



SNBU 2025

XXIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

17 A 20 DE NOVEMBRO
SÃO PAULO - SP

Eixo 3 – Gestão de Bibliotecas

Estratégias de formação continuada e desenvolvimento de equipes: o caso da Coordenação de Bibliotecas da Universidade Federal Fluminense

Strategies for Continuing Education and Team Development: the case of the Library Coordination Office at Fluminense Federal University

Marcos Vinicius Mendonça Andrade – Universidade Federal Fluminense (UFF) –
marcosvinicius@id.uff.br

Maria Helena Ferreira Xavier da Silva – Universidade Federal Fluminense (UFF) –
mh_xavier@id.uff.br

Resumo: Apresenta um estudo de caso sobre estratégias de formação continuada e desenvolvimento de equipes na Coordenação de Bibliotecas da Universidade Federal Fluminense (UFF). A experiência envolve a criação de um curso no formato *Massive Open Online Course* (MOOC), articulado ao Programa de Desenvolvimento de Competências e fundamentado nos princípios da Educação Aberta. A metodologia é qualitativa, com base em análise documental, observação participante e revisão bibliográfica. Os resultados iniciais indicam fortalecimento da cultura de valorização institucional, ampliação do acesso à capacitação e potencial de replicação.

Palavras-chave: Formação continuada. MOOC. Desenvolvimento de competências. Gestão de pessoas no serviço público. Ensino a distância.

Abstract: This paper presents a case study on continuing education and team development strategies at the Library Coordination Office of the Fluminense Federal University (UFF). The initiative involves the creation of a Massive Open Online Course (MOOC) - based course, aligned with the institutional Competency Development Program and grounded in the principles of Open Education. The qualitative methodology includes document analysis, participant observation and bibliographic review. Preliminary results indicate strengthened institutional engagement, expanded access to training, and replicability potential.



KEYWORDS: CONTINUING EDUCATION. MOOC. SKILLS DEVELOPMENT. DISTANCE EDUCATION.1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas no serviço público federal tem passado por um processo de transformação significativo, impulsionado por políticas que buscam maior eficiência, transparência e profissionalização da administração pública. Nesse contexto, destaca-se a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, que tem como objetivo promover o aprimoramento da gestão pública, alinhando-a aos processos de formação continuada e de desenvolvimento de pessoas, além de inserir o modelo da gestão por competências como referência (Brasil, 2019).

A valorização do conhecimento, das habilidades e das atitudes — a tríade CHA — exige das instituições públicas a oferta de estratégias contínuas e diversificadas de formação. Isso implica, não apenas, garantir capacitações técnicas formais, mas também fomentar ações inovadoras e flexíveis, capazes de dialogar com os diferentes perfis geracionais, os diversos níveis de escolarização e os contextos profissionais dos servidores. Dessa forma, torna-se essencial articular múltiplas estratégias formativas que contemplem desde ações presenciais e oficinas práticas até modalidades abertas e massivas de educação a distância.

Entre essas estratégias, ganham destaque os *Massive Open Online Courses* (MOOCs), que vêm se consolidando como alternativa relevante para o desenvolvimento profissional contínuo. Fundamentados nos princípios da Educação Aberta, os MOOCs permitem acesso gratuito e em larga escala a conteúdos universitários de qualidade, promovendo experiências formativas centradas na autonomia, na colaboração em rede e na flexibilidade temporal e espacial (Andrade, 2018). Embora a literatura aponte desafios relacionados à evasão e à estrutura pedagógica, os MOOCs representam uma possibilidade concreta de ampliar o acesso à formação e fomentar a aprendizagem organizacional no serviço público, especialmente quando integrados de maneira planejada às políticas institucionais de desenvolvimento de pessoas.

Nesse sentido, a Coordenação de Bibliotecas (CBI) da Universidade Federal Fluminense (UFF) tem adotado essa perspectiva ao implementar um Programa de Desenvolvimento de Competências estruturado com base em trilhas formativas diversas, incluindo o uso estratégico de MOOCs como ferramenta de apoio. Esse



programa reflete uma postura ativa frente às diretrizes nacionais e institucionais, buscando consolidar uma cultura de valorização do servidor e de aprimoramento contínuo das equipes.

Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de formação continuada e desenvolvimento de equipes adotadas pela Coordenação de Bibliotecas da UFF, com ênfase na integração de práticas presenciais, autoinstrucionais e abertas, como os MOOCs. Busca-se, com isso, compreender os avanços, desafios e contribuições dessa experiência para o fortalecimento da cultura de desenvolvimento no serviço público federal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ESTUDOS RELACIONADOS

A gestão de pessoas no serviço público federal enfrenta desafios significativos relacionados à profissionalização, à retenção de talentos e ao alinhamento das competências dos servidores com os objetivos institucionais. No âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES), esse movimento se concretiza na elaboração de programas integrados de capacitação, que visam não apenas à qualificação técnica, mas também à inserção ativa dos servidores em processos decisórios, ao fortalecimento de lideranças e ao estímulo à aprendizagem organizacional. Essa abordagem fundamenta-se no desenvolvimento articulado do conhecimento (saber), das habilidades (saber fazer) e das atitudes (querer fazer), buscando alinhar as competências dos servidores aos objetivos institucionais.

Bergue (2020) e Pires *et al.* (2005) destacam que, para além da capacitação técnica, a gestão por competências exige a construção de uma cultura de aprendizagem organizacional, em que o desenvolvimento do servidor seja compreendido como um processo contínuo e alinhado às demandas institucionais. Nessa mesma linha, Nascimento *et al.* (2015) reforça o papel da liderança nesse contexto, ao compreender a liderança como competência que pode ser aprendida, a partir de um processo reflexivo contínuo sobre o eu, o outro e o ambiente.

No campo das bibliotecas universitárias, Santos e Andrade (2014) analisam a implantação da gestão por competências no contexto das IFES, com destaque para o papel do bibliotecário-gestor como agente fundamental na mediação de conflitos



geracionais, na liderança de equipes e na promoção da aprendizagem organizacional. O estudo indica que a ausência de estratégias integradas de formação e o despreparo de lideranças podem comprometer os processos de inovação e melhoria contínua nas unidades de informação.

Para responder aos desafios contemporâneos da qualificação profissional no serviço público, diversas instituições têm recorrido a múltiplas estratégias formativas, combinando ações presenciais, educação a distância, programas internos de capacitação, oficinas, mentorias e o uso de recursos educacionais abertos. Entre essas iniciativas, os MOOCs se destacam como ferramentas relevantes para apoiar políticas institucionais de formação continuada.

Conceitualmente, pode se traduzir que:

[...] um MOOC é um tipo de curso aberto ofertado por meio de Ambientes Virtuais de Aprendizagem, ferramentas da Web 2.0 ou redes sociais que visam oferecer para um grande número de alunos a oportunidade de ampliar seus conhecimentos dentro de um processo colaborativo [...] os MOOCs podem incentivar a abertura em termos de custo, de uso de material didático e abertura em relação à construção coletiva do conhecimento. O foco da aprendizagem considera o contexto e não apenas o conteúdo. (Andrade e Silveira, 2016)

Fundamentados nos princípios da Educação Aberta, os MOOCs oferecem conteúdos universitários gratuitos e escaláveis, permitindo que os servidores acessem formação de qualidade com flexibilidade de tempo, espaço e ritmo (Andrade, 2018).

Apesar dos desafios associados à evasão, à qualidade dos conteúdos e à necessidade de maior interação pedagógica, os MOOCs apresentam-se como instrumentos estratégicos para promover o desenvolvimento de competências em ambientes complexos e dinâmicos como as bibliotecas universitárias. Conforme apontado por Andrade e Silveira (2016), os MOOCs podem ser integrados a programas institucionais de desenvolvimento como forma de nivelamento, apoio a trilhas formativas específicas ou disseminação de práticas inovadoras.

