



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
GESTÃO DE POLÍTICAS E SISTEMAS EDUCACIONAIS

**Educação a distância e gestão do conhecimento: uma análise do
processo de capacitação institucional do FNDE no período 2006-2013**

Érica Dutra Chiari

**Brasília/DF
Setembro – 2013**

Érica Dutra Chiari

**Educação a distância e gestão do conhecimento: uma análise do
processo de capacitação institucional do FNDE no período 2006-2013**

**Dissertação apresentada à
Faculdade de Educação da
Universidade de Brasília
como requisito para
obtenção de título de
Mestre em Educação, sob
a orientação do Professor
Dr. Bernardo Kipnis.**

**Brasília/DF
Setembro – 2013**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Acervo 1011324.

C532e Chiari, Érica Dutra.
Educação a distância e gestão do conhecimento : uma análise do processo de capacitação institucional do FND E no período 2006-2013 / Érica Dutra Chiari. -- 2013.

125 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2013.

Inclui bibliografia.

Orientação: Bernardo Kipnis.

1. Ensino a distância. 2. Gestão do conhecimento.
I. Kipnis, Bernardo. II. Título.

CDU 37.018.43

Agradecimentos

A Deus.

Aos meus pais.

À Universidade de Brasília, nas pessoas do Professor e orientador Dr. Bernardo Kipnis,
do Professor Dr. José Vieira e da Professora Dra. Marília Fonseca.

Ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

“A parte que ignoramos é muito maior que tudo quanto sabemos.”
Platão

Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Educação
Mestrado Profissional em Educação
Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais

Dissertação defendida sob a avaliação da Comissão Avaliadora constituída por:

Prof. Dr. Bernardo Kipnis
(Orientador – Universidade de Brasília)

Prof. Dr. Ivan Rocha Neto
(Examinador Externo – Universidade Católica de Brasília)

Prof. Dr. Lúcio França Teles
(Examinador – Universidade de Brasília)

Profa. Dra. Raquel de Almeida Moraes
(Suplente – Universidade de Brasília)

RESUMO

O presente trabalho analisa o processo de capacitação institucional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, da educação a distância e dentro do contexto de criação do Instituto Formar para a Escola – Escola de Governo do FNDE. A Autarquia dedica recursos significativos de capacitação para os servidores que compõem o atual quadro da instituição e inova quanto ao oferecimento de novos processos, por meio da criação de um Ambiente Virtual de Gestão do Conhecimento, o e-FNDE. O trabalho baseou-se na proposta educacional da Escola de Governo, nascida no contexto; na visão das pessoas centrais envolvidas no processo; e na visão dos usuários internos sobre a plataforma e-FNDE. A metodologia de pesquisa englobou entrevistas com os principais gestores envolvidos e a aplicação de questionário semiaberto aos usuários. Os resultados sinalizaram para: um ambiente propício ao desenvolvimento da capacitação à luz da gestão do conhecimento e da educação a distância; a necessidade de articulação entre áreas e da divulgação de ações na Autarquia; o reconhecimento da utilização de uma plataforma robusta de funcionalidades, mas com necessidade de melhorias; o impulso de gestores e a boa aceitação dos públicos na criação do Instituto Formar para a Escola.

Palavras-chaves: gestão do conhecimento, educação a distância, capacitação.

ABSTRACT

This paper analyzes the process of Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE institutional capacity, under the aspect of knowledge management, distance education and in the context of the Instituto Formar para a Escola – Escola de Governo do FNDE. The Autarky dedicates significant resources for training employees that make up the current framework of the institution and innovates offering new processes, through the creation of an Ambiente Virtual de Gestão do Conhecimento, the e-FNDE. The work was based on the educational purpose of the Escola de Governo, on the point of view from main people involved in the process, and on the vision of internal users of the platform e-FNDE. The research methodology involved interviews with key managers and application of half open questionnaire to users. The results showed: a suitable environment to the development of training through the knowledge management and distance education, the need for coordination between areas and dissemination of actions in the Autarky; the recognition of using a platform that works very well, but needs improvements; support from managers and good acceptance of the public in the creation of the Instituto Formar para a Escola.

Keywords: knowledge management, distance education, training.

LISTA DE SIGLAS

AUDIT – Auditoria Interna

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

COGEO – Coordenação de Gestão, Inovação e Organização

DIDEC – Divisão de Desenvolvimento de Competências

DIFIN – Diretoria Financeira

DIGAP – Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais

DIGEC – Divisão de Inovação e Gestão do Conhecimento

DIGEF – Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios

DIRAE – Diretoria de Ações Educacionais

DIRAD – Diretoria de Administração

DIRTE – Diretoria de Tecnologia

EAD – Educação a Distância

e-FNDE – Ambiente de Gestão de Conhecimento do FNDE

Enap – Escola Nacional de Administração Pública

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

GABIN – Gabinete da Presidência

GC – Gestão do Conhecimento

GPSE – Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais

MEC – Ministério da Educação

NEAD – Núcleo de Educação a Distância do FNDE

PACC – Plano Anual de Capacitação por Competências do FNDE

PPGE – Programa de Pós-Graduação

PRESI – Presidência

PROFE – Procuradoria Federal

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UnB – Universidade de Brasília

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Imagem 1: Mapa estratégico do FNDE	15
Quadro 1. Modelos de Educação a Distância	39
Quadro 2. EAD no Programa “Formação pela Escola”	69
Gráfico 1: Vínculo empregatício	79
Gráfico 2: Idade	79
Gráfico 3: Possui cargo de chefia?	80
Gráfico 4: Área de atuação	80
Gráfico 5: Tempo de atuação.....	81
Gráfico 6: Escolaridade	81
Gráfico 7: Sexo.....	82

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT	8
LISTA DE SIGLAS.....	8
LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS	10
1. Justificativa para a realização do estudo.....	18
2. Problematização do objeto: Gestão do Conhecimento Institucional e Educação a Distância.....	20
3. Objetivos da pesquisa	26
3.1. Objetivo Geral	26
3.2. Objetivos Específicos	26
4. Caminhos metodológicos	27
4.1 Abordagem utilizada.....	27
4.2 Sujeitos e instrumentos	28
4.3 Metodologia da análise de dados.....	29
4.4 Categorização	29
4.5. Estrutura	30
CAPÍTULO 1 – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E RECORTE HISTÓRICO.....	32
1.1 Conceitos de EAD	32
1.2. Breve Recorte Histórico	36
1.2.1 EAD no Brasil: dos cursos por correspondência ao advento da internet.....	41
1.3. Gestão do Conhecimento: conceito e abrangência nas instituições	48
CAPÍTULO 2: O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: CAPACITAÇÃO, EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	54
2.1. Capacitação e Educação Corporativa	54
2.2. Gestão do Conhecimento e Educação a Distância nas organizações	59
2.3. Gestão do Conhecimento e Educação a Distância no FNDE	66
CAPÍTULO 3: CAPACITAÇÃO EM EAD E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO FNDE – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	71
3.1. Análise das entrevistas.....	71
3.2. Análise do questionário: perguntas fechadas.....	78
3.3. Análise do questionário: perguntas abertas	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101

REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE I.....	115
APÊNDICE II.....	116
APÊNDICE III	125

INTRODUÇÃO

Esta dissertação é requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília – PPGE/UnB, em Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais – GPSE. O objetivo é analisar o processo de capacitação institucional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, da Educação a Distância e dentro do contexto de criação do Instituto Formar para a Escola – Escola de Governo do FNDE.

O FNDE é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada pela Lei ° 5.537, de 21 de novembro de 1968, responsável pelo financiamento e pela execução de programas e projetos educacionais. Tem como missão prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos. Sua visão de futuro é ser referência na implementação de políticas públicas e seus valores são: compromisso com a educação; ética e transparência; excelência na gestão; acessibilidade e inclusão social; cidadania e controle social; responsabilidade ambiental; inovação e empreendedorismo¹.

Entre os programas federais geridos pelo FNDE destacam-se: o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae), que transfere recursos financeiros para a alimentação escolar dos alunos da Educação Básica; o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), que repassa recursos para compra de livros didáticos, acervos de obras literárias, dicionários e obras complementares para as escolas públicas de ensino fundamental e médio; o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (Pnate), que transfere recursos para custear despesas com veículo ou embarcação utilizada para o transporte de alunos da educação básica pública residentes em área rural; o Caminho da Escola, que concede crédito por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para aquisição, por estados e municípios, de ônibus e embarcações de transporte escolar. A Autarquia promove também a gestão de financiamentos, como do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) - um fundo especial, de natureza contábil, formado por parcela financeira de recursos federais e por recursos provenientes de impostos e transferências dos estados, do Distrito Federal e dos

¹ Disponível em: <<http://fnde.gov.br>>. Acesso em 07/06//2012.

municípios, vinculados à Educação Básica; e do Financiamento Estudantil do Ensino Superior – Fies.

O FNDE, por meio de sua política de capacitação, tem a preocupação de instrumentalizar tanto o seu público interno, formado por servidores, prestadores de serviço e estagiários, quanto seu público externo, representados por profissionais de ensino, técnicos e gestores públicos municipais e estaduais, representantes da comunidade escolar e da sociedade organizada, tratando do funcionamento desses programas. Para o público externo, é desenvolvido, desde 2006, o Programa Nacional de Formação Continuada a Distância nas Ações do FNDE – Formação pela Escola – que visa “fortalecer a atuação dos agentes e parceiros envolvidos na execução, no monitoramento, na avaliação, na prestação de contas e no controle social dos programas e ações educacionais financiados pelo FNDE”, para que possam capacitar-se e mais bem desenvolver suas atividades e gerência dos recursos que recebem da Autarquia para a promoção da educação².

Para o público interno, o FNDE tem destinado, anualmente, recursos orçamentários significativos para a capacitação profissional de seus servidores, com o objetivo de formar um corpo de trabalho competente para desenvolver as atividades da Autarquia. A esse título, foram destacados R\$ 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil reais) do orçamento total da Autarquia no ano de 2013, de acordo com a Lei Orçamentária Anual (LOA) deste ano (Lei nº 12.798, de 4 de abril de 2013). Esse montante é destinado para promover ações de capacitação direcionadas ao desenvolvimento profissional e contínuo dos atuais 575³ servidores lotados na instituição, retendo o quadro qualificado por meio do Plano Anual de Capacitação por Competências da Autarquia (Pacc 2013).

O Pacc 2013 alinha-se com os objetivos estratégicos da Autarquia e com as necessidades de capacitação dos servidores - denominadas lacunas de competências e identificadas no Sistema de Gestão por Competências (SGC). Os objetivos mencionados são fruto do atual planejamento estratégico do FNDE (2013- 2018), cujas ações tiveram início em 2004, com fins de fortalecimento institucional e de ampliação da eficiência, da qualidade e da transparência da atuação do FNDE. Em 2010, foram desenvolvidos trabalhos com o objetivo de promover o planejamento estratégico de longo prazo (2010-

² Disponível em: < <https://www.fnde.gov.br>>. Acesso em 15/05/2013.

