

# UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA LATO SENSU  
EM GESTÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS EDUCACIONAIS

## *Especialização*

**CONFIANÇA, CAPITAL INTELECTUAL E  
EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO FNDE**

Autor: Givanildo Pereira Maciel

Orientadora: Prof. Msc Cristian de Oliveira Lobo Campos

BRASÍLIA

2011

**Givanildo Pereira Maciel**

**Confiança, Capital Intelectual e Educação Corporativa no  
FNDE.**

Artigo apresentado ao curso de especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais da Universidade Católica de Brasília/Fundação Universa, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Programas e Projetos Educacionais.

Orientadora: Prof. Msc Cristian de Oliveira Lobo Campos

**Brasília  
2011**



Artigo de autoria de Givanildo Pereira Maciel, intitulado “Confiança, Capital Intelectual e Educação Corporativa no FNDE” apresentado como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Programas e Projetos Educacionais da Universidade Católica de Brasília/Fundação Universa, em 29 de abril de 2011, aprovados pelos professores:

---

Prof. Msc Cristian de Oliveira Lobo Campos  
Orientadora Acadêmica

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Mara Ewbank  
Coordenadora do Curso

Brasília  
2011

## **Confiança, Capital Intelectual e Educação Corporativa no FNDE**

**Givanildo Pereira Maciel**

### **Resumo:**

O presente trabalho mostra que o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação vem desenvolvendo um conjunto amplo de ações no sentido de capacitar seus servidores para um cenário cada vez mais dinâmico. Além disso, descreve-se um panorama geral de apresentação do que é esta autarquia, a necessidade de valorização do seu capital humano, importância da confiança no relacionamento interpessoal, sugestões para o fortalecimento institucional, além de abranger, particularmente, as concessões de incentivos educacionais de seus servidores. Todos esses processos se constituem num importante aliado na conjugação de esforços para a implantação de um modelo de gestão moderno e alicerçado na educação continuada, disponível e acessível a todos os parceiros do negócio, fundamental para o nascimento de uma educação corporativa no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Palavras – chaves: capital intelectual, confiança, incentivo educacional, educação corporativa.

## **1. Introdução**

O presente trabalho apresenta sugestões ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE no sentido de contribuir para torná-lo referencial no campo das políticas públicas educacionais brasileira.

As instituições consideradas modernas são aquelas que têm, entre suas prioridades, uma eficiente política de valorização do capital humano dentro da organização. Este artigo apresenta um conjunto de idéias, fundamentais para o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, com vista a auxiliá-lo na busca de um novo patamar organizacional. As ações destacadas nesse trabalho dizem respeito à importância da confiança nas relações de trabalho, aos benefícios advindos da valorização do capital intelectual nas organizações públicas, aos incentivos aos programas de capacitação continuadas dos seus servidores. Além disso, o trabalho traz noções e princípios que sustentam a chamada educação corporativa.

Na intranet do órgão, encontramos um texto que descreve muito bem a evolução e a importância que Fundo vem adquirindo, nesses últimos anos, no cenário educacional brasileiro, conforme trecho a seguir:

Desde a sua instituição, o FNDE vem passando por diversas mudanças. A partir de 2003, elas se tornaram mais intensas, quando o governo brasileiro lançou as bases para a formação de uma concepção substantiva de educação que perpassa todos os níveis e modalidades educacionais.

Essas transformações ampliaram o raio de atuação do FNDE. Seus recursos orçamentários, nos últimos anos, aumentaram quase 300%, passando de R\$ 6,3 bilhões, em 2003, para R\$ 27 bilhões, em 2010. O crescente volume orçamentário confirma a preocupação do poder público para com a educação, e demonstra o fortalecimento do FNDE como órgão de execução de políticas educacionais.

Nesse contexto, é fundamental que a autarquia seja fortalecida institucionalmente, no que se refere à gestão continuada de ações, projetos e programas educacionais como estratégia fundamental de apoio à promoção da qualidade educacional, para que a consecução de sua missão seja eficaz, eficiente e efetiva. Por isso, esta autarquia vem intensificando suas ações de planejamento estratégico e de avaliação e monitoramento de suas ações e programas. [...] (FNDE ESTRATÉGICO, 2011, p. inicial)

O FNDE tem como missão prover recursos, gerenciar programas e executar ações para o desenvolvimento da educação, visando garantir ensino de qualidade a todos os brasileiros.