Nesse contexto, observa-se a importância de que as instituições públicas, especialmente as universidades federais, atuem como organizações produtoras de conhecimento (Senge, 2013), investindo na construção de espaços de aprendizagem permanente, colaborativa e orientada a resultados. A experiência do Programa de Desenvolvimento de Competências da CBI/UFF insere-se nessa perspectiva, articulando



diferentes modalidades de formação e buscando consolidar uma cultura de valorização das pessoas no ambiente universitário.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e caráter exploratório-descritivo, configurando-se como um estudo de caso sobre o Programa de Desenvolvimento de Competências da CBI/UFF. A escolha por esse delineamento metodológico justifica-se pela intenção de compreender, em profundidade, uma experiência institucional específica, situada em um contexto real e dinâmico, permitindo a análise das estratégias, desafios e resultados associados à gestão de pessoas em uma unidade de informação pública.

Além da pesquisa bibliográfica, adotou-se o estudo de caso como estratégia metodológica. De acordo com Yin (2001), essa abordagem é adequada quando se pretende investigar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos complexos, nos quais os limites entre o objeto de estudo e o ambiente não estão claramente definidos. Nessa mesma perspectiva, Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2001) reforçam a pertinência do estudo de caso em investigações que buscam compreender situações específicas em profundidade. No presente trabalho, considera-se o caso da CBI/UFF como unidade de análise, com ênfase em seu programa institucional de desenvolvimento de competências implementado nos últimos anos.

A produção dos dados foi baseada nas seguintes estratégias metodológicas:

- a) **análise documental**, envolvendo o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, relatórios institucionais, registros das ações formativas, Levantamentos de Necessidades de Capacitação (LNC) e o Programa de Desenvolvimento de Competências da Superintendência de Documentação (SDC/UFF);
- b) **observação participante**, a partir do envolvimento direto do pesquisador nos processos de planejamento, execução e avaliação das ações do programa, o que favoreceu a identificação de práticas e percepções emergentes;
- c) **revisão bibliográfica**, com base em estudos sobre gestão de pessoas, gestão por competências, aprendizagem organizacional, bibliotecas universitárias e



o uso de MOOCs e tecnologias educacionais abertas na formação continuada.

Os dados foram organizados e analisados à luz da análise de conteúdo temático (Bardin, 2016) permitindo identificar os elementos facilitadores e das barreiras encontradas no processo de implementação do programa. Essa triangulação entre fontes fortalece a validade interna do estudo, ampliando a compreensão do fenômeno e das práticas institucionais nele envolvidas.

A delimitação temporal do presente trabalho abrange o período de 2021 a 2025, correspondendo à fase de estruturação e consolidação do Programa de Desenvolvimento de Competências, momento em que se observaram iniciativas diversas de integração entre ações presenciais, educação corporativa e uso de plataformas abertas de aprendizagem como os MOOCs.

4 O PLANEJAMENTO E CONCEPÇÃO DO MOOC

A Coordenação de Bibliotecas (CBI) integra a Superintendência de Documentação da Universidade Federal Fluminense, sendo responsável pela articulação permanente entre as bibliotecas e as unidades acadêmicas e administrativas da Universidade. É composta por 26 (vinte e seis) Bibliotecas Universitárias, 2 (duas) Bibliotecas Escolares, além do Centro de Obras Raras e Especiais, do Centro de Memória Fluminense e de um Laboratório de Conservação e Restauração de Documentos. Suas bibliotecas estão distribuídas em 9 (nove) municípios do Estado do Rio de Janeiro, o que garante ampla atuação em todo o território fluminense, especialmente no interior. O quadro de pessoal reúne aproximadamente 200 servidores, distribuídos entre os cargos de bibliotecários, técnicos e auxiliares.

A CBI/UFF tem atuado de maneira estratégica no desenvolvimento de ações formativas voltadas ao fortalecimento das competências profissionais de seus servidores. Inserida na lógica da PNDP e dos princípios da aprendizagem organizacional, a unidade elaborou, a partir de 2021, o Programa de Desenvolvimento de Competências, com o objetivo de promover a valorização, a qualificação e a integração das equipes que compõem as Bibliotecas Universitárias da UFF.



Entre as estratégias adotadas, destaca-se a criação do curso “Os Instrumentos de Avaliação de Cursos do MEC/INEP no contexto da Biblioteca Universitária”, concebido e implementado no formato MOOC, em parceria com a Escola de Governança em Gestão Pública (EGGP). Esta ação representa um marco na incorporação de tecnologias educacionais abertas e escaláveis como ferramentas de formação continuada para o serviço público federal, em especial para os profissionais da informação que atuam nas bibliotecas universitárias.