³ Dados referentes ao mês de maio de 2013, do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Governo Federal (Siape).

2015) e estruturar o modelo de gestão e a construção de um painel de indicadores para a aferição do desempenho institucional. No segundo semestre de 2012, foram iniciadas atividades de revisão e atualização desse planejamento, com participação de gestores e técnicos da Autarquia. Em 2013, então, foi estruturado um novo mapa estratégico (2013- 2018) da Autarquia, conforme ilustração abaixo⁴:

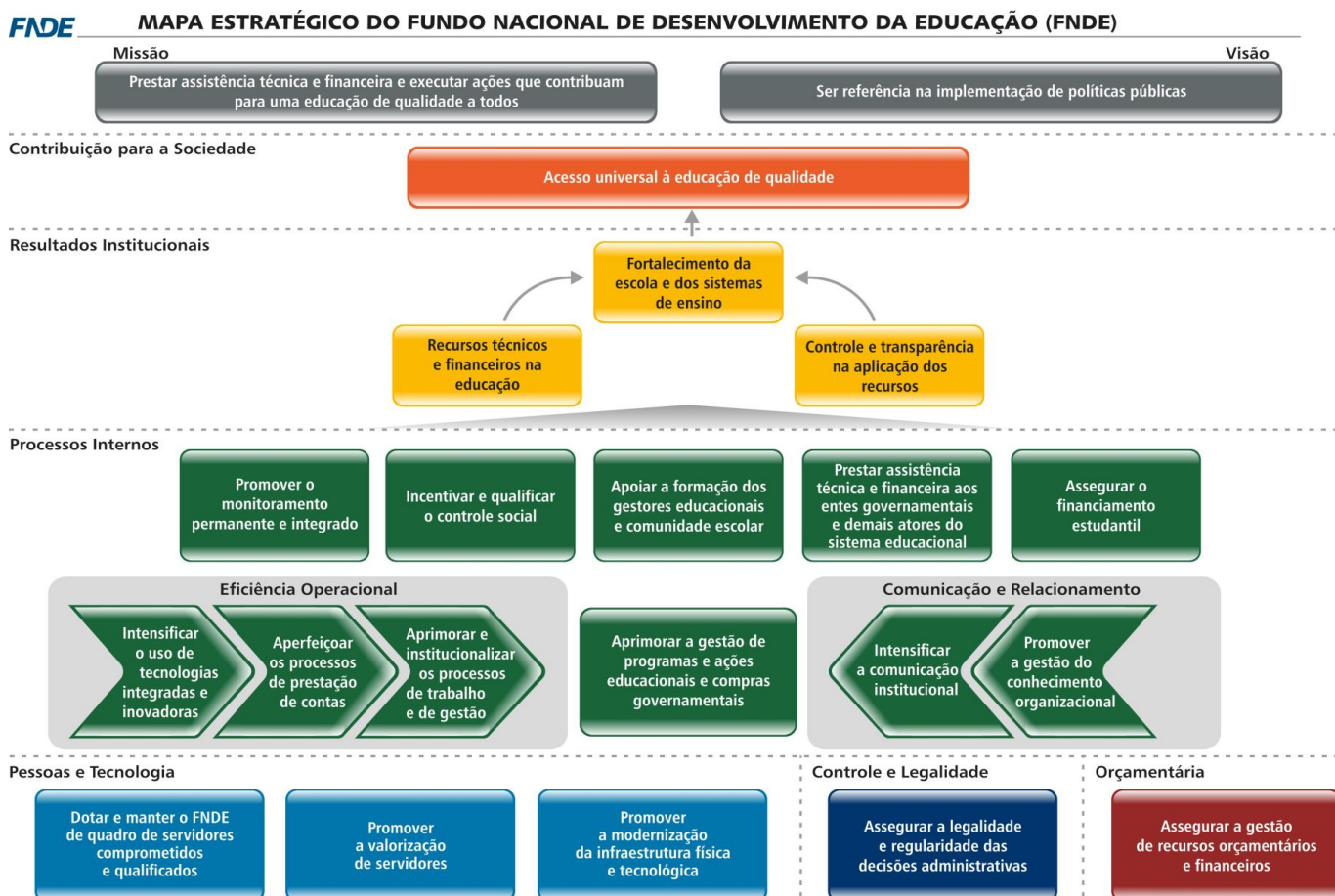


Imagem 1: Mapa estratégico do FNDE - FNDE, Agest, 2013.

As ações de capacitação têm papel importante em todas as áreas do mapa institucionalizado, porém, entre as metas estratégicas propostas, destacam-se, relacionadas a este trabalho, as seguintes: **“Dotar e manter o FNDE de quadro de servidores comprometidos e qualificados”**; **“Promover a gestão do conhecimento organizacional”**; e **“Apoiar a formação dos gestores educacionais e comunidade escolar”**.

⁴ Os dados referentes ao Planejamento Estratégico do FNDE foram retirados de documentos cedidos pela Assessoria de Gestão Estratégica do FNDE (FNDE, Agest, 2013) e estão disponíveis em: <<https://www.fnde.gov.br>>. Acesso em 15/05/2013.

As ações de capacitação interna têm seu orçamento dividido em atividades executadas pela Divisão de Desenvolvimento de Competências (Didec), por meio do Pacc. Essas ações buscam equilíbrio entre trabalho, saúde, lazer e cultura do servidor por meio de atividades voltadas à melhoria da qualidade de vida. Entre as ações propostas pelo Pacc, estão a contratação de cursos abertos de capacitação, o incentivo ao estudo de idiomas estrangeiros, o Programa de Incentivo à Graduação e Pós-Graduação *lato e stricto sensu* e o desenvolvimento e disponibilização de cursos em educação a distância aos servidores. As capacitações, de acordo com o plano, devem pertencer às seguintes áreas, relacionadas às atividades na Autarquia: Auditoria, Administração Pública, Compras Governamentais, Comunicação na Administração Pública, Contabilidade Geral, Contabilidade Pública, Controle Social, Convênios, Direito, Economia, Educação, Gestão de Contratos, Gestão de Finanças Públicas, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Gestão do Conhecimento, Gestão por Processos, Licitações e Contratos Administrativos, Logística, Orçamento Público, Parcerias Estratégicas e Gestão Pública, Planejamento Estratégico, Qualidade de Vida no Trabalho, Tecnologia da Informação e Transparência na Administração Pública. Os cursos de idioma contemplam uma oportunidade por servidor, escolhida entre inglês, francês, espanhol, italiano ou alemão.

Outra ação importante de capacitação na Casa deu-se com a criação, em outubro de 2011, do Núcleo de Educação a Distância (Nead), com o objetivo de gerir as atividades de Educação a Distância institucionais internas. O Nead iniciou suas atividades regulamentadas com a criação da Portaria nº 383, de 27 de outubro de 2011, e desde então foram feitos esforços para iniciar e ampliar parcerias com instituições públicas para disponibilização de cursos a distância ao FNDE, com o intuito de trocar conteúdos de ensino e aprendizagem, contato e intercâmbio de atividades na área de EAD, além de produzir cursos próprios institucionais, em parceria com universidades. Esse processo de disponibilização de cursos virtuais foi possível com a criação, também em 2011, do Ambiente de Gestão do Conhecimento do FNDE (e-FNDE), pela Diretoria de Tecnologia, em parceria com a Coordenação Geral de Gestão de Pessoas e Organização (CGPEO). O e-FNDE, como é chamado, é uma plataforma com muitas funcionalidades, que diverge em estrutura e apresenta ferramentas que superam atividades de capacitação somente, com a proposta de oferecer a promoção da interação em um ambiente rico em Gestão do Conhecimento.

O público de EAD no FNDE diverge do que recebe as outras ações direcionadas do Plano Anual de Capacitação por Competências, que, por receber investimento financeiro e público para contratação de cursos, capacita somente servidores, seguindo as determinações da legislação⁵. Na plataforma de educação a distância da Autarquia são oferecidos cursos, desenvolvidos internamente ou obtidos em parcerias com outras instituições, sem custo direto de contratação de eventos para o FNDE. Nesse contexto, é possível que, além dos servidores mencionados, estagiários e prestadores de serviço tenham acesso à capacitação virtual.

Por meio de suas diretorias, a Autarquia promove, também, capacitações não sistematizadas aos parceiros da educação que se relacionam com seus programas. Além de capacitações diversas por esforço das áreas, destaca-se, como explicado, o programa institucionalizado que se ocupa da formação dos parceiros citados, por meio da educação a distância, o Formação pela Escola.

Esse histórico de capacitação interna e externa leva a compreender uma necessidade de sistematização das ações de formação na Casa, que culminou com a aspiração dos gestores para a criação de um espaço próprio de educação corporativa no FNDE. São ações que, reunidas no contexto da Autarquia, representam um direcionamento para a execução de atividades de Gestão do Conhecimento com fins de melhoria institucional. No segundo semestre de 2012, então, houve uma proposta dos gestores acerca da junção das áreas de EAD da Casa – Nead e Programa Formação pela Escola, para a criação de uma Escola de Governo das ações de capacitação do FNDE. A proposta reuniu as equipes das duas áreas de EAD com a intenção posterior de união com a área de capacitação presencial da Autarquia. Essa união de equipe e ações de EAD foi formalizada pela Portaria nº 83, de 18 de março de 2013, que dispôs sobre a criação, o desenvolvimento e a implementação de projeto para a criação de unidade responsável pelas ações educacionais do FNDE, no contexto da educação corporativa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação⁶.

A Portaria institui o Grupo de Trabalho responsável por implementar um projeto com a finalidade específica de realizar o planejamento, o desenvolvimento, a implementação e a gestão de uma unidade responsável pelas ações educacionais do FNDE: o Instituto Formar para a Escola. Como Escola de Governo, o Instituto nasceu como iniciativa inovadora na Casa e com os seguintes referenciais estratégicos:

⁵ Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

⁶ Portaria nº 83, de 18 de março de 2013.

I - Formar e desenvolver talentos humanos para a gestão das ações, dos projetos e dos programas do FNDE, por meio de formação e gestão do conhecimento organizacional.

II - Ser referência em educação corporativa por meio da formação permanente de colaboradores e parceiros institucionais.

III – Promover o aprendizado contínuo; a disseminação da cultura organizacional; a integração e conectividade; a flexibilidade; a inovação e a parceria.⁷

Todo esse universo de ações relacionadas à formação do colaborador do FNDE e de seus parceiros instigou-me para o seu estudo, especialmente no entendimento e na análise dos efeitos da capacitação em EAD disponibilizada e das mudanças de Gestão do Conhecimento propostas no contexto.