Nesse contexto, buscou-se compartilhar, junto ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, um conjunto de valores que visam mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, promovendo políticas de desenvolvimento intelectual de seus servidores com objetivo de alcançar as metas organizacionais, sem, contudo, deixar de lado as necessidades dos atores envolvidos no processo.

Portanto, na tentativa de ampliar sua visão e atuação estratégica no campo das políticas públicas educacionais, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação precisa, além dos programas de capacitação continuada que já desenvolve, promover um conjunto de ações no sentido de tornar seus servidores parceiros do negócio, contribuindo para expansão de conhecimento, habilidades, atitudes e, sobretudo, alavancando o mais importante ativo para as organizações modernas: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

## **2. Desenvolvimento**

A importância do capital intelectual para a organização é indiscutível entre alguns estudiosos do tema (Fleury, Eboli, Chiavenato), pois permite maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças do ambiente externo. Porém, na administração pública brasileira ainda predomina o modelo burocrático, onde as relações sociais formais se baseiam na desconfiança total sobre os seus servidores, isto é, com um controle sobre os procedimentos extremamente rígidos.

Para obtermos um ambiente propício a debates e a geração de inovação, não se pode mais estar amarrado aos procedimentos e as regras inócuas, ou ao caráter impessoal da burocracia originalmente definido por Weber (2004), quando ele diz que a administração pública obedece ao princípio da administração *sine ira ac studio*, sem ódio ou paixão.

A burocracia é mais plenamente desenvolvida quando mais se desumaniza, quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos pessoais, emocionais e irracionais, que escapam ao cálculo. (WEBER apud PEREIRA, L. C. B., 2004, p. 18)

Apesar disso, este paradigma vem sendo alterado ao longo do tempo, com o surgimento e aplicação da chamada administração pública gerencial que, em sua concepção original, introduziu o conceito de confiança limitada, que pode ser entendida conforme palavras de Pereira e Spink (2005, p.30):

Para que se proceda ao controle dos resultados, descentralizadamente, em uma administração pública, é preciso que políticos e funcionários públicos mereçam pelo menos certo grau de confiança. Confiança limitada, permanentemente controlada por resultados, mas ainda assim suficiente para permitir delegação, para que o gestor público possa ter liberdade de escolher os meios mais apropriados ao cumprimento das metas prefixadas.

A implementação de um controle por resultados é importante porque permite análises e correções das mais variadas ações desenvolvidas no âmbito do setor público. No entanto, uma política que fortaleça a confiança mútua nas relações sociais dentro da organização pode contribuir para um maior desempenho organizacional, desenvolvimento pessoal, além de estimular as interações recíprocas de modo a favorecer a comunicação, o saber e a criatividade.

A produção do saber, inclusive os enunciados científicos, é vista como uma atividade eminentemente social, estando a “verdade” dos resultados imediatamente subsumida sob sua validação social pela comunidade dos pares. Então, se levarmos a lógica da perspectiva relativista até o fim, todo o trabalho dos cientistas consistiria na obtenção da aprovação de seus colegas, graças a dispositivos retóricos, ou até mesmo, graças a relações de poder estabelecidas a partir de pressões institucionais. (BRETON, 2007, p. 124)

Um ambiente organizacional que estimula a circulação de idéias, as conversas, os debates e os conflitos positivos que possam surgir dessa reciprocidade, cria oportunidades fundamentais para o nascimento das chamadas competências essenciais. Um ambiente de interações somadas às complexidades que envolvem todos os seres humanos possibilita o aparecimento de inovação ou rearranjos criativos fundamentais para determinado processo, além de trazer consequências significativas no pensamento organizacional, na cultura e nas práticas dos indivíduos.