A adoção do formato MOOC foi motivada por múltiplos fatores. Em primeiro lugar, pela necessidade de ampliar o alcance das ações formativas a um público geograficamente distribuído e com diferentes realidades de trabalho, respeitando os princípios de equidade e acesso. Em segundo, pela busca de flexibilidade e autonomia para os participantes, que puderam acompanhar os conteúdos em seu próprio ritmo, conciliando o processo formativo com as demandas do cotidiano profissional. Além disso, os MOOCs oferecem viabilidade operacional e econômica, ao permitirem a reutilização de materiais e a escalabilidade do número de participantes sem comprometer a qualidade da oferta.

O curso foi organizado em cinco módulos temáticos, totalizando uma carga horária de 60 horas, e estruturado em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), com recursos como videoaulas, textos normativos, fóruns de discussão, hipertextos, documentos oficiais e exercícios avaliativos. A abordagem metodológica do curso combinou aulas expositivas, sala de aula invertida, estudos de caso e análise de boas práticas, favorecendo a participação ativa dos alunos e a apropriação crítica dos conteúdos.

Entre os principais temas abordados, destacam-se:

- a) os fundamentos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e os atos autorizativos do Ministério da Educação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (MEC/INEP);
- b) a lógica e os indicadores dos Instrumentos de Avaliação de Cursos de graduação e pós-graduação;
- c) o papel estratégico da Biblioteca Universitária nesses processos avaliativos;
- d) a importância do Plano de Contingência como elemento de qualidade institucional;

- 
- e) a preparação para avaliações virtuais e presenciais, com foco na articulação entre os diferentes atores institucionais.

O curso está voltado aos bibliotecários, servidores técnico-administrativos e docentes, ampliando o alcance da formação para além da equipe da CBI/UFF e promovendo uma articulação intersetorial em torno da qualidade da educação superior. A oferta no formato MOOC permitirá escalabilidade, autonomia de aprendizagem e redução de barreiras geográficas, aspectos essenciais para uma universidade multicampi como a UFF.

Além de inaugurar uma nova trilha formativa no Programa de Desenvolvimento de Competências da CBI/UFF, o curso posiciona a Coordenação como referência na aplicação institucional de MOOCs em unidades de informação, alinhando inovação pedagógica, políticas públicas de desenvolvimento de pessoas e as exigências regulatórias da educação superior.

4.1 Modelo / Concepção

O curso “Os Instrumentos de Avaliação de Cursos do MEC/INEP no contexto da Biblioteca Universitária”, está fundamentado em um modelo formativo que articula os princípios da Educação Aberta, a lógica de cursos massivos (MOOCs) e a mediação tecnológica em AVA. O desenho pedagógico e tecnológico do curso parte da compreensão de que os espaços de formação devem ser flexíveis, acessíveis, colaborativos e capazes de promover aprendizagens significativas para públicos diversos — com diferentes tempos, ritmos e trajetórias formativas.

Com base nos referenciais teóricos e metodológicos de Andrade (2018), o modelo de formação adotado utiliza os MOOCs como estratégia institucional de desenvolvimento profissional, articulando escalabilidade, autonomia de aprendizagem e diversidade de recursos didáticos. Esses cursos ampliam o acesso à qualificação e, ao mesmo tempo, fortalecem a cultura de inovação na administração pública, além de estimular a autonomia na gestão do conhecimento organizacional.

No plano tecnológico, o curso foi concebido em AVA institucional, com base em plataformas compatíveis com os preceitos de interatividade, responsividade e acessibilidade. A organização modular e a arquitetura pedagógica do curso se apoiam em princípios de navegabilidade, coerência entre objetivos e recursos, clareza na



comunicação e integração com práticas de autoavaliação e acompanhamento formativo. A concepção adotada aproxima-se do que Peters (2006) define como modelo baseado em rede, em que os sujeitos aprendem explorando, interagindo e construindo trajetórias personalizadas de aprendizagem.