1. Justificativa para a realização do estudo

Meu interesse pelo tema de capacitação e educação a distância no FNDE decorre da minha atuação como servidora na Autarquia desde 2009. Meu trabalho no FNDE, a partir de minha chegada à instituição, deu-se com a capacitação de servidores. Os dois primeiros anos se passaram na Divisão de Desenvolvimento de Competências, onde trabalhei com capacitação presencial, contratação de cursos e eventos de desenvolvimento para os concursados que atuam em diferentes áreas no FNDE.

A partir do final de 2011, minhas atividades foram paulatinamente direcionadas à educação a distância. A mudança ocorreu com a criação do Ambiente de Gestão do Conhecimento do FNDE (o e-FNDE), em setembro do mesmo ano. Essa criação representou uma aposta da Autarquia na diversificação das atividades de capacitação profissional e Gestão do Conhecimento internos, que comprovam uma cultura institucional direcionada ao aprendizado para a melhoria do trabalho.

Nesse contexto, como citado, em outubro de 2011, foi criado o Núcleo de Educação a Distância (Nead), com o objetivo de gerir as atividades de EAD na Casa. Até janeiro de 2012, minhas atividades foram divididas, ainda, entre a capacitação

⁷

Idem.

presencial, em sua maior parte, e a distância. O Nead solidificava suas atividades quando, em fevereiro de 2012, devido a mudanças internas, passei a dedicar-me exclusivamente à EAD e à equipe envolvida com o Núcleo. Desde a sua criação, o Nead oferece cursos sobre temas de relevância para as atividades do FNDE a servidores, prestadores de serviço e estagiários. Os eventos são fruto de cessão e parceria com instituições públicas, além de serem produzidos por meio de contrato com a Universidade Federal de Goiás (UFG). Reforma Ortográfica, Licitações e Contratos Administrativos, Administração do Tempo, Planejamento Governamental e Gestão Orçamentária e Financeira, Controle Social do Fundeb e Tutoria foram os primeiros cursos disponibilizados na plataforma e a Escola de Administração Fazendária (Esaf), o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU) e o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foram as primeiras instituições a cederem conteúdo de cursos aos colaboradores do FNDE.

A ideia de institucionalizar parcerias de EAD na Autarquia foi uma iniciativa de aproximação com instituições que já se dedicam há mais tempo a atividades virtuais e de abertura de espaço para a institucionalização interna da EAD no FNDE, que, por meio dessas parcerias, também se compromete a ceder conteúdos e atividades na área às instituições.

Em julho de 2012, o NEAD foi estruturado dentro das atividades da Divisão de Inovação e Gestão do Conhecimento (DIGEC), que pertence à Coordenação de Gestão, Inovação e Organização (COGEO), do FNDE. A nova estrutura formalizou na Autarquia atividades relacionadas a Inovação e Gestão do Conhecimento, com as quais o NEAD se identifica.

Posteriormente, o NEAD uniu-se à equipe do Programa Formação para a Escola, em proposta de criação do Instituto Formar para a Escola do FNDE –Escola de Governo, institucionalizada em 2013 por meio de Grupo de Trabalho de que faço parte, responsável pela promoção da capacitação externa e interna do FNDE e moldada em uma proposta maior de Gestão do Conhecimento institucional. Essa união foi formalizada em maio de 2013, quando os envolvidos foram alocados em andar próprio de prédio sob gestão do FNDE, para o desenvolvimento de atividades propostas de formação. Nessa unidade, tornei-me responsável pelo setor de ações educacionais do grupo, gerindo as atividades que englobam capacitações e ações de formação ofertadas pelo Instituto.

Diante das mudanças e do trabalho diário com capacitação em uma instituição da área de educação, fui instigada, no meio do processo, à busca pelo aperfeiçoamento profissional nos temas, e a oportunidade de um Mestrado Profissional pela Universidade de Brasília – em parceria com o Ministério da Educação – solidificou a intenção de aprendizado. O estudo da experiência em Educação a Distância e Gestão do Conhecimento no FNDE tornou-se uma chance de aprimorar, profissionalmente, as atuais atividades que exerço na Autarquia, contribuindo, também, academicamente, com um estudo de caso na área de EAD e GC em um ambiente institucional. Pessoalmente, penso que a experiência acadêmica aliada à prática profissional é enriquecedora e, socialmente, com o aprendizado advindo do Mestrado, posso contribuir com as atividades institucionais em que estou envolvida e, conseqüentemente, com o trabalho dos servidores do FNDE e seus parceiros institucionais que, diariamente, executam atividades de execução e financiamento das políticas de educação propostas pelo MEC.

2. Problematização do objeto: Gestão do Conhecimento Institucional e Educação a Distância.

O conhecimento humano é ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações. Leite *et al* (2009) afirmam que, aplicado neste contexto, visando a oferta de soluções de problemas concretos, o conhecimento não se desgasta com o uso, mas se renova e se potencializa, permitindo a “geração dinâmica de inovações”. Sua aplicação, então, potencializa o trabalho nas instituições, que acontece por meio da presença humana. Segundo os autores:

“Nesse momento deve-se ressaltar o trabalho humano como questão central num contexto em que as pessoas são percebidas como atores críticos dos processos de criação de conhecimento, aqueles agentes ativos que vão dar à empresa sua identidade própria (...).” LEITE *ET AL*, 2009, p. 38.

Ativas nos processos das organizações, as pessoas trabalham e utilizam o conhecimento, tornando-o um instrumento útil e que deve ser gerido da melhor forma, a fim de auxiliar no alcance dos objetivos institucionais envolvidos. Nesse contexto, a aplicação da Gestão do Conhecimento mostra-se ferramenta estratégica para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Terra (2005) conceitua:

“Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*)”. (TERRA, 2005, p.8)

Entendida como um processo amplo de organização de políticas e ferramentas para uso estratégico do conhecimento nas instituições, a GC, segundo o autor, pode ser aplicada em áreas diversas das organizações, nas seguintes dimensões: fatores estratégicos e papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos (RH); sistemas de informação; mensuração de resultados; aprendizado com o ambiente.

A Gestão do Conhecimento, então, é uma importante ferramenta nas instituições em geral. Nas organizações públicas, em especial, é preciso adequá-la ao ambiente cujo foco não é o lucro imediato, mas o atendimento às demandas do cidadão, que deve ser aquele que mais se beneficia das ações organizacionais.

Uma das formas de aplicação de ações que potencializem a GC nas instituições, privadas ou públicas, é pelo uso da educação a distância, que, segundo Garcia Aretio, significa:

“Um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal na sala de aula entre professor e aluno como meio preferencial de ensino pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e o apoio de uma organização e tutoria que propiciam uma aprendizagem independente e flexível”. (ARETIO, 1994, p.14)

A modalidade, para Aretio, proporciona uma comunicação entre tutor e aluno mediada pela tecnologia, além de uma aprendizagem flexível.

A educação a distância no FNDE, como processo de capacitação de servidores e colaboradores, foi disponibilizada por meio de um Ambiente Virtual de Gestão do Conhecimento, que se propõe a unir, em uma plataforma, a EAD e a GC. O denominado e-FNDE é uma plataforma que apresenta um número significativo de funcionalidades, como um aplicativo de rede social em que cada usuário pode moldar seu espaço de acordo com suas preferências e necessidades, mantendo uma lista de contatos, álbuns de fotos e comunicando-se, de forma instantânea, com seus conhecidos, colegas de curso ou turma e participantes de comunidades. Como espaço de desenvolvimento de cursos,

o ambiente permite que os usuários autorizados desenvolvam, ofereçam, administrem e ministrem cursos a distância. E tem, ainda, um conjunto de ferramentas para apoio à interação entre os participantes, entre elas: mensagens de texto e vídeo, bate-papo, recados, diário, fóruns, webconferência e textos coletivos. Esse conjunto de ferramentas é disponibilizado não somente para que o cursista seja capacitado, mas para que interaja em um ambiente virtual institucional, enriquecendo o processo de ensino aprendizagem e fortalecendo a cultura de EAD na Autarquia.

É fato observar que as atividades de EAD no FNDE são reflexo, ainda, de um crescimento das estratégias de capacitação em educação a distância nos meios institucionais. Esse uso comprova o atual intercâmbio entre a educação e as tecnologias de informação, que tem permitido o aumento dos instrumentos de auxílio à aprendizagem e a variedade de locais onde ocorre. Seja em casa, na instituição de ensino ou no trabalho, é possível ao aluno, foco maior de todo o processo, ter acesso a cursos virtuais, em que adéqua a sua agenda de atividades de acordo com as suas necessidades. As áreas de educação corporativa - aqui entendida como o conjunto de práticas que visam a educação e a capacitação do servidor ou funcionário em prol de uma organização - e a EAD, segundo Silva (2009), experimentam o impulso das organizações no mundo globalizado e o desenvolvimento da tecnologia. Jeanne Meister conceitua educação corporativa:

“...guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um polo de educação permanente” (MEISTER, 1999, p. 8).

Juntas, a educação corporativa e a EAD encontraram pontos em comum:

“(...) é nas empresas que a EAD mais encontrou terreno para seu crescimento; por sua vez, é por intermédio da EAD que a educação corporativa encontrou condições para a sua expansão, atendendo a muito mais pessoas que seria possível se os processos educacionais fossem presenciais”. (SILVA, 2009, p.232)

Segundo Sommer (2010), há, essencialmente, dois grupos que divergem quanto à educação a distância. O primeiro, defensor desse tipo de atividade, apregoa a necessidade de nossos processos educativos formais incorporarem as tecnologias que temos à disposição, de atualizarmos os processos de ensinar e aprender; o segundo

defende a impossibilidade de um estudante aprender com qualidade em frente a um computador ou à televisão, isolado e executando tarefas ao modo dos antigos estudos dirigidos, separado de outros estudantes em igual processo de aprendizagem.

Essa divergência ocupa discussões sobre a formação escolar dos indivíduos e, no contexto desta pesquisa, é ampliada ao contexto organizacional. No trabalho, a EAD tem se mostrado uma alternativa de capacitação profissional que proporciona ao aluno aprender mais sobre os temas com que lida diariamente no ambiente das instituições. Esse aprendizado apresenta desafios antes não existentes na cultura de aprendizado presencial, como saber compatibilizar o horário da educação a distância com as atividades profissionais; como lidar com novas tecnologias que instrumentalizam o conhecimento oferecido, como aprimorar as estratégias de interação e aprendizagem em ambientes virtuais e aprender sem a constante presença física de um professor.