Comunicação e produção da opinião tornam-se inseparáveis, pois o conhecimento é concebido como sendo co-produzido em um debate. O saber torna-se uma questão de rede, ao menos no que tange à opinião. Foi a partir disso que, mais tarde, muitos tentaram pensar todo conhecimento, inclusive o saber científico, como produzido no interior de redes. (BRETON, 2007, 125)

A valorização da confiança abordada neste trabalho teve inspiração nos estudos do capital social, que tem como uma de suas definições, a habilidade dos indivíduos em garantir benefícios por meio de associação em redes de relações sociais – ou em outras estruturas – alicerçadas por confiança, normas e costumes. (COLEMAN, 1988; PUTNAM, 1993; PORTES, 1998)

Alguns estudiosos do tema (Putnam, 1993; Coleman, 1998), trazem a tese de que os benefícios advindos do capital social de uma população poderão tornar o processo produtivo mais eficiente. Assim, uma das possibilidades para conceituarmos o capital social é considerá-lo como um conjunto de bens sociais, psicológicos, cognitivos e institucionais que possibilitam o comportamento cooperativo entre os indivíduos em dada organização.

É importante destacar que, o capital social não pode ser considerado um ativo qualquer, ele deve ser visto como a expressão mais importante para a coletividade dessa organização, pois é por meio de seu compartilhamento que observamos sua força. Portanto, o capital social é um bem que, quanto mais usado, mais se multiplica. Seu uso tende a fazer aumentar seu estoque por meio de ações que incentivam sua criação e reprodução (redes, comunicação, apoio e cooperação).

O acúmulo de capital social facilita as ações coordenadas, estimula a cooperação espontânea, e inibe os comportamentos oportunistas. (PUTNAM 1993: p. 177-179).

Embora o termo capital social tenha surgido noutro contexto, suas ideias são fortes e podem estimular a prática cooperativa e a reciprocidade nas organizações públicas. Por isso, valores que enfatizam a confiança mútua e estoques de soluções encontradas no âmbito do FNDE pode contribuir para uma melhoria no fluxo de informações, solução facilitada de problemas, o alcance das metas organizacionais, além de proporcionar um ambiente favorável ao surgimento de inovação. Isso acaba estimulando discussões em grupo importantes para o surgimento de novas ideias, além de elevar o espírito crítico dos servidores envolvidos, facilitando assim uma maior coesão dentro da organização e contribuindo para a implantação de uma visão estratégica para toda cadeia de valor da organização.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação tem buscado constantemente capacitar seus servidores para superar as incertezas que guiam qualquer organização em um ambiente dinâmico. Para tanto, o órgão vem desenvolvendo ao longo dos anos várias políticas de incentivo ao seu capital intelectual como uma forma de transformar esta autarquia numa verdadeira organização que saber aprender a aprender.

Senge (1990) explica que organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e onde aprendem, continuamente, o trabalho em equipe. Uma organização que aprende, nunca é um produto final, mas um processo contínuo de mudança. Garvin (1993) reconhece que uma organização que aprende não apenas cria novos modos de pensar; ela aplica o novo conhecimento de modo que o trabalho seja realizado diferentemente.

Uma organização que aprende é considerada habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas ideias.



O plano anual de capacitação do FNDE procura nortear as ações voltadas para o desenvolvimento de seus servidores buscando estimular e manter nos quadros do órgão, pessoas capacitadas e aptas a apresentar as mudanças necessárias ao atingimento das metas organizacionais e a consolidação da gestão pública por excelência.

No documento intitulado de plano anual de capacitação por competência (PACC/2011) é possível encontrar as premissas que o justificam. Elas estão listadas abaixo e reforçam os esforços da instituição no sentido de promover a formação continuada de seus servidores.

“O plano justifica-se por meio das seguintes premissas:

I - Enquanto instrumento de gestão, orienta o planejamento e a execução das ações de capacitação em consonância com a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

II - Direciona as ações de desenvolvimento dos servidores e, consequentemente, do FNDE, para alinhar, sistematizar, agilizar e propiciar o crescimento da Autarquia, com vistas ao desenvolvimento das competências do seu corpo funcional, na busca da eficiência, eficácia e qualidade dos seus serviços.

III - Permite o desenvolvimento permanente do servidor do FNDE, com foco na adequação das competências requeridas aos objetivos da Autarquia, tendo como referência o plano plurianual, de forma a torná-los aptos a formular, implementar e avaliar as políticas públicas.

IV - Promove a gestão do conhecimento organizacional mediante ações voltadas ao ensino presencial e a distância.