4.2 Abordagem Pedagógica

A abordagem pedagógica adotada no curso conjuga elementos das pedagogias cognitivo-comportamental e construtivista, promovendo a exposição sistematizada de conteúdos com estímulo à autonomia, à reflexão crítica e à aprendizagem colaborativa. Essa escolha dialoga com o referencial proposto por Anderson e Dron (2012), ao combinar práticas tradicionais de ensino a distância com estratégias mais recentes de mediação ativa e participação em rede.

A estrutura de cada módulo integra videoaulas, textos normativos, atividades avaliativas e fóruns de discussão, organizados segundo roteiros de estudo que orientam o percurso formativo dos participantes. Há uma ênfase no uso de situações-problema, estudos de caso e análise de documentos institucionais, o que estimula a mobilização de saberes prévios e a aplicação prática dos conteúdos. A presença pedagógica é garantida por materiais cuidadosamente planejados, pela mediação tutorial e por mecanismos de *feedback* contínuo.

Ainda que o curso mantenha uma forte base expositiva, característica dos MOOCs de primeira geração, buscou-se incorporar elementos que favorecessem o engajamento e a participação crítica, mitigando os riscos de isolamento e passividade comumente associados à Educação a Distância (EaD) tradicional. A proposta formativa está alinhada à ideia de que a formação continuada deve ser processual, contextualizada e alinhada às demandas institucionais, reconhecendo a experiência dos participantes como ponto de partida para a construção do conhecimento.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ainda em fase final de desenvolvimento, o curso “Os Instrumentos de Avaliação de Cursos do MEC/INEP no contexto da Biblioteca Universitária” já apresenta um conjunto relevante de efeitos institucionais e indicativos de impacto positivo no âmbito



da CBI/UFF. A análise preliminar dos resultados concentra-se em três dimensões: (i) a mobilização institucional em torno da formação, (ii) a validação do modelo pedagógico adotado e (iii) as perspectivas de replicabilidade e consolidação do programa.

A mobilização institucional foi evidenciada pela integração de diferentes setores da UFF no processo de concepção e desenvolvimento do curso, incluindo a CBI, a SDC e a EGGP. Essa articulação intersetorial representou não apenas um esforço colaborativo, mas também o reconhecimento, por parte da administração superior, da centralidade da formação continuada para a valorização das equipes e o fortalecimento das ações institucionais voltadas à qualidade do ensino superior.

No plano metodológico e tecnológico, a estruturação do curso em formato MOOC permitiu validar a eficácia do modelo proposto. A abordagem pedagógica, fundamentada nos princípios da Educação Aberta, das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e da Cibercultura, mostrou-se adequada ao público-alvo, proporcionando um ambiente virtual acessível, flexível e coerente com as demandas de aprendizagem dos servidores. A organização modular, a diversidade de recursos didáticos e a clareza dos objetivos de aprendizagem favoreceram a construção de uma trilha formativa robusta, mesmo antes da sua implementação definitiva.

Ainda que os dados quantitativos de adesão e desempenho dos participantes estejam por vir, os retornos qualitativos — obtidos por meio de grupos focais internos, revisões técnicas e feedbacks da equipe envolvida — revelam alta aceitação do conteúdo, pertinência dos temas abordados e reconhecimento da utilidade prática do curso para o cotidiano das bibliotecas universitárias. Além disso, a experiência acumulada no processo de concepção contribuiu para o amadurecimento institucional em relação à adoção de estratégias formativas mais inovadoras, abrindo caminho para futuras ações integradas com uso de MOOCs e tecnologias educacionais abertas.

Por fim, a experiência vivenciada pela CBI/UFF revela-se promissora não apenas como ação pontual, mas como modelo replicável para outras unidades administrativas da Universidade e para demais instituições públicas de ensino. Ao ancorar a formação continuada em fundamentos sólidos, articulados à prática institucional e aos marcos legais da avaliação educacional, o curso se configura como um exemplo de ação alinhada à lógica da aprendizagem organizacional, da governança pública e da valorização dos servidores no contexto da educação superior brasileira.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do curso “Os Instrumentos de Avaliação de Cursos do MEC/INEP no contexto da Biblioteca Universitária” representa um avanço significativo na consolidação de uma cultura de formação continuada e valorização das equipes técnico-administrativas no âmbito da Universidade Federal Fluminense. Embora ainda em fase de finalização, a iniciativa evidencia o potencial das estratégias formativas abertas, flexíveis e escaláveis — como os MOOCs — para atender às demandas complexas de qualificação no serviço público federal, especialmente em contextos multicampi e de recursos limitados.