As instituições, frente às inovações de aprendizado e tecnologia, buscam benefícios por meio da EAD. Segundo Ricardo (2005):

“A educação corporativa, ao optar pela EAD como estratégia no planejamento organizacional, obtém mais algumas vantagens, como: “redução de custos com deslocamentos e estadias desnecessárias de seus colaboradores; composição de seu próprio banco de conteúdos; desenvolvimento tecnológico; melhor performance mercadológica; colaboradores mais reflexivos e adaptados ao ambiente tecnológico”. (RICARDO, 2005, p.34)

O uso da tecnologia e as possibilidades de redução de custos relativos à EAD não devem restringir seu potencial aos objetivos de lucro e mercado, descartando as características positivas de aprendizagem e formação que podem oferecer, porém destaca-se, por exemplo, que a redução de diárias e passagens na Administração Pública é uma forma de economia do dinheiro do cidadão, quando a capacitação pode ocorrer com qualidade no ambiente de trabalho do servidor. A EAD oferece, ainda, à instituição, a possibilidade de adequar a capacitação profissional de acordo com as suas especificidades. Rumble (2003) exemplifica: o Banco Popular da Colômbia oferece formação continuada a seus empregados; a companhia petrolífera estatal Petrobras, no Brasil, capacita seu pessoal nas plataformas marítimas; e o grupo bancário Sanpaolo, na Itália e na França, forma empregados a distância. É possível, por meio da EAD, atender demandas características de ambientes institucionais diversos que muitas vezes não encontram o tipo de capacitação específico de que necessitam em cursos presenciais

contratados no mercado. Rumble (2003) destaca as seguintes vantagens ao empregador que utiliza o ensino a distância:

- “- A participação no curso não implica a ausência do funcionário do seu trabalho. Uma parte da formação pode ser realizada durante o tempo de trabalho e uma outra, durante o tempo livre. (...)
 - O empregador se libera dos custos de enviar o empregado para os cursos de formação. (...)
 - O ensino a distância pode resolver problemas como a hesitação do funcionário em se ausentar de sua casa para frequentar cursos de formação;
 - Um número reduzido de professores pode alcançar numerosos estudantes;
 - Os empregadores podem formar mais rapidamente um número muito maior de funcionários do que seria possível nos cursos tradicionais;
 - Os empregadores podem formar mão de obra geograficamente dispersa, como o programa da Petrobras, nas plataformas marítimas”.
- (RUMBLE, 2003, p.22 e 23)

É possível, então, segundo o autor, a pedagogos e professores atenderem diversas demandas dificilmente conseguidas pelos métodos tradicionais de formação. Sobre a visão do aluno no processo, Rumble (2003) explica que os que desejam estudar nem sempre dispõem de tempo integral ou parcial num local determinado e o ensino a distância oferece outras possibilidades. Nesse sentido, entende-se que o aprendizado pode acontecer durante as pausas do trabalho diário, de acordo com as necessidades e as opções disponíveis do trabalhador.

No FNDE, o processo de capacitação profissional em EAD para servidores e colaboradores foi disponibilizado recentemente por meio da implantação de uma plataforma robusta. Essa disponibilização ocorreu em meio a um contexto de mudanças na estrutura de educação corporativa na instituição, com a criação de uma Escola de Governo responsável por todas as ações de Gestão do Conhecimento na Autarquia – o que inclui as atividades de EAD aos públicos internos e externos que possui.

O Instituto Formar para a Escola nasceu da aspiração de gestores em promover em um só espaço as ações de capacitação da Autarquia, alcançando seus públicos de interesse – servidores, colaboradores e gestores da Educação pelo país, das três esferas de Governo. A Escola propõe ser um centro difusor de informações, comunicação e ações pedagógicas, conforme os pilares que o regem:

I - Gestão do conhecimento – Promover a coleta, a sistematização, a articulação, a integração e a socialização do conhecimento, fortalecendo as ações de educação.

II - Educação corporativa – Reunir e promover, de forma articulada e integrada, as ações institucionais de formação.

III – Comunicação – Estimular e dar suporte à rede de relacionamento institucional do FNDE.

IV – Tecnologia – Prospectar e disseminar tecnologias aderentes à gestão do conhecimento, à educação corporativa e à comunicação no âmbito da escola. (Portaria 83, FNDE, 2013)

Primeiramente, suas ações estão concentradas na modalidade de educação a distância, no oferecimento de cursos, videoaulas, cartilhas, comunidades de aprendizagem e demais recursos possíveis aos seus públicos. As áreas do FNDE que se juntaram para formação do Instituto ofereciam a modalidade aos seus públicos; portanto, a Escola nasce com essa “bagagem” de capacitação em EAD. Internamente, a Escola oferece essa capacitação para as atividades próprias da Autarquia, em eventos na área de Administração Pública e sobre o FNDE. Externamente, essas capacitações são mais voltadas para os programas da Casa, para que os gestores sejam mais bem formados sobre como gerir os recursos da Educação que recebem do FNDE. Posteriormente, a ideia é que as capacitações presenciais do PACC também se integrem ao ambiente.

As atividades do Instituto ainda nascem com a ideia de Gestão do Conhecimento na Autarquia, em ações iniciais que demandam direcionamento. É importante ressaltar que as ações de capacitação propostas pelo Instituto tiveram como base e nascimento as capacitações em EAD, porém o formato proposto de oferecimento de atividades pela Escola é o “blended learning”, que, segundo Oliver e Trigwell (2005), é um termo que tem alcançado aceitação considerável, descrito como “particulares formas de ensino com a tecnologia”. A ideia atualmente predominante na Escola é o oferecimento de aprendizagem ao público de acordo com sua necessidade e possibilidade. Aos que se encontram fisicamente distantes, há a ideia, por exemplo, de produção de um vídeo explicativo; aos que têm condições de impressão de materiais, uma cartilha. O Instituto propõe produzir essa combinação de produtos que se adequem à realidade diversa dos públicos com que lida no país.

Nesse amplo contexto de ações de capacitação e criação de novas propostas e estruturas institucionais, frente a vantagens, desvantagens e especificidades da aprendizagem em EAD em ambiente institucional público e com proposta de foco na Gestão do Conhecimento, a presente pesquisa pretende analisar, especificamente, as

ações de EAD e GC ao público interno do FNDE, composto por servidores e colaboradores. A partir das considerações delineadas, surge a seguinte indagação:

- Como a instituição compreende a relação entre Gestão do Conhecimento e Educação a Distância como modalidade de aprendizagem na sustentação de seu processo de capacitação?

3. Objetivos da pesquisa

Os objetivos de pesquisa representam os objetivos geral e específicos propostos.

3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de capacitação institucional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, da Educação a Distância e dentro do contexto de criação do Instituto Formar para a Escola – Escola de Governo do FNDE.

3.2. Objetivos Específicos

Para cumprir o objetivo geral proposto, foram definidos os objetivos específicos:

- a) Analisar esse processo de capacitação institucional na visão dos gestores centrais envolvidos.

- b) Analisar a visão dos usuários do Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE sobre gestão do conhecimento, educação a distância, escola de governo e o próprio ambiente virtual, no contexto do FNDE.

4. Caminhos metodológicos

Os caminhos metodológicos representam a abordagem utilizada, os sujeitos e os instrumentos, a metodologia da análise de dados, a categorização e a estrutura propostas.

4.1 Abordagem utilizada

A abordagem escolhida para esta pesquisa exige, ao mesmo tempo, a utilização de procedimentos quantitativos e qualitativos. Isto porque a pesquisa pretende analisar o ambiente institucional do FNDE sob a perspectiva da EAD, da Gestão do Conhecimento e dentro do contexto de criação da Escola de Governo do FNDE, compreendendo as seguintes visões: dos gestores centrais envolvidos no processo e dos usuários do Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE. Aos usuários foi aplicado questionário sobre a plataforma, e a abordagem exige um tratamento estatístico para dar consistência ao perfil almejado; para tanto, os dados foram tabulados em sua configuração quantitativa. Como a análise pretendeu suplantar o enfoque puramente descritivo, os dados foram, também, interpretados na sua expressão qualitativa, após entrevistas, de forma a perceber como as pessoas centrais citadas - os três gestores responsáveis pelo processo de GC na Autarquia: o Presidente do FNDE, o Coordenador-Geral da Escola de Governo e o Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas - entendem esse processo na Casa, com foco nas ações internas institucionais.

Sendo assim, exige-se também um tratamento qualitativo, visto que a intenção é perceber a opinião de gestores e usuários sobre a EAD, a Gestão do Conhecimento e a plataforma institucional. De acordo com Bogdan & Biklen (1994), são algumas especificidades da pesquisa qualitativa:

a) O pesquisador insere-se no local de estudo com o objetivo de apreender todo o contexto relacionado ao objeto de estudo. A fonte de dados é o ambiente natural e o investigador é o instrumento responsável por apreender a realidade em que se insere. Os dados são recolhidos por meio de contato direto, via entrevista ou observação *in loco*.

b) O pesquisador analisa mais o processo do que os resultados ou produtos. A ênfase é dada ao que está ocorrendo. A abordagem qualitativa preocupa-se com o modo

como os sujeitos se inserem nas atividades e nas suas relações pessoais e com o cotidiano.

c) O pesquisador busca apreender o modo como os sujeitos dão sentido à sua atuação como profissional ou como estudante e a maneira como interpretam as suas experiências, bem como as perspectivas que têm delas. Isso porque o **significado** é muito importante na abordagem.

d) Tem caráter descritivo/interpretativo. A escrita tem papel importante na pesquisa qualitativa, pois traduz por meio das palavras os dados recolhidos.

4.2 Sujeitos e instrumentos

A presente pesquisa adotou os seguintes sujeitos e instrumentos:

- a) Entrevistas com os principais gestores envolvidos no processo de capacitação interna institucional: o Presidente da Autarquia, responsável pelo impulso recente das atividades de Gestão de Conhecimento no FNDE; o Coordenador das atividades da Escola de Governo proposta; e o Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas da Autarquia.
- b) Documentos institucionais que permitiram compreender em profundidade a proposta educacional que sustenta o objeto de estudo: Planos Anuais de Capacitação por Competências (PACC) do FNDE, Relatório de Gestão do FNDE, Planejamento Estratégico do FNDE, Relatórios finais de cursos a distância do FNDE, portarias e resoluções institucionais, decretos governamentais.
- c) Questionários semiestruturados aplicados aos usuários do Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE, especialmente servidores e colaboradores da Autarquia.
- d) Percepção da pesquisadora inserida no contexto do FNDE, também como servidora atuante nos processos em estudo.

4.3 Metodologia da análise de dados

Qualitativamente, houve análise e descrição interpretativa dos dados empíricos, buscando-se estabelecer as relações e conexões entre os elementos analisados. As entrevistas contribuíram para o norteamento das perguntas do questionário aplicado aos usuários do e-FNDE. Foram feitos:

- Tabulação de dados levantados;
- Sistematização e elaboração de análise de dados;
- Elaboração da síntese da investigação através do relatório final do trabalho.