V - Incentiva e apoia as iniciativas de capacitação promovidas pelo FNDE por meio da instrutoria interna, implementando e disponibilizando o Banco de Talentos.

VI - Estabelece rotinas e sistemas para que todo o conhecimento adquirido num determinado ambiente cresça e seja compartilhado.” (PACC, 2011, p. 8)

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação desenvolve uma política de incentivos educacionais para seus servidores que visam não só desenvolver habilidades específicas para as tarefas, mas agregar também conhecimento e desenvolvimento profissional aos envolvidos no processo, impulsionando a organização rumo aos objetivos propostos. Além de complementar o ensino formal e contribuir para a mudança cultural da organização, por meio da disseminação de princípios, conhecimentos e desenvolvimento das competências organizacionais e individuais.

O PACC/2011 ampliou a ação “Incentivo Educacional”, que passa a custear, parcialmente, os cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*. Desse modo, estima-se uma significativa destinação orçamentária para o atendimento das atuais demandas.

Esta é uma tentativa de colocar em prática os programas de pós-graduações *stricto sensu*, selecionando profissionais realmente envolvidos com a missão e objetivos institucionais do FNDE.

Segue então as principais características dos incentivos educacionais desenvolvidos pelo FNDE:

#### 1. Incentivo Educacional a graduação

Em virtude da atual conjuntura sócio-econômica em que se encontra o país, o qual reflete diretamente na vida dos cidadãos brasileiros, incluindo também a classe dos servidores públicos federais, percebeu-se a necessidade de implantação de um benefício voltado para a área educacional.

Assim, foi proposto um benefício intitulado “Incentivo Educacional” para os servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Trata-se de um incentivo concedido ao próprio servidor do quadro de pessoal permanente, que se encontra em exercício e que esteja frequentando ou venha a frequentar cursos de graduação voltados ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Este benefício faz parte de um plano que estabelece como uma das suas estratégias o investimento na valorização do potencial humano do setor público, buscando aperfeiçoar os mecanismos de profissionalização dos servidores.

Atualmente a implementação do incentivo esta estabelecida pela RESOLUÇÃO/FNDE/PRESI/ Nº 001, de 22 de julho de 2008, que define o Incentivo Educacional, para fins desta Resolução, como ressarcimento correspondente a 90% (noventa por cento) do valor da matrícula e a 90% (noventa por cento) do valor da mensalidade concedido aos servidores do quadro de pessoal permanente e àqueles ocupantes de cargos em comissão, que se encontram em exercício no FNDE, e que estejam frequentando ou venham a frequentar curso de graduação de nível superior voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional e que guarde correlação direta com as finalidades do Fundo. O beneficiário do Incentivo Educacional fica, a qualquer tempo, obrigado a atender a convocações para desenvolver atividades que demandem conhecimentos específicos da área de estudo.

A Concessão de Incentivo Educacional tem como objetivo geral, “Promover o bem-estar, satisfação e motivação dos servidores contribuindo para o bem estar físico, mental e social dos servidores do FNDE com a perspectiva de maior qualidade e produtividade no trabalho”.

## 2. Incentivo educacional de idiomas

De maneira similar, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação também possui incentivo de idiomas que corresponde ao ressarcimento correspondente a 90% dos gastos efetuados com matrícula, mensalidade e material didático concedido aos servidores do quadro de pessoal permanente e aos ocupantes de cargo em comissão, que se encontram em exercício no FNDE e que estejam frequentando ou venham a frequentar um curso de idioma estrangeiro.

Esse programa busca capacitar o servidor a lidar com o idioma estrangeiro de forma a obter um diferencial no mundo globalizado em que estamos inseridos. É essencial manter-se informado e, sobretudo, saber buscar informações pertinentes que nem sempre se apresentam em português ou ao menos apresentam tradução. Portanto, é necessário um profissional moderno capaz de adquirir com eficiência a habilidade de saber se comunicar em todos os contextos a que for exposto.

