicos internos e desenvolvendo metodologias que aprimorem as atividades. A formação de servidores deve ser voltada de forma a busca melhor estabilidade econômica e social, visto ser de grande importância em um governo encarar com uma estratégia de transformação do Estado, sendo efetivamente a serviço da sociedade. Pensando dessa forma, Furquin (2019, *online*) afirma que

O modelo de ensino tradicional nas escolas é criticado há anos por diversos especialistas na área, seja pelas metodologias aplicadas (que são sempre as mesmas), seja por incentivar os alunos a decorar matérias em vez de fazê-los entender todo o contexto das disciplinas. Por isso, novas formas de trabalhar o aprendizado em sala de aula têm sido utilizadas. Uma delas é o ensino híbrido.

Assim sendo, torna-se perceptível que um gestor público com competência é um servidor que desenvolveu um conjunto de conhecimentos e habilidades para a adequação e sobrevivência das instituições públicas. Para isso, o ensino híbrido surge como resposta, pois as mudanças propostas pelo método de ensino focam na descentralização e o redesenho dos modelos de treinamento e capacitações.

3 OS BENEFÍCIOS DO ENSINO HÍBRIDO NA FORMAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

Atualmente a tecnologia da informação é indispensável às pessoas e às organizações, inclusive públicas. E a Internet, além de estar voltada ao entretenimento, está também presente na área da educação, com métodos educacionais práticos e eficientes. Com o tempo o conceito de ensino à distância foi desenvolvido de tal forma que os estudantes tenham um ambiente virtual para aprendizagem, enquanto o ensino híbrido mescla esta mistura de presencial e semipresencial, proporcionando maior oportunidade de estudo às pessoas que não têm muitos horários disponíveis.

As instituições públicas, bem com as empresas da iniciativa privada, têm buscado novas alternativas tecnológicas que reduzam o alto investimento tradicional de aprendizagem. Sendo assim, o ensino híbrido pode ser utilizado como estratégia para a capacitação de funcionários de forma mais eficiente, visto que o mesmo, como meio de ensino-aprendizagem, ganha espaço em diversas organizações e, como a maioria dos serviços disponíveis neste formato, propicia a utilização de

tecnologias para treinamento mais abrangentes. Entre as facilidades que acompanham este serviço, podemos citar, também, a flexibilidade nos horários de formação do funcionário, que pode aprender em casa ou no local de trabalho, o que reduz os gastos com viagens e hospedagem.

No quadro abaixo apresentamos os pontos fortes e os pontos fracos, além das oportunidades e ameaças desse modelo de formação:

Quadro 1 - Análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças

Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de oferecer instrução a um grande número de estudantes em locais distantes; - Custos menores (viagens, honorários de professores); - Cursos mais curtos significam um comprometimento menor do tempo dos alunos; - Custos menores oneram menos os recursos públicos, que poderão ser usados para outras atividades do legislativo.
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de grande comprometimento com investimento em tecnologia por parte dos municípios; - Falta de contato pessoal entre os estudantes; - A tecnologia atual precisa desenvolver-se mais para suportar a interação do aluno-professor.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de levar instantaneamente conhecimento a um grande grupo; - Capacidade de instruir das novas tecnologias para uma finalidade educativa; - Reduz despesas com educação de longo prazo transferindo programas de aprendizado Web.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de interesse por parte do funcionário; - Pouco conhecimento das TICs; - Falta de interação humana prejudica o processo de aprendizado.

Fonte: Adaptado de Deitel; Deitel; Steinbuhler (2004, p. 269)

Nota-se, portanto, que mesmo esta nova ferramenta educacional necessita de cuidados em relação a sua aplicabilidade, pois, mesmo possuindo muitas vantagens, precisa de mais tempo de adequação dos aprendizes afim de não se desestimularem quanto ao seu uso.

Por ser um sistema relativamente novo se comparado com o ensino presencial, é necessário que o servidor desenvolva, também, suas estratégias de estudo para se adaptar e organizar seus horários, suas atividades, enfim, com o ambiente de aprendizagem em si. Além disso, por trás dessa implementação, há uma estrutura de Recursos Humanos na Administração Pública que tem como principal função proporcionar o treinamento e desenvolvimento dos servidores (ARAÚJO, 2008).

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Necessário se faz uma breve distinção desses dois processos: o treinamento e o desenvolvimento. Embora ambos envolvam processos de aprendizagem, o primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa e para a execução de tarefas, enquanto o segundo visa o crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude.