As entrevistas com perguntas abertas foram feitas por gravação com pessoas-chaves nas atividades de GC e EAD na instituição e o questionário contou, em suas perguntas finais, com questionamentos abertos sobre as quatro categorias de análise escolhidas na pesquisa, quando houve oportunidade para perguntas mais subjetivas e com maior flexibilidade de respostas aos usuários da plataforma.

Quantitativamente, foi necessário analisar dados numéricos relativos aos questionários, que apresentaram perguntas fechadas onde foram avaliadas questões mais gerais e objetivas sobre as categorias de análise. Foram levados em conta: vínculo empregatício, idade, cargo de chefia, área e tempo de atuação no FNDE, escolaridade e sexo. Os procedimentos quantitativos foram feitos por métodos estatísticos simples e foi utilizado tanto sistema próprio do FNDE, chamado Sisquest e com base no *Lime Survey* - que disponibiliza perguntas e respostas para aplicação e apuração -, quanto os programas NVivo e *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS.

4.4 Categorização

Segundo Bardin, “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (1977, p. 117). Esses critérios podem ser semânticos (por temas); sintáticos (verbos, adjetivos); léxicos (segundo o sentido das palavras) e expressivos (segundo perturbações da linguagem).

De acordo com a autora, o processo comporta duas etapas (1977, p.118):

- O inventário: isolar os elementos;

- A classificação: repartir os elementos, buscando impor organização às mensagens.

A categorização fornece uma “representação simplificada dos dados brutos” (1997, p.118) e, ao analisar um conteúdo, é preciso decodificá-lo em um sistema de categorias.

Nesse sentido, as perguntas e respostas dos entrevistados foram categorizadas em vista da importância que representam no conteúdo pesquisado neste trabalho. Ainda, foram escolhidas após inserção das informações colhidas desses respondentes – gestores e usuários, no Programa NVivo, que refletiu maior frequência e repetição das palavras que formaram as categorias nos dados encontrados. Foram eles:

- Gestão do Conhecimento;
- Educação a Distância;
- Plataforma e-FNDE;
- Escola de Governo.

Ressalta-se, ainda, para melhor entendimento dos termos expostos no trabalho, que a nomenclatura utilizada na Autarquia é de **capacitação profissional** de servidores e prestadores de serviço. O termo “colaboradores”, que identifica tanto servidores quanto prestadores de serviço, também é utilizado.

4.5. Estrutura

A presente dissertação foi estruturada em três capítulos. O primeiro, denominado “**Educação a Distância e Gestão do Conhecimento: Conceitos e Recorte Histórico**”, trata dos conceitos de EAD e GC, além de um breve um recorte histórico sobre a educação a distância – modalidade importante de capacitação na Casa na criação da Escola de Governo. São citados conceitos de autores das áreas e os primeiros cursos por correspondência, a evolução dessa modalidade de aprendizagem no Brasil e no mundo.

No segundo capítulo é abordado o tema “**O contexto das organizações: Capacitação, Educação a Distância e Gestão do Conhecimento**”. As fases de capacitação profissional são citadas ao longo de sua história, especificando o modo de atuação nos contextos organizacionais, dando origem à chamada educação corporativa. Há uma abordagem sobre a EAD e a GC nos ambientes institucionais, com

peculiaridades de suas inserções no setor público. Segue uma explicação da modalidade e do tipo de gestão no contexto de atividades do FNDE.

O terceiro capítulo, “**Capacitação em EAD e Gestão do Conhecimento no FNDE – Análise dos resultados**”, trata especificamente da pesquisa realizada na Autarquia e são analisadas as informações advindas da aplicação das entrevistas e do questionário do trabalho.

CAPÍTULO 1 – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E RECORTE HISTÓRICO

1.1 Conceitos de EAD

Segundo Barreto (2001), “entende-se a educação a distância como uma estratégia desenvolvida por sistemas educativos, para oferecer educação a setores ou grupos da população que, por razões diversas, têm dificuldade de acesso a serviços educativos regulares”. Segundo a autora, entre essas razões destacam-se situações geográficas ou sociais, falta de oferta de cursos e condições familiares, profissionais ou econômicas que impedem a continuidade do processo educativo. A autora, para conceituar o termo, investe-se também das influências sociais e não somente físicas a que a EAD está exposta.

Belloni (2003), diante dos vários conceitos que o termo sucinta, fez uma coletânea de significados sobre EAD, dos quais destacamos os seguintes:

- Educação a distância é uma relação de diálogo, estrutura e autonomia que requer meios técnicos para mediatizar esta comunicação. Educação a Distância é um subconjunto de todos os programas educacionais caracterizados por: grande estrutura, baixo diálogo e grande distância transacional. Ela inclui também aprendizagem. (MOORE, 1990)

- Educação a distância se refere àquelas formas de aprendizagem organizada, baseadas na separação física entre os aprendentes e os que estão envolvidos na organização de sua aprendizagem. Esta separação pode aplicar-se a todo o processo de aprendizagem ou apenas a certos estágios ou elementos do processo. Podem estar envolvidos estudos presenciais e privados, mas sua função será suplementar ou reforçar a interação predominantemente a distância (MALCOM, 1988).

- Educação a distância é um método de transmitir conhecimento, competências e atitudes que é racionalizado pela aplicação de princípios organizacionais e de divisão do trabalho, bem como pelo uso intensivo de meios técnicos, especialmente com o objetivo de reproduzir material de ensino de alta qualidade, o que torna possível instruir um maior número de estudantes, ao mesmo tempo, onde quer que eles vivam. É uma forma industrializada de ensino e aprendizagem (PETERS, 1973).

A autora afirma que as definições são, em geral, descritivas, não unânimes e explicam a EAD “pelo que ela não é, ou seja, a partir do ensino convencional em sala de

aula” (BELLONI, 2003), tendo como parâmetro a distância. Entre os autores citados, Moore reforça a característica da aprendizagem mediada por meios técnicos que superam as distâncias. Malcolm lembra que a separação física mediatizada pode ocorrer em algumas fases do processo e nem sempre em todo. Já Peters reforça os princípios da produção industrial na EAD, destacando a aprendizagem massiva que pode proporcionar.

Niskier (2000) afirma que “a modalidade modifica aquela velha ideia de que, para existir ensino, seria sempre necessário contar com a figura do professor em sala de aula e de um grupo de estudantes”. O autor lembra que a EAD é muito mais do que o uso puro e simples da tecnologia em sala de aula. No conceito relaciona-se a interatividade, numa correspondência de ensino e resposta na busca por apreensão do conhecimento.

Aretio (2011) identifica as particularidades da modalidade de EAD que considera substanciais, pelas características expostas de três autores:

Verduin e Clark (1991):

1. A separação entre professor e aluno durante a maior parte do processo instrucional;
2. A influência de uma organização de apoio ao estudante;
3. O uso de meios de união entre o professor, o estudante e os conteúdos do curso;
4. A provisão de uma comunicação multidirecional entre o professor, o tutor, a agência educativa e o estudante.

Garrison (1989):

1. A educação a distância implica que a maior parte da comunicação entre professor e estudante ocorra de forma não contínua.
2. A educação a distância deve considerar a comunicação de duas vias entre o professor e o estudante, para suportar o processo educativo.
3. A educação a distância usa tecnologias para mediar a necessária comunicação bidirecional.

Sherry (1996):

1. Separação de professor e aluno no espaço e no tempo.
2. Estudo independente, controlado voluntariamente pelo estudante, mais importante que a própria separação do professor.
3. Comunicação não contínua entre estudante e professor, mediada através dos recursos impressos ou de outras formas de tecnologia.

Sobre Sherry, Aretio não compartilha a opinião da primeira frase, visto que acredita nos benefícios da aprendizagem síncrona por meio da EAD. O autor conceitua:

“A educação a distância se baseia em um diálogo didático mediado entre o professor (instituição) e o estudante, que, situado em um espaço diferente daquele, aprende de forma independente (cooperativa). (ARETIO, 2011, p. 41).

Diante dos conceitos, é possível afirmar que educação a distância possui forte característica de ausência da relação física entre professor e aluno, porém vai além disso, pois proporciona, por meio de recursos didáticos mediados pela tecnologia, uma aprendizagem em tempo e espaço diferentes da sala de aula. Nesse contexto, o “professor” pode dar lugar ao “professor tutor”, assim explicado por Bentes (2009):

“O professor tutor (...) assume características inerentes à sua função para trabalhar na EAD; deve saber lidar com os ritmos individuais inerentes de cada aluno, apropriar-se de novas TICs⁸, dominar técnicas e instrumentos de avaliação, ter habilidades de investigação, utilizar novos esquemas mentais para criar uma nova cultura indagadora e plena em procedimentos de criatividade e ter disponibilidade para intervir a qualquer momento.” (BENTES, 2009, p. 167)

Segundo o autor, o contato por meio da tecnologia faz com que “professores se familiarizem com as novas tecnologias educacionais e façam uso delas da mesma maneira que utilizam o quadro e o giz” (BENTES, 2009). Ainda, o professor tutor terá o papel de agente motivador e orientador que irá acompanhar e avaliar o aprendizado do aluno durante o processo. No centro desse processo - entende-se - está o aluno, que deve retirar dessa modalidade de ensino e interação a melhor oportunidade de aprendizagem, seja proporcionada por uma escola, em casa ou na instituição em que trabalhe.

A maioria dos autores tem como consenso o fato de a educação a distância ocorrer, em grande parte do processo, em espaços e tempos diferentes entre professor e

⁸ Tecnologias de Informação e Comunicação

aluno, e que se utilizam das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para que o processo de ensino e aprendizagem se dê da forma o mais interativa possível. Vê-se, ainda, que há quem ressalte uma preocupação em alcançar um grande número de estudantes pelos meios técnicos, deixando clara a intenção de larga escala da produção do ensino e da aprendizagem. Ao uso da tecnologia é somada a necessidade de interatividade, para que o conhecimento seja apreendido e não somente uma relação técnica ocorra. O professor é convidado a se adaptar às TICs e ao ritmo da aprendizagem a distância e os conceitos que envolvem essa adaptação, aliados aos citados, são criticados por Belloni (2003) pelo fato de caracterizarem uma conceituação de comparação ao ensino presencial e não a caracterização da modalidade de aprendizagem a distância.

Neste trabalho, consideram-se importantes as características de tempo, espaço e uso da tecnologia nos processos de EAD. O uso em grande escala da educação a distância, porém, não deve prescindir da qualidade do curso oferecido e da seleção do público a que o evento se destina, para que o processo de ensino e aprendizagem se dê da melhor forma, seja em grande ou em pequena escala. Entende-se aqui que a interatividade pode realmente representar uma forma de enriquecer o processo de EAD e que essa modalidade não substitui a presencial, mas representa uma forma de ensino e aprendizagem que complementa o presencial e/ou atua independentemente. Os conceitos são comparados com a forma presencial e entende-se que isso ocorre porque a modalidade representa a primeira existente e mais sólida em nossa sociedade, sendo tomada como ponto de referência para as demais. Acredita-se que, com a ampliação do uso da educação a distância, os conceitos possam aprimorar-se com características que se identifiquem mais com seu formato.