## 3. Incentivos educacionais às Pós-Graduações

Neste ano, o FNDE pretende para o segundo semestre, uniformizar as ações de desenvolvimento de seus servidores ampliando os incentivos à aprendizagem em todos os níveis de saber, conforme PACC/2011:

Pretende-se estender o incentivo à educação existente às competências avançadas de capacitação em nível de especialização, de mestrado e de doutorado na modalidade de ressarcimento. Desta forma, será mantido o ressarcimento de 90% (noventa por cento) do valor da matrícula e da mensalidade, até o limite de R\$ 900,00 (novecentos reais) mensais, como incentivo à graduação; e acrescentar-se-á a concessão do Incentivo Educacional, no percentual de 90% (noventa por cento) da despesa mensal realizada com matrícula e mensalidade do curso, até o limite mensal de R\$ 1.000,00 (mil reais) para pós-graduação *lato sensu*. Para pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado, o limite mensal será de R\$ 1.100,00 (mil e cem reais) e para o doutorado de R\$ 1.200,00 (mil e duzentos reais). (PACC, 2011, p 16)

Esta é a grande novidade que o PACC/2011 trouxe para os servidores do FNDE. Em linhas gerais, houve a isonomia de todas as formas de ressarcimento, estipulando em 90% das despesas com instrução e matrícula. Também se estendeu a contrapartida, por parte do servidor, em 10% no custeio do programa de pós-graduação. Esta é uma tentativa de incentivar as pessoas que realmente tenham interesse na carreira e no crescimento do FNDE, além de ser uma forma de o servidor valorizar seu próprio aprendizado, uma vez que o investimento educacional também será feito por ele. Essa

mudança foi necessária devido a um grande número de servidores que utilizavam os incentivos educacionais oferecidos pelo Fundo e que saíam logo em seguida para outros órgãos da administração pública federal, levando consigo, todo patrimônio intelectual acumulado pelos programas de capacitação.

Conforme se observa, a autarquia procura investir em qualificação e desenvolvimento de seus servidores visando não só uma melhoria no desempenho da função no cargo ou tarefa, mas ao crescimento dentro da carreira e na necessidade de aprendizagem contínua, com o foco sempre no alinhamento entre os interesses individuais e organizacionais.

Esses Incentivos Educacionais são benefícios que fazem parte de um plano de capacitação que estabelece como uma das suas estratégias o investimento na valorização do potencial humano do setor público, buscando aperfeiçoar os mecanismos de profissionalização dos servidores.

Apesar disso, uma política dirigida para motivar o servidor não pode limitar-se somente à aplicação de incentivos no campo educacional ou no campo profissional. Muitos fatores devem ser considerados, tais como: carreira, remuneração, estrutura organizacional, ambientação, qualidade de vida, modernização da gestão, entre outros.

Uma importante ação que merece destaque é no campo da qualidade de vida, pois as organizações modernas, adaptativas e inovativas são formadas por pessoas inteligentes. As pessoas são seres sociais que precisam de incentivos que vão além de recompensas profissionais ou materiais. Elas necessitam também preencher seu lado afetivo, de convivência familiar ou de amigos. Neste ponto, o FNDE não traz nenhuma forma de incentivar um servidor a produzir mais e melhor no dia a dia de trabalho, pois não existe tal benefício para quem realiza um trabalho com maior celeridade e efetividade. Uma sugestão seria criar uma jornada flexível de horas corridas combinado com metas semanais proposto por cada chefe aos seus servidores. Por exemplo, se fosse proposto uma meta de X processos por semana aos servidores de um determinado setor, concedendo como incentivo, a possibilidade de ficar em casa com sua família o resto da semana, como “prêmio” pelo atingimento dessa meta. Esta seria apenas uma das formas de se contribuir para o aumento da produtividade, da melhoria do clima organizacional e da confiança no trabalho, além de amenizar a rotatividade dos servidores no órgão.

Não há como garantir uma fórmula exata que traga excelência na prestação do serviço público, mas pode-se trabalhar para que as melhorias não fiquem somente no

campo profissional ou material, pois as pessoas são seres sociais que agem por interações recíprocas, necessitando de afetos e de estímulos psicológicos que vão além da simples recompensa física.

As ideias trazidas até este ponto dizem respeito à importância da confiança no ambiente de trabalho e descreve um pouco dos incentivos ao capital intelectual oferecido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Tudo isso contribui certamente na busca do fortalecimento institucional. Há, porém, a necessidade de criar um suporte organizacional aos talentos que a própria organização ajuda a formar. Uma das possibilidades é a aliança da organização com uma educação continuada, disponível a qualquer hora, aberta a todos e reconstruível a partir de novas descobertas.