Percebe-se que o treinamento e o desenvolvimento estão envolvidos com o processo de aprendizagem, ou seja, são responsáveis pela preparação e capacitação das pessoas. Seu objetivo é melhorar o desempenho de cada profissional, beneficiando não somente o órgão público, mas também o servidor como cidadão, pela oportunidade de adquirir novos conhecimentos e poder crescer profissionalmente. Também para a sociedade, que poderá usufruir de um serviço prestado com mais qualidade (ARAÚJO, 2008, p. 94).

Neste sentido, quanto maiores forem as melhorias feitas no processo de treinamento e desenvolvimento, mais qualidade haverá nos serviços prestados pela repartição, refletindo de forma positiva na sociedade e, conseqüentemente, no conhecimento e crescimento profissional destes servidores.

3.2 ALGUNS BENEFÍCIOS DO USO DO ENSINO HÍBRIDO

Com base nas informações apresentadas, torna-se possível enumerar uma lista com os principais benefícios do uso do ensino híbrido na formação de servidores públicos, tanto para os próprios como para a sociedade em geral. Em primeiro lugar destacamos a economia de recursos públicos, possibilitando menos gastos com deslocamentos, instrutores e professores, além da possibilidade de atingir mais pessoas com o mesmo investimento. Em segundo lugar podemos apontar a logística simplificada, pois, com o uso de educação à distância, a logística de preparação é extremamente reduzida. É possível indicar, ainda, outro benefício importantíssimo, o processo democrático, pois muitos treinamentos acabam envolvendo servidores de diferentes idades, culturas, etc., visto que o ensino à distância permite a participação de todos sem que se sintam deslocados ou desfavorecidos dentro do processo ensino aprendizagem.

O ensino híbrido pode auxiliar na melhoria dos processos de qualificação dos servidores públicos, pois a partir dele é possível criar um sistema mais eficiente e rápido.

Porém, o sistema híbrido não é só maravilhas. Apesar de ser um modelo novo de ensino, traz dificuldades que precisam ser superadas para uma melhor eficiência. Segundo Venco e Evangelista (2020, *online*), se faz necessário entender que nem todos poderão ser agraciados com este tipo de ensino, pois

No cenário de distanciamento social, os poderes públicos decidiram manter aulas a distância, desconsiderando a profunda desigualdade social no país e naturalizando o ensino a distância, como se toda a população – estudantes e docentes – tivesse acesso à internet e aos equipamentos necessários para realizar tarefas e atividades; ignoraram que toda prontidão deveria estar voltada aos cuidados e às alterações da dinâmica da vida doméstica.

Tal prerrogativa se faz compreendida ao analisarmos a fala de Aquino (2020), ao destacar que

Se a tecnologia da telefonia celular de quarta geração - que oferece o acesso à internet - alcança atualmente 88, 63% da população brasileira e a de 3G chega para 90, 79% dos habitantes, a expansão das redes de telefonia celular pelo território brasileiro ainda é muito pequena, informou hoje, 8, o superintendente de Outorgas e Recursos à Prestação da Anatel, Vinícius Caram. Conforme sua apresentação no Painel Telebrasil 2020, apenas 11,09% da área total brasileira conta com as redes de celular 4G e somente 13,12% da área total do país tem a cobertura com a tecnologia 3G.

Ainda, segundo Vinícius Caram citado por Aquino (2020),

[...] a Anatel está adotando inúmeras medidas para fazer com que as redes de celular avancem pelo interior do país. Além de estimular o ingresso de novas tecnologias (com espectros licenciados e não-licenciados), venda de mais frequências para a nova tecnologia da 5G, estuda também a regulamentação do uso do espectro pelo mercado secundário e sua ocupação também em caráter secundário.

É fundamental que o poder público bem como os profissionais da educação percebam que toda mudança leva tempo e por si só é de difícil aceitação pelo ser humano. Com equipamentos e novas tecnologias deste tipo podem ser realizadas atividades, tais como capacitação dos servidores, desenvolvimento de estratégias para realização de metas, entre outras, com maior praticidade (DEITEL; DEITEL; STEINBUHLER, 2004).