No FNDE, a EAD tornou-se a base de capacitação que formou o Instituto Formar para a Escola. Nascido de duas áreas que utilizavam a EAD para alcançar seus públicos, a Escola de Governo tem na modalidade o início e grande contribuição para o andamento de suas próprias atividades. Entendendo, ainda, que o Instituto busca a melhor forma de interação possível com seus públicos, há uma preocupação de que essa interação ocorra de todas as formas possíveis e mais adequadas a cada situação. Nesse sentido, a gestão da Escola tem buscado ações e atividades de capacitação adequadas ao *blended learning*. Conforme Kerres e De Witt (2003), o método é discutido como uma combinação de diferentes métodos didáticos e formas de disponibilização independentes. Para uma escola que se propõe a alcançar com a mesma qualidade tanto

os colaboradores internos que possui quanto dos parceiros da educação espalhados na diversidade do país, o uso de diferentes métodos de ensino e aprendizagem com cada público é interessante.

Esse uso das ferramentas e conceitos do *blended learning* está sendo ancorado pela Gestão do Conhecimento Institucional, que busca identificar processos, ferramentas e atividades, compreendendo-os e organizando-os para uso eficaz dentro da Autarquia. As ações da Escola têm como referência a interação com as diretorias do FNDE que, em seus anseios, estão demandando e debatendo com o Instituto o que necessitam em capacitações e trabalho de informações para disseminação aos seus parceiros da Educação e aos colaboradores internos. E há o contato da Escola com o Escritório de Projetos da Autarquia, responsável pelo mapeamento de processos no FNDE. De posse de processos institucionais e demandas das áreas, está sendo possível, ao Instituto, ter uma visão mais ampla do conhecimento existente na Autarquia. Essa visão promove melhor gestão de atividades e maior promoção de serviços do Instituto, adequados às reais necessidades do FNDE, aliando-se ao que se espera de uma gestão eficiente do conhecimento institucional.

1.2. Breve Recorte Histórico

Ancorados no entendimento de que a EAD representa a base das atividades que culminaram com a criação do Instituto Formar para a Escola, entendeu-se pertinente acrescentar, no presente trabalho, um breve recorte histórico de como a educação a distância vem se firmando, no Brasil e no mundo, como modalidade de aprendizagem.

O exame dos dados históricos mostra que os registros das primeiras ocorrências de educação a distância remontam às escolas da época de Johannes Guttenberg, inventor dos tipos móveis que permitiram a reprodução de livros que até então eram produzidos apenas manualmente. Essa modalidade de educação cresceu em meados do século XVIII, quando surgiram, na Europa, as possibilidades geradas pelos meios de comunicação, especialmente a correspondência. Segundo estudo de Silva (2004), não há uma data bem definida que marque o início dessa trajetória:

Há quem considere os primeiros escritos de Platão sobre o entendimento do mundo como o início desse processo. Segundo os arquivos da Biblioteca Virtual Brasileira (2004), esse processo começou no século XV, quando Johannes Guttenberg, em Mogúncia, Alemanha,

inventou a imprensa, com composição de palavras com caracteres móveis. Com a criação, tornou-se desnecessário ir às escolas para assistir ao venerando mestre ler, na frente de seus discípulos, o raro livro copiado. Antes, os livros, copiados manualmente, eram caríssimos e, portanto, inacessíveis à plebe, razão pela qual os mestres eram tratados como integrantes da corte (SILVA, 2004, p.18 e 19),

Segundo Nunes (2009), a primeira notícia registrada de EAD foi, provavelmente, o anúncio de aulas de Taquigrafia por correspondência, em março de 1728, por Caleb Philips da Gazeta de Boston, EUA. Philips enviava lições semanais para alunos inscritos devido ao anúncio que disponibilizou na Gazeta. Em 1840, na Grã-Bretanha, era também ofertado o curso de taquigrafia por correspondência e, em 1880, o *Skerry's College* ofereceu cursos preparatórios para concursos públicos a distância. Em 1884, o *Foulkes Lynch Correspondence Tuition Service* ministrou cursos de contabilidade. Nos EUA, em 1891, houve oferta de curso sobre segurança de minas (NUNES, 2009). Na sequência, as universidades de Oxford e Cambridge, na Grã-Bretanha, em meados do século passado, ofereceram cursos de extensão. E vieram as universidades de Chicago e Wiscosin, nos EUA; na Alemanha, em 1924, foi criada a Escola Alemã por Correspondência de Negócios e, em 1910, a Universidade de *Queensland*, Austrália, iniciou suas atividades com ensino por correspondência.

Nunes (2009) explica que, do início do século XX até a Segunda Guerra Mundial, houve expressivo desenvolvimento das metodologias aplicadas ao ensino por correspondência. Em 1928, a BBC, rádio londrina, começou a promover cursos para a educação a distância utilizando o rádio. Nesse período, as metodologias começaram a ser muito influenciadas pela introdução de novos meios de comunicação de massa.

Durante a guerra, surgiram novos métodos de comunicação, como o código Morse, porém o verdadeiro impulso se deu a partir de meados dos anos 1960, com ações de educação secundária e superior a distância. Universidades, faculdades e instituições de nível secundário passaram a oferecer cursos a distância em várias áreas do conhecimento.

São exemplos em nível secundário:

- Hermods-NKI Skolen, na Suécia;
- Rádio ECCA, nas Ilhas Canárias;
- Air Correspondence High School, na Coreia do Sul;
- School of the Air, na Austrália;
- Telesecundária, no México; e

- National Extension College, no Reino Unido.

Em nível universitário:

- Open University, no Reino Unido;

- Fern Universität, na Alemanha;

- Indira Gandhi National Open University, na Índia;

- Universidade Estatal a Distância, na Costa Rica;

- Universidade Nacional Aberta, na Venezuela;

- Universidade Nacional de Educação a Distância, na Espanha;

- Sistema de Educação a Distância, na Colômbia;

- Universidade de Athabasca, no Canadá;

-Universidade para Todos os Homens e 28 universidades por televisão, na China.

De acordo com Barreto (2001), “os principais centros de divulgação da EAD foram a França, a Espanha e a Inglaterra, que contribuíram com relevantes trabalhos para ampliar o campo de aplicação dessa modalidade de educação, além de terem servido de inspiração e até de modelo no âmbito da América Latina e Caribe (...)”. Os modelos desenvolvidos especialmente pelo *Centre National de Enseignement a Distance*, pela *Universidad Nacional de Educación a Distancia* e pela *Open University* foram ativos nessa difusão.

As iniciativas representam importantes passos para a consolidação da modalidade e, mais do que ações esparsadas, a EAD demonstra que influencia a aprendizagem das pessoas no tempo. Pereira (2003) distinguiu cinco gerações da educação a distância, a partir de sua trajetória histórica. O quadro abaixo sintetiza as características das gerações, o modelo a que pertencem e sua tecnologia preponderante:

Quadro 1. Modelos de Educação a Distância

Geração	Modelo	Tecnologia preponderante
1 ^a	Modelo por Correspondência	Material impresso.
2 ^a	Modelo Multimídia	Material impresso; áudio; vídeo; computador baseado no ensino; vídeo interativo.
3 ^a	Modelo de Aprendizagem por Conferência	Audioteleconferência; videoconferência; comunicação audiográfica; TV/rádio.
4 ^a	Modelo de Aprendizagem Flexível	Multimídia interativa on-line; internet baseada no recurso www; comunicação mediada por computador.
5 ^a	Modelo de Aprendizagem Flexível Inteligente	Multimídia interativa on-line; internet baseada no recurso www; computador usando sistema de respostas automáticas; acesso ao portal do câmpus para processos e recursos.

Fonte: Síntese das cinco gerações de EAD, adaptado de Pereira (2003).

A primeira geração originou-se da oferta de cursos por correspondência no século XIX e o material impresso continua a ser utilizado até os dias atuais, com a finalidade de possibilitar maior acesso à educação. Segundo Pereira (2003), a produção e a distribuição centralizada dos materiais impressos, se utilizados em economia de escala, apresentam limitações pedagógicas devido à escassa ou nula interatividade entre a instituição e os alunos.

A segunda geração desenvolveu-se no início da década de 1970, após a criação da *Open University* britânica. Segundo a autora, tanto a primeira quanto a segunda gerações têm ênfase na democratização do saber, por tornarem disponível o conhecimento à população de extensos territórios. Essa geração utiliza diversos recursos de mídia, porém, aliada à primeira, seu sistema de produção desenvolve-se de forma centralizada e em regime de economia de escala. As tecnologias não são interativas, exceto a aprendizagem assistida por computador e vídeo interativo.

O Modelo de Aprendizagem a Distância por Conferência representa a terceira geração e é utilizado em pequena escala desde o final de 1980, caracterizando-se pela comunicação sincrônica e pelo potencial interativo das novas tecnologias da informação e comunicação. Para Pereira, a inserção das novas tecnologias em ambientes de

aprendizagem possibilitou um novo paradigma da educação. Nesse modelo, perde-se a flexibilidade de tempo, de local e de ritmo, já que as sessões obrigam à fixação de um espaço adequado onde possam ser realizadas as conferências.

A exploração de novas tecnologias, particularmente dos recursos da internet, a partir da década de 1990, possibilitou a criação dos modelos das gerações seguintes. A quarta geração utiliza-se do ambiente de aprendizagem virtual, mediante processo interativo, não linear e colaborativo. A navegação é ferramenta básica de estudo interativo e bases de dados são utilizadas como referência aos estudantes. Há, ainda, interação entre alunos e professores por meio do uso do computador, em conversações assíncronas (Pereira, 2003).

A quinta geração representa o modelo de aprendizagem flexível inteligente, caracterizado por um sistema de respostas automatizadas por meio do computador, que media a comunicação. Há uma fonte de interações diretas armazenadas em computador exploradas com propósitos educacionais e esse modelo foi desenvolvido na *University of Southern Queensland*, Austrália.

Sobre as gerações de EAD, percebe-se que permeiam a história da educação a distância. É possível notar o crescimento mundial da EAD em meio aos modelos, que, desde o ensino de correspondência ao maior crescimento com os meios de comunicação de massa, ganha espaço no contexto da formação dos indivíduos. Segundo Silva (2004), pode-se dizer que existem, atualmente, experiências de EAD em praticamente todo o mundo, em nações industrializadas e países em desenvolvimento.