Então, faz-se necessário um modelo que tenha capacidade de provocar e desenvolver as pessoas que compõem o FNDE e ao mesmo tempo auxiliar na busca do seu fortalecimento organizacional. Entre as diversas possibilidades, a implantação de um modelo de educação corporativa é o que demonstra mais fundamentos no sentido de tornar a organização moderna, inovativa e competitiva nos dias atuais. Pois, além de ter como pressuposto a educação, é, de acordo com Meister (1999), sustentado por cinco grandes forças do cenário global: Surgimento da organização dinâmica e flexível; a emergência da gestão do conhecimento, que é fonte geradora de vantagem competitiva; a volatilidade da informação e obsolescência do conhecimento, pois as informações se atualizam muito rapidamente; foco na capacidade de empregabilidade para vida toda em vez de emprego para a vida toda, valorizando a carreira em detrimento apenas ao cargo ou à tarefa; e a mudança no foco da educação geral, com vista a formar pessoas com visão que vão além da fronteira organizacional, numa perspectiva estratégia global.

As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam (MEISTER, 1999, p. xv).

Todos esses pressupostos que sustentam a educação corporativa são importantes fundamentos que o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação deve se apoiar para atingir um patamar de referência no cenário da gestão e execução de

programas e projetos educacionais brasileiro. Por isso, é importante uma política de treinamento e desenvolvimento humano integrado a todos os processos que envolvem a organização com vista à realização da visão estratégica do órgão.

Atualmente, as áreas de treinamento e desenvolvimento estão adquirindo grande importância sobre as demais funções na gestão de pessoas. A migração do treinamento e do desenvolvimento tradicional para a educação corporativa vem ganhando foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida, por trazer princípios que valorizam a prática coletiva, a aprendizagem organizacional e as soluções consensuais.

A educação corporativa é uma prática relativamente nova no setor público, mas que se encontra em plena expansão, por isso, acredita-se que suas teorias têm amplas aplicações no FNDE, por se tratar de um o órgão que dispõe uma política de incentivos educacionais bastante ampla e até exemplar para muitas organizações brasileiras.

A educação corporativa constitui um avanço em relação aos tradicionais programas de treinamento em que pese buscar desenvolver as competências em sintonia com as estratégias das empresas. Seu foco reside na organização que aprende que estimula o aprendizado, principalmente, no que se refere às competências essenciais da empresa (BAYMA, 2004:25).

Mais uma vez, percebe-se que o enfoque não é nas necessidades individuais nem em um treinamento formal, mas em um desenvolvimento mais amplo, voltado para a carreira futura dos indivíduos e para o desenvolvimento de competências essenciais da organização. Com vista sempre na obtenção de uma cultura de aprendizagem contínua, onde os colaboradores aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas para solucionar problemas empresariais reais (MEISTER, 1999).

De forma geral, as experiências na área de educação corporativa têm enfatizado os seguintes objetivos globais, segundo EBOLI (1999; p.112):

- a) difundir a idéia de que Capital Intelectual será fator de diferenciação das empresas neste novo milênio;
- b) despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- c) incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- d) motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável;
- e) responsabilizar cada talento pelo seu processo de autodesenvolvimento.

A importância da educação corporativa está em lidar com um ambiente cheio de incertezas onde a necessidade de inovação, de agilidade, de flexibilidade, de competitividade, e de diferenciação frente aos concorrentes, exige cada vez mais profissionais aptos ao desempenho da gestão e atividade organizacional. Embora o

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação seja uma organização pública, e não esteja necessariamente voltada para o lucro, ela também enfrenta diariamente a pressão de seus parceiros na busca de maior efetividade na execução de seus programas e alcance de metas e gestão eficiente de seus recursos.

A tendência é que as boas práticas do setor privado sejam incorporadas de vez aos órgãos públicos com o objetivo de trazer certa competitividade entre eles e consequentemente aumentar a qualidade dos seus serviços prestados.