Nessa perspectiva, como estratégias (de caráter sugestivo para a Prefeitura) para maximizar os níveis de aprendizagem e a fim de garantir maior envolvimento e

maior participação dos servidores nos cursos oferecidos, a administração pode proporcionar a destinação de uma carga horária semanal para a dedicação e a realização de cursos de capacitação por meio de ambientes virtuais, no próprio ambiente de trabalho. Pode, também, proporcionar a formação de turmas com tutoria presencial, com a adequação de uma sala informatizada e a elaboração de um calendário de aulas conforme a carga horária prevista no curso, ou simplesmente proporcionar um ambiente com computadores com acesso à *Internet*, para que o servidor possa usufruir da disponibilidade de tempo nas horas vagas de trabalho, visto que nessa modalidade de ensino o aprendizado é dinâmico e está ao alcance de todos por meio de celular, computador e outros dispositivos tecnológicos, visando o aperfeiçoamento dos conhecimentos (DEITEL; DEITEL; STEINBUHLER, 2004). Muitas empresas privadas já aderiram a este modelo de formação e a área pública também vem se preparando para este novo paradigma. Um exemplo disso é a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que oferece, gratuitamente, diversos cursos *online* para órgãos públicos de todo o país.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo foi fundamentado a partir de uma pesquisa bibliográfica e científica, constituindo principalmente de publicações em livros, artigos de periódicos e com conteúdo de *sites* de organizações públicas e privadas disponibilizados na *internet*. Este é um estudo qualitativo, tendo uma revisão das literaturas que envolvem a apresentação dos temas centrais do artigo, o ensino a distância, o treinamento e desenvolvimento de servidores públicos.

Para tanto, foram consultados autores das áreas de educação, gestão de pessoas, tecnologia da informação e políticas públicas. Desta forma foi possível a apresentação e enumeração dos benefícios que o ensino híbrido pode trazer ao treinamento e desenvolvimento de servidores, de forma a aprimorar a prestação de serviços na administração pública, principalmente aos servidores de Blumenau.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após algumas análises apresentadas, essa pesquisa mostrou um viés no qual aponta que o método de ensino híbrido proporciona um resultado proeminente e

positivo quanto ao nível de capacitação dos servidores participantes desta metodologia de ensino. Essa metodologia, quando bem aplicada nas instituições públicas municipais, tende a proporcionar maior eficiência no uso dos recursos, propiciando o acesso para um maior número de servidores, com um custo orçamentário baixo.

Dessa forma, espera-se que as instituições municipais, bem como os servidores e gestores, tenham qualidade no decorrer de cada curso realizado com essa metodologia. Sendo assim, a qualidade do aprendizado e do treinamento tende a ser de forma mais personalizada para cada colaborador. Pressupõe-se que, em seu dia a dia, o servidor ficará cada vez mais tempo em seu local de trabalho e próximo da sua família, sendo alcançado graças a facilidade das novas tecnologias digitais e o formato de aprendizado do ensino híbrido, proporcionando mais qualidade de vida e, ao mesmo tempo, gerando economia nas despesas públicas, atingindo, assim, o objetivo esperado na gestão dos treinamentos.

Além disso, espera-se, também, que todos os servidores e repartições públicas que adotarem essa metodologia de ensino compartilhem suas experiências e dificuldades, bem como os casos de sucessos neste novo ambiente de ensino e aprendizado, aproveitando ao máximo as novas ferramentas tecnológicas, para que as demais instituições também as implementem em toda administração pública, assim como a proposta aqui feita para a Prefeitura de Blumenau.

Em face do que foi apresentado, espera-se que a administração pública adote o ensino híbrido como possibilidade nos programas de capacitação dos servidores nas instituições públicas municipais, ampliando para os demais níveis da esfera pública, no intuito de atender os princípios da eficácia e eficiência no setor público municipal e estadual, bem como toda administração direta do governo.

A abordagem do modelo de ensino híbrido tem o foco principal de promover a capacitação dos gestores públicos, sendo que os cursos e treinamentos promovidos dentro das instituições públicas vão tornar a estrutura da educação mais eficaz. Esta implantação de modelo educacional é mais flexível, adequando o tempo e o espaço integrados, combinando os presenciais com o virtual e reunido vários grupos em momentos diferentes.

Esta forma flexível de ensino torna tudo diferente em uma repartição no que tange a treinamentos, palestras, fóruns de discussões, *workshop*, seminários e congressos públicos, por não ter horários rígidos e nem planos de aulas engessados

ou longas viagens para se ter acesso ao aprendizado. O servidor fica livre para interagir em conjunto com os demais colegas, dentro ou fora da sala de aula da instituição, sendo que a metodologia de ensino híbrido promove maior interação com ferramentas e tecnologias digitais acessíveis e com alto valor agregado, o que vai ser ótimo para administração pública.