Ressalta-se que os modelos podem se complementar e seus usos podem ter características de mais de uma geração. O modelo de capacitação em EAD primeiramente utilizado no FNDE compreendeu o segundo modelo, com características do quarto modelo, devido ao perfil não somente de plataforma de ensino, mas de rede social que o Ambiente de Gestão do Conhecimento do FNDE se propõe a oferecer. Já a proposta de trabalho da Escola de Governo, que tem se fundamentado na ideia do *blended learning*, busca uma combinação dos processos existentes, naturalmente apoiada pela EAD em sua formação e por seu potencial de alcance aos públicos da Autarquia. As características da capacitação no FNDE serão mais detalhadas nos capítulos 2 e 3 da dissertação.

1.2.1 EAD no Brasil: dos cursos por correspondência ao advento da internet

No Brasil, o marco oficial da EAD foi a instalação das Escolas Internacionais, que, segundo Alves (2009), eram unidades de ensino estruturadas formalmente, filiais da organização norte-americana. Os cursos eram oferecidos àqueles que buscavam emprego nos setores de comércio e serviços e, no país, também foi utilizado o ensino por correspondência. O material didático era enviado pelos correios, que utilizavam, principalmente, as ferrovias para transporte (ALVES, 2009).

Em 1923, foi fundada a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, emissora privada que buscava possibilitar a educação popular. Edgar Roquete Pinto, seu fundador, doou-a em 1936 ao Ministério da Educação e Saúde, solicitando que a rádio não fosse utilizada para outras finalidades que não as educativas (BARRETO, 2001). Em 1937, o Serviço de Radiodifusão Educativa do Ministério da Educação implantou inúmeros programas, dentre os quais se destacou a Escola Rádio-Postal A Voz da Profecia – criada em 1943 pela Igreja Adventista para oferecer cursos bíblicos. O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), em 1946, desenvolveu, em São Paulo e no Rio de Janeiro, a Universidade do Ar, que atingia 318 localidades em 1950 (ALVES, 2009).

A TV Tupi, primeira televisão brasileira, surgiu em 1950. Barreto (2001) informa que, nesse momento, Edgar Roquete-Pinto reapareceu no cenário da educação brasileira e propôs o uso da TV para finalidade de ensino. Junto ao engenheiro José Oliveira Reis, Roquete-Pinto elabora um plano para instalação de um canal de TV educativa no Rio de Janeiro. O projeto foi aprovado; a concessão do canal, obtida; e a emissora, comprada por uma empresa norte-americana. Mudanças na administração da cidade, porém, impossibilitaram o pagamento de débitos relativos à compra e ela nunca foi instalada.

Outros projetos com o rádio aconteceram e, em 1957, foi criado o Sistema Rádio-educativo Nacional (Irena), que produzia programas diversos para emissoras de vários pontos do país. Em 1959, a Igreja Católica, em Natal, criou escolas radiofônicas que deram origem ao Movimento de Educação de Base (MEB – 1961/1965). As atividades do MEB incluíam alfabetização, conscientização, politização, educação sindicalista, instrumentalização das comunidades e animação popular. Seu sistema radioeducativo foi constituído por uma rede de núcleos com programas educativos elaborados, supervisionados e com trabalho de comunidade e escola (BARRETO, 2001). Em 1964, a ação do MEB atingia 14 estados e 25 emissoras transmitiam os

programas, que tinham grande penetração na área rural. No mesmo ano, o Ministério da Educação solicitou e obteve do Conselho Nacional de Telecomunicação a reserva de 48 canais de VHF e de 50 de UHF exclusivamente para a TV educativa. Os números foram ampliados nos anos seguintes, para garantir a existência de um canal dessa natureza em cada estado e nas cidades mais importantes.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) foi a primeira legislação a tratar da EAD, em 1961, ao permitir a organização de cursos ou escolas experimentais – Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Em 1965, a Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul e o Ministério da Educação firmaram um convênio, criando o Serviço de Rádio e Televisão Educativos (Sertre). Em 1967, foram criadas: a Fundação Padre Landell de Moura, no Rio Grande do Sul, que desenvolve, desde então, programas de preparação para o trabalho em empresas privadas e organismos governamentais; a Fundação Padre Anchieta, em São Paulo, com ações em níveis de educação formal e não formal; e o Instituto de Administração Municipal (IBAM), no Rio de Janeiro, que tem o objetivo de oferecer cursos a distância para treinamento de servidores de prefeituras municipais (BARRETO, 2001).

Segundo Alves (2009), projetos de educação do Governo Federal, como o Movimento Brasileiro de Alfabetização (Mobral), de 1967 – que se ocupava da alfabetização funcional de jovens e adultos –, tinham abrangência nacional, nessa época, especialmente pelo uso do rádio.

O Código Brasileiro de Comunicações, publicado em 1967, determinou que deveria haver transmissão de programas educativos de rádio e TV educativa. Em 1969, foi criado o Sistema Avançado de Tecnologias Educacionais e o Ministério das Comunicações baixou portaria definindo o tempo obrigatório e gratuito para que as emissoras comerciais cedessem horário a programas educativos (ALVES, 2009). No mesmo ano, foi iniciado o Projeto Saci, pelo Instituto de Pesquisas Espaciais do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em São José dos Campos, São Paulo. O Projeto propunha uma rede educacional nacional via satélite e realizou experiência piloto de superfície, no Rio Grande do Norte, com um curso supletivo de primeiro grau para professores leigos e uma complementação de 15 minutos diários para as séries iniciais regulares do primeiro grau – ambos por TV e rádio (BARRETO, 2001).

Em 1970, os ministérios das Comunicações e da Educação e Cultura regulamentaram o uso gratuito do rádio para programas educativos. Era obrigatória a

ocupação de cinco horas semanais destinadas a esses programas nas emissoras do país. Ainda em 1970, nasceu o Projeto Minerva, como resultado de convênios firmados entre a Fundação Padre Landell de Moura (RS) e a Fundação Padre Anchieta (SP), para a produção de textos e programas. Outras instâncias governamentais também participaram do projeto para acompanhamento, como a Coordenação do Serviço de Radiodifusão Educativa (SER) do então Ministério da Educação e Cultura. A Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) cedeu os canais de voz e a Agência Nacional responsabilizou-se pela formação de uma cadeia nacional envolvida. O Projeto Saci destinou-se a completar as atividades dos sistemas educativos comerciais, a ofertar cursos de educação continuada e supletiva a jovens e adultos e uma programação cultural de interesse das audiências (BARRETO, 2001).

A Lei nº 5.692, de 15 de agosto de 1971, manteve em vigor o dispositivo da LDB sobre cursos e escolas experimentais e determinou que os cursos supletivos fossem ministrados por meio do rádio, televisão, correspondência e outros meios de comunicação que permitissem “alcançar o maior número de alunos” (GOMES, 2009).

Em 1972, foi criado o Programa Nacional de Teleducação (Prontel), que deu lugar ao Centro Brasileiro de TV Educativa (Funtevê). O Prontel era ligado à Secretaria Geral do Ministério da Educação e Cultura e tinha o objetivo de coordenar experiências e formular uma política nacional para o setor. Barreto (2001) informa que, “no ano seguinte, o Prontel apresentou o Plano Nacional de Tecnologias Educacionais, que se constituiu num instrumento de coordenação, integração e desenvolvimento de tecnologias educacionais, relacionadas com os meios ou sistemas de comunicação”. Os meios abrangiam rádio, televisão, cinema, computador, ensino por correspondência e outros para todos os tipos, graus e áreas de ensino.

A Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro implantou, em 1975, um programa de educação a distância a fim de, segundo Barreto (2001), atualizar, aperfeiçoar e especializar professores de ciências do primeiro grau. Ainda na década de 1970, a Fundação Roberto Marinho iniciou um programa de educação supletiva a distância, para o primeiro e o segundo graus, utilizando rádio, televisão e material impresso. A mesma autora menciona, ainda, a presença de outras instituições. Destacam-se, entre outras, as realizações da Petrobras (Projeto Acesso), do MEC/Supletivo (Projeto Logos), do Instituto Campineiro de Ensino Agrícola, do Centro de Ensino Técnico de Brasília (Ceteb), e do Serviço Nacional da Indústria (Senai).

Ainda na década de 1970, chegaram ao Brasil os computadores e a internet, por meio das universidades (ALVES, 2009). No início, as máquinas eram imensas e caras, porém, com o passar do tempo, os computadores tornaram-se menores e pessoais, além de terem um custo bem mais acessível. As ferramentas, com o tempo, tornaram-se grandes aliadas da educação a distância.

Na educação superior, a primeira proposta de educação a distância surgiu em 1972, pelo Ministério da Educação, após relatório apresentado pelo conselheiro Newton Sucupira, do Conselho Federal de Educação, que retornou de missão com o objetivo de conhecer o modelo da *Open University*, na Inglaterra (BARRETO, 2001). Nesse relatório foi defendida a criação de uma universidade aberta e algumas ações foram desenvolvidas com esse objetivo. Entre 1972 e 1974, destacou-se a criação de um grupo tarefa (Portaria Ministerial nº 96, de 05 de março de 1974), com o objetivo principal de indicar diretrizes e bases para o funcionamento da Universidade Aberta do Brasil. Os projetos de lei são arquivados após tramitação no Congresso Nacional, porém algumas iniciativas surgem na década de 1980. Foram eles: o programa de ensino a distância da Universidade de Brasília, de pós-graduação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes/MEC) e da Associação Brasileira de Tecnologia Educacional (ABT/pós-graduação); o programa de especialização em Agronomia da Associação Brasileira de Educação Agrícola Superior (Abeas) e o programa Universidade Aberta do Nordeste, mantido pela Fundação Demócrito Rocha, em convênio com universidades e instituições de ensino superior, visando oferecer cursos de extensão universitária (BARRETO, 2001).

Em 1988, o MEC instituiu um grupo de trabalho que apresentou, em 1989, uma política nacional de educação a distância por meio da Portaria nº 511, de 27 de setembro de 1988. Na mesma época, foi criado, também pelo MEC, no Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (Inep), a Coordenadoria de Educação a Distância, com o objetivo principal de fomentar estudos e programas na área. No ano seguinte, por meio da Portaria Ministerial nº 117/89, criou-se, no Ministério da Educação, um grupo de assessoramento para apresentar propostas com o objetivo de encaminhar ações capazes de viabilizar a implantação da educação a distância nos três graus de ensino.