O FNDE, de modo geral, tem baseado suas atividades nos mais modernos conceitos que envolvem o tema gestão de pessoas, conforme trecho do PACC/2011 a seguir:

O Plano Anual de Capacitação por Competências é parte integrante da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e tem como premissas a educação corporativa, o planejamento estratégico e a gestão por competências. (PACC, 2011: 4)

Porém, como qualquer outra organização pública que inicia um modelo de educação corporativa, enfrenta dificuldades que, segundo Meister(1999), tem como principais obstáculos a falta de comprometimento e consenso por parte da alta cúpula, falta de visão estratégica no modelo de aprendizagem contínua e da dificuldade de compreender a sua importância como um diferencial competitivo na busca dos objetivos organizacionais.

Essas barreiras não podem prejudicar os objetivos estratégicos do órgão. Elas devem ser vistas como uma oportunidade de criar, de aprimorar e de expandir as boas práticas que já existem dentro da organização, com vistas a sensibilizar todas as pessoas envolvidas no processo na busca de atingir ou superar as metas organizacionais. Desse modo, facilitaria a disseminação de uma visão estratégica e o fortalecimento da identidade organizacional, de modo a favorecer a consolidação de um modelo de gestão.

O objetivo é despertar o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação para importância de um sistema de aprendizagem contínua que abranja toda cadeia de valor da organização na busca de novos processos e novas soluções. Em essência, a educação corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, num modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários os conhecimentos, as qualificações e as competências necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização. Encoraja o funcionário a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações. Por consequência, formando atores pró

- ativos capazes de elevar a instituição no cenário global facilitando o reconhecimento do FNDE como uma organização que saber aprender e lidar com as constantes interferências dos atores políticos envolvidos no processo de elaboração de políticas públicas educacionais.

### **3. Conclusão**

Neste breve artigo foi feita uma reflexão sobre a importância da confiança nas relações de trabalho, valorização do capital intelectual no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, incentivos a programas de capacitação dos seus servidores e os alguns princípios da educação corporativa, todos aplicados no âmbito das organizações públicas. Tudo com o objetivo de alinhar os anseios dos servidores aos objetivos organizacionais de modo a facilitar o alcance das metas organizacionais e o fortalecimento institucional.

As pessoas são as chaves para inovação, pois possuem habilidade (saber aprender), competência (saber ensinar) e capacidade de adquirir a habilidade das habilidades que é saber pensar. Por isso, são necessárias organizações capazes de enxergar a importância do capital intelectual e de todas as formas de disseminação de conhecimento.

Uma dessas organizações é o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação que institui políticas de incentivos educacionais capazes de gerar oportunidades aos seus servidores e agregar diferenciação e vantagem competitiva à organização. Como dito nesse trabalho, os incentivos isoladamente podem não gerar a vantagem inovadora esperada, pois as pessoas são seres subjetivos e individualizados, com contextos e visões próprias, que tem necessidade de interação e comunicação. Os incentivos também devem levar em considerações aspectos sociais e psicológicos na busca de elevar os padrões de produtividade e satisfação no desempenho das atividades profissionais.

Por isso, faz-se necessário uma cultura organizacional que valorize a confiança e o bem esta-social em todos os níveis hierárquico da organização, de modo a facilitar a teoria e a prática, a execução e o planejamento, o ensino e a aprendizagem, de modo a contribuir para a formação de um ambiente favorável a criatividade, o saber lógico e a boa relação social.

Além disso, o objeto desenvolvido neste trabalho é sujeito à reconstrução, a novas disposições de ideias ou palavras, pois é inegável que a inteligência é o atributo



mais importante das organizações que aprendem, e que ela pode surgir em qualquer lugar ou momento, dependendo, em alguma medida, de como é a relação entre as pessoas e as organizações, níveis de confiança, comprometimento organizacional e políticas de valorização, de desenvolvimento humano e de expansão intelectual de seus servidores e colaboradores.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAYMA, Fátima. *Educação à distância e Educação Corporativa*. IN: BAYMA, Fátima (org.). *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 22- 29, 2004.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. “*A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição de 1988*”. *Revista del Clad: Reforma y Democracia*, n. 4, e Texto para Discussão ENAP n. 1. Brasília, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos Bresser. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão De Pessoas: E O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. 2º Ed. São Paulo: Campus, 2005.