A análise processual do caso permitiu observar importantes conquistas institucionais: o engajamento da equipe da CBI em todas as etapas do projeto, a articulação com a EGGP para assegurar a aderência às diretrizes de capacitação da UFF e a clareza metodológica no desenho pedagógico do curso. As atividades de planejamento e construção dos módulos evidenciaram um alinhamento entre os objetivos do programa e os referenciais legais e teóricos da avaliação educacional, garantindo coerência interna e relevância para a prática cotidiana dos bibliotecários e demais servidores envolvidos com os processos de regulação e qualidade do ensino superior.

Contudo, o processo não esteve isento de desafios. Entre as principais limitações, destacam-se: o tempo necessário para a maturação técnica do conteúdo em formato MOOC; a complexidade na harmonização entre linguagem técnica e acessibilidade comunicacional; e as dificuldades logísticas de produção audiovisual em ambiente institucional. Soma-se a isso a ausência, até o momento, de dados empíricos consolidados quanto à eficácia do curso na prática dos participantes — o que será objeto de análise posterior, com a realização de avaliações diagnósticas, enquetes de satisfação e acompanhamento de resultados institucionais.

Como encaminhamentos futuros, recomenda-se a ampliação do uso institucional dos MOOCs como parte de uma política articulada de desenvolvimento de pessoas na universidade, respeitando as especificidades de cada unidade e estimulando o protagonismo dos servidores em suas trajetórias formativas. Propõe-se também o aprofundamento da investigação sobre o impacto efetivo dessas ações no desempenho



funcional, na cultura organizacional e na gestão da informação nas bibliotecas universitárias.

Além disso, sugere-se a replicação e adaptação do curso desenvolvido para outras áreas da administração universitária e para bibliotecas de outras instituições federais de ensino, fortalecendo redes de aprendizagem interinstitucionais. Por fim, destaca-se a importância de sistematizar e divulgar experiências como essa, contribuindo para o avanço das políticas públicas de formação no serviço público, para o campo da Educação a Distância e para o fortalecimento da identidade e da função estratégica das bibliotecas no ensino superior brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

ANDERSON, T.; DRON, J. Três gerações de pedagogia de educação a distância. **EaD em Foco**, Rio de Janeiro, v.2, n. 1, 2012. p. 119-134. Disponível em: <https://doi.org/10.18264/eadf.v2i1.162>. Acesso em: 29 jun. 2025.

ANDRADE, M. V. M. **Aplicação dos Cursos Online Abertos e Massivos – MOOC – em processos de formação continuada para docentes de cursos de Licenciatura em Matemática**. 2018. 211 f. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências e Matemática) - Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/22161>. Acesso em: 04 jun. 2025.

ANDRADE, M. V. M; SILVEIRA, I. F. Panorama da aplicação de massive open online course (MOOC) no ensino superior: desafios e possibilidades. **EaD em Foco**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, 2016. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/392>. Acesso em: 15 jun. 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. **Decreto n.º 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 regulamentos dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 15 de jun. 2025.



PETERS, O. **Didática do ensino a distância**: experiências e estágio da discussão numa visão internacional. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2006.

NASCIMENTO, N. I. M.; *et al.* Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do Programa LideraGOV. **Revista do Serviço Público**, Brasília (DF), v. 76, n. 2, p. 198-220, 2025. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11186>. Acesso em: 16 ago. 2025.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. Brasília (DF): ENAP, 2005.

SANTOS, A. R.; ANDRADE, M. V. M., Gestão por competências em unidades de informação: o papel do bibliotecário-gestor nas universidades federais. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14., 2014, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos** [...]. Belo Horizonte: Febab, 2014. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6600>. Acesso em: 21 maio 2025.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 38. ed. São Paulo: BestSeller, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Programa de Desenvolvimento de Competências da Superintendência de Documentação da UFF**. Niterói: SDC, 2025. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/36198> . Acesso em: 30 jun. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.