Estamos passando por tempos de grandes oportunidades na educação, principalmente com o advento das tecnologias, pois, cada vez mais, está adentrando nas salas de aulas e nas escolas. Assim sendo, porque não nas instituições públicas? Hoje temos nas salas de aulas alunos que são nativos digitais, ou seja, todos aqueles que nasceram na era digital. Este tipo de aluno tem um vasto conhecimento das ferramentas tecnológicas digitais, sendo que os alunos desta nova era, na sua maioria, dispõem de recursos que agrega cada vez mais o seu conhecimento em sala de aula.

Esse fato se torna cada vez mais necessário para que os cursos de capacitação e os planejamentos pedagógicos institucionais queiram qualificar seus servidores. Portanto, verifica-se a necessidade de se repensar todo o formato de ensino para a qualificação dos gestores, pois esses devem estar familiarizados com os novos conceitos tecnológicos.

O advento da inovação tecnológica tem influenciado no meio acadêmico, fazendo com que novos cursos sejam repensados e adequados para esta modalidade de ensino. Afinal, há um grande interesse de toda a sociedade em uma mudança do ensino tradicional em salas de aulas, com um perfil físico e fechado nas escolas, para um ensino mais inovador, aberto, livre, com menor custo e com flexibilidade dos alunos, de forma que isso possa resolver os problemas dos gastos públicos com a estrutura educacional.

Estamos na era do EAD, em pleno 2020, no meio de uma pandemia global, temos que nos reinventar para continuarmos estudando e dando educação para nossas crianças. Então consideramos que o ensino híbrido é peça chave para uma nova ordem mundial na educação e, conseqüentemente, para os servidores públicos.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Miriam. **Anatel**: apenas 14% do território brasileiro tem cobertura 3G E 4G. 2020 [online]. Disponível em: <https://www.telesintese.com.br/anatel-apenas-14-do-territorio-brasileiro-tem-cobertura-3g-e-4g/#:~:text=Anatel%3A%20apenas%2014%25%20do%20territ%C3%B3rio%20brasileiro%20tem%20cobertura%203G%20e%204G,-Miriam%20Aquino%20&text=O%203G%20alcan%C3%A7a%2090%2C79,em%20milhares%20de%20munic%C3%ADpios%20brasileiros.> Acesso em: 10 dez. 2020.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

BACICH, Lillian; MORÁN, José. Aprender e ensinar com foco na educação híbrida. **Revista Pátio**, n. 25, jun. 2015, p. 45-47. Disponível em: <http://prism.scholarslab.org/prisms/3839ad8a-07f7-11e7-afe9-005056b3784e/visualize?locale=en>. Acesso em: 25 out, 2020.

VENCO, Selma; EVANGELISTA, Olinda. **A cilada do ensino híbrido foi montada no meio da crise sanitária da Covid-19**. 2020 [online]. Disponível em: <https://cartacampinas.com.br/2020/10/a-cilada-do-ensino-hibrido-foi-montada-no-meio-da-crise-sanitaria-da-covid-19/>. Acesso em: 29 nov. 2020.

CHRISTENSEN INSTITUTE. **Sobre nós**. (S.d.). Disponível em: <https://www.christenseninstitute.org/about/>. Acesso em: 20 out. 2020.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

FURQUIN, Darcy. **Ensino híbrido**: o que é e como pode ser usado na escola. 2019 [online]. Disponível em: <https://escolasdisruptivas.com.br/metodologias-inovadoras/ensino-hibrido-o-que-e-e-como-pode-ser-usado-na-escola/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

HORN, Michael B; STAKER, Heather. **Blended**: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2015.

PINHEIRO, Rafael. **Quais serão as contribuições do ensino híbrido para a educação em um contexto pós-pandemia?** 2020 [online]. Disponível em: <https://direcionalescolas.com.br/quais-serao-as-contribuicoes-do-ensino-hibrido-para-a-educacao-em-um-contexto-pos-pandemia/>. Acesso em: 20 dez. 2020.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Escolas de governo do Cone Sul**: estudo institucional do INAP (Argentina) e da ENAP (Brasil). 1996. 261 f. Tese (Doutorado) - Programa de Doutorado Conjunto FLACSO/UNB em Estudos Comparados sobre a América Latina e o Caribe, Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília (DF), 1996. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/Escolas%20de%20governo%20do%20cone%20sul.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2020.

ZURUVNI, Reinaldo. **12 aplicativos para otimizar suas reuniões remotas**. 2020.
Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/software/151393-12-aplicativos-otimizar-reunioes-remotas.htm>. Acesso em: 20 nov. 2020.