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. *Educ. rev.*, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, Aug. 2010. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982010000200016&lng=en&nrm=iso)>. access on 10 Apr. 2011. doi: 10.1590/S0102-46982010000200016.

EBOLI, Marisa. *Universidades Corporativas*. 1. Ed. Brasília: USP/PROGEP, 1999.

EBOLI, Marisa. *Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler Editores, 1999

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: Mitos e verdades*. São Paulo: Editora gente, 2004.

\_\_\_\_\_. *FNDE estratégico*. Disponível em [http://intranet.fnde.gov.br/home/fndest\\_introducao.jsp](http://intranet.fnde.gov.br/home/fndest_introducao.jsp) - acessado em 17/01/2010.

\_\_\_\_\_. Fortalecimento Institucional – *Programa de Capacitação de Recursos Humanos* disponível em <[http://intranet.fnde.gov.br/home/ins\\_fortalecimento\\_institucional.jsp](http://intranet.fnde.gov.br/home/ins_fortalecimento_institucional.jsp) > acessado em 17/01/2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001

FURLANETTO, Egidio Luiz. **Instituições e desenvolvimento econômico: a importância do capital social**. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, 2010 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782008000300005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782008000300005&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 20 nov. 2010. doi: 10.1590/S0104-44782008000300005

GUEDES FILHO, Edson Aníbal de Aquino. **Análise da percepção sobre o serviço público de fomento desenvolvimento econômico no vale do Paraíba paulista**. Dissertação (mestrado) < [http://www.ppga.com.br/mestrado/2008/guedesfilho-edson\\_anibal\\_a.pdf](http://www.ppga.com.br/mestrado/2008/guedesfilho-edson_anibal_a.pdf) > acessado em 20 dezembro 2010.

GHEDINE, Tatiana; TESTA, Maurício Gregianin; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **Compreendendo as iniciativas de educação a distância via internet: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil**. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, June 2006 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300006&lng=en&nrm=iso)>. access on 16 Feb. 2011. doi: 10.1590/S0034-76122006000300006.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte - **Migração de Treinamento para Educação Corporativa: estudo de caso de uma cooperativa médica brasileira** – disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/99.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/99.pdf) acessado em 18/02/2011.

MATSUMURA, Sandra - **Exclusão idiomática: a exclusão social no âmbito das diversidades lingüísticas** – disponível em [http://www.fsma.edu.br/visoes/ed02/Ed02\\_Artigo2\\_Sandra.pdf](http://www.fsma.edu.br/visoes/ed02/Ed02_Artigo2_Sandra.pdf) - acessado em 13/01/2011

MOURÃO, Luciana - **Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Panorama Quantitativo**. Disponível em [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_842.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_842.pdf) - acessado em 19/02/2011.

OLIVEIRA, Hermínia Lucia Santos de. **Viabilidade de implantação de um modelo de universidade corporativa no poder judiciário**. Disponível em <[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1528/1/2009\\_HerminiaLuciaSantosdeOliveira.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1528/1/2009_HerminiaLuciaSantosdeOliveira.pdf) >. Acessado em 24/02/2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser Gonçalves (org.); SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PACC/2011 – Plano anual de capacitação por competência – FNDE . Disponível em <[ftp://ftp.fnde.gov.br/intranet/gestao\\_pessoas/plano\\_anual\\_capitacao/pacc\\_2011\\_integra.pdf](ftp://ftp.fnde.gov.br/intranet/gestao_pessoas/plano_anual_capitacao/pacc_2011_integra.pdf)> . Acessado em 04/01/2011

SALES, Arnaud. *Criatividade, comunicação e produção do saber*. Sociologias, Porto Alegre, n. 19, jun. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222008000100003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222008000100003&lng=pt&nrm=iso)> . Acessos em 20 nov. 2010. doi: 10.1590/S1517-45222008000100003.

SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes dos - *Teoria do capital intelectual e teoria do capital humano: estado, capital e trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação* - FIOCRUZ (EPSJV) GT: Trabalho e Educação/n. 09 Disponível em <<http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt09/t095.pdf>>

TIMÓTEO, Marcela de Oliveira. *Princípios e práticas de educação corporativa no Tribunal de Contas da União* – disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/1386939.PDF> - acessado em 18/02/2011.