Nogueira (2008) explica que, dado o crescimento de projetos de informatização a partir do fim da década de 1980, a EAD no Brasil avançou significativamente. Em 1995, o Ministério da Educação desenvolveu o Programa TV Escola, que buscou o aperfeiçoamento e a valorização dos professores e gestores da rede pública. O programa

utiliza-se de teleaulas e material impresso. Posteriormente, o MEC desenvolveu outros, como: Formação pela Escola (gerido atualmente pelo FNDE); Mídias na Educação; Programa Nacional de Informática na Educação (Proinfo); Programa de Formação de Professores em Exercício (Proformação); Programa de Formação Continuada de Professores das Séries Iniciais do Ensino Fundamental (Pró-Letramento); Programa de Formação Inicial para Professores em Exercício na Educação Infantil (Pro-Infantil); Programa de Formação Inicial para Professores em Exercício no Ensino Fundamental e/ou no Ensino Médio (Pró-Licenciatura); TV e Rádio Escola; Rede Internacional Virtual de Educação (Rived); e a Escola Técnica Aberta do Brasil (E-tec) (NOGUEIRA, 2008).

No início de 1990, as emissoras foram desobrigadas de ceder horários para programação educativa. Em 1993, foi criado o Sistema Nacional de Educação a Distância, com o fim de ampliar e articular as iniciativas fragmentadas já existentes na área (BARRETO, 2001). Para a criação desse Sistema, o MEC e o Ministério das Comunicações assinaram um Protocolo de Cooperação, com a participação do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (Crub), do Conselho dos Secretários Estaduais de Educação (Consed) e da União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime).

Em 1994, o Sistema Nacional de Radiodifusão Educativa foi reformulado e sua coordenação passou à Fundação Roquete Pinto (ALVES, 2009). Ainda de acordo com Alves (2009), nos anos seguintes não houve grandes inovações nos canais abertos de televisão para a educação. A Fundação Roberto Marinho criou alguns programas de sucesso e, quanto à TV fechada, destacaram-se TVs universitárias, Canal e TV Futura e TV Escola, do Governo Federal.

A segunda LDB - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também chamada de Lei Darcy Ribeiro -, foi responsável por mudanças que, segundo Gomes (2009), trouxeram um “novo status” à EAD: houve o seu reconhecimento como modalidade educacional; foi previsto o credenciamento das instituições pela União; foram criadas normas para produção, controle e avaliação de programas e autorização de implantá-los pelos sistemas de ensino; também foi dado tratamento diferenciado, que incluiu custos reduzidos e concessão de canais educativos. Sua regulamentação, pelo Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, trouxe, entre outros pontos, o primeiro conceito oficial de EAD e seus parâmetros nos níveis de graduação, pós-graduação e ensino profissional tecnológico:

Educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação (Decreto nº 2.494/1998, art 1º).

Em 1998 foram normatizados os procedimentos de credenciamento de instituições para oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica a distância. Houve disposições infralegais, como a Portaria nº 301, de 07 de abril de 1998, do Ministério da Educação, que visou normatizar os procedimentos de credenciamento de instituições para oferta de cursos de graduação e educação profissional tecnológica (BARRETO, 2001). Houve ainda pareceres do Conselho Nacional de Educação (CNE) instituindo diretrizes curriculares nacionais para a EAD na educação de jovens e adultos e para a educação básica (PARECER CNE/CEB nº31/2002), além de resolução que trata da equivalência dos cursos e programas de pós-graduação *strictu sensu* (Resolução CNE/CES nº 1/2001) e credenciamento dos cursos de pós-graduação *latu sensu* (Parecer CNE/CES nº 241/2006).

A Portaria MEC nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004, permitiu introduzir, na organização pedagógica e curricular de cursos superiores reconhecidos, a oferta de disciplinas integrantes do currículo que utilizem modalidade semipresencial (GOMES, 2009). O Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, fez referência às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e, entre outros avanços, incluiu outros níveis e modalidades de educação até então não inclusos na legislação, como o mestrado e o doutorado. O decreto foi regulamentado pela Portaria Normativa nº 02, de 10 de janeiro de 2007, e dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância. Outro passo foi o Decreto nº 5.800, de 08 de julho de 2006, que dispõe sobre a Universidade Aberta do Brasil (UAB); a UAB teve como antecessora, por exemplo, a Experiência da Universidade Virtual Pública do Brasil (Unirede) - primeira universidade virtual pública brasileira, lançada em agosto de 2000, através de um consórcio que reuniu 68 instituições públicas de ensino superior, unidas para um trabalho em rede, baseado no uso intensivo de Tecnologias de Informação e Comunicação – principalmente a internet⁹. A Universidade Aberta do Brasil, segundo a Capes/MEC, é um “sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de

⁹ <http://www.educabrasil.com.br/>, acesso em 21/07/2012.

nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação a distância.”¹⁰ Pela UAB, os professores que atuam na educação básica têm prioridade de formação, seguidos de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos estados, dos municípios e do Distrito Federal.¹¹

A legislação que trata da educação a distância é recente e cresce com o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, aliado às TICs. A educação formal, que abrange educação básica, ensino médio, graduação, pós-graduação e educação de jovens e adultos é alvo de iniciativas da legislação. O conhecimento da história da EAD neste trabalho pretende proporcionar uma visão geral do tema, citar as ações na área, do governo federal – a que o FNDE se vincula – e as características da inserção da EAD num contexto macro. A partir desse conhecimento é possível realizar, com melhor aproveitamento, uma análise de um contexto micro de EAD, mas com grande alcance e envolvido em ações de Gestão do Conhecimento, como é a proposta do FNDE.

¹⁰ <http://uab.capes.gov.br>, acesso em 01/04/2012

¹¹ <http://uab.capes.gov.br>, acesso em 01/04/2012

1.3. Gestão do Conhecimento: conceito e abrangência nas instituições

No contexto de educação corporativa do FNDE existe a proposta de alinhamento de processos em torno da Gestão do Conhecimento da Autarquia. Com o uso da Educação a Distância e de processos de capacitação, a necessidade do uso da ferramenta tornou-se uma consequente evolução das ações na Casa. A inserção do conceito no planejamento estratégico da Autarquia, a criação do Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE, o histórico de capacitação e a própria instituição de uma Escola de Governo são passos institucionais que buscam a consolidação da GC interna e externamente. Nas entrevistas dos gestores, no capítulo 3 do presente trabalho, também é possível notar o direcionamento de ideias e atividades com esse anseio. O processo vem se consolidando e a GC inicia seus passos. Neste espaço do trabalho são expostos conceitos e uma breve abrangência do que essa gestão sucinta e proporciona nas organizações.

No FNDE e nas instituições, nota-se a preocupação em capacitar seus membros e, acima de tudo, gerir o conhecimento produzido internamente, a fim utilizá-lo para seu aprimoramento e evolução. Nesse entendimento, as ações de educação corporativa, incluindo as atividades de EAD, representam iniciativas que compõem uma maior política de gestão do conhecimento produzido nas instituições, com fins de direcionamento estratégico. Esse conhecimento, como explicado por Silva (2010), pode ser conceituado de duas formas, conforme é apreendido.

(...) o conhecimento se divide em dois grupos: o tácito ou implícito e o explícito. Por tácito, entende-se o conhecimento que é eminentemente pessoal, de difícil codificação, normalmente fruto de experiências e vivências. Sua transmissão é difícil, porque exige longas interações, sua captura é complexa, bem como sua codificação, dada à dificuldade de sua expressão em palavras. Às vezes o próprio exemplo seria o trabalhador artesanal, que muitas vezes aprendeu o ofício com um outro mais experiente, mais velho, que transmite o que ele experimentou e viu durante a sua vida (SILVA, 2010, p.27).

O conhecimento tácito é individual e refere-se à “bagagem” de aprendizado adquirido e cultivada pela pessoa, em interação com outros e seu meio. Já o conhecimento explícito, segundo o autor, “é codificado, pois é facilmente expresso em palavras, daí a sua facilidade de transmissão e compartilhamento” (Silva, 2010); ele explica que pode ser adaptado em forma de texto, números e fórmulas e por isso adquire

caráter teórico e formal. “Um exemplo seria o trabalho de um engenheiro civil, que tem vários elementos de sua atividade já tabulados” (Silva, 2010).

Leite *et al* (2009) explicam que a “gênese do conhecimento” está identificada na interação dessas perspectivas e que, de acordo com a perspectiva oriental, possuem quatro processos de conversão:

- “- Socialização (tácito-tácito): processo de compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da experiência;
- Externalização (tácito-explícito): processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, por meio de metáforas, analogias, símbolos, *slogans*, modelos;
- Combinação (explícito-explícito): processo de sistematização de conjuntos diferentes de conhecimento explícito;
- Internalização (explícito- tácito): relacionado aos processos de “aprender fazendo”, (...), por meio da aplicação do conhecimento formal nas atividades de trabalho.” LEITE *ET AL*, 2009, p. 87.

Essas conversões, segundo os autores, viabilizam inovações duradouras nos contextos institucionais e fazem parte de uma perspectiva que enfatiza o conhecimento de maneira menos formal, sob ênfase tácita e como uma “criação social”, que enxerga a organização como “organismo vivo”. A perspectiva ocidental enfatiza o conhecimento explícito, da instituição como uma máquina processadora de conhecimento formal, com uso significativo das tecnologias da informação (Leite *et al*, 2009).

Nas organizações, o uso com qualidade e compartilhamento desses tipos de conhecimento, então produzidos internamente, torna-se um desafio. Terra (2012) explica que a GC nas organizações passa pela compreensão do ambiente em que se insere e pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas ao processo de criação e aprendizado:

“(…) é evidente que estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento (...). Por sua vez, a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. Os trabalhadores, por sua vez, vêm aumentando, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações (...)”. (TERRA, 2012, p.2)

A união de ambientes que requerem estratégias e trabalhadores que aprendem constantemente, segundo o autor, gera a oportunidade de se criar “círculos virtuosos de conhecimento”, onde as organizações se inovam para sobreviver em seu contexto de desafio e desencadeiam processos semelhantes no nível individual. Nesse entendimento,

de acordo com Terra, está o “reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a ‘mola propulsora’ da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas” (Terra, 2012). Isso implica no reconhecimento das necessidades de motivação, comunicação e aprendizado por experiências nos ambientes institucionais.

Suaiden *et al* (2008) explicam que a gestão do conhecimento nas organizações faz com que haja uma análise dos processos que envolvem a tecnologia, a organização e as pessoas. Já os “trabalhadores do conhecimento” buscam aplicá-lo em algo produtivo.

“As empresas jogam um papel importante na sociedade à medida que, inseridas em seu contexto, estão em constante troca de interesses, sejam materiais, informacionais ou de conhecimento. A interação com o ambiente e as necessidades internas faz com que as pessoas estejam em constante busca por novos conhecimentos para agregação de valor aos produtos e serviços da organização. O ambiente faz com que as organizações cada vez mais tenham consciência de sua influência no meio” (SUAIDEN *ET AL*, 2008, p. 18)

Esse ambiente de interação proporcionado pelas empresas e pelos trabalhadores entre si e na sociedade, em busca da melhor aplicabilidade do conhecimento que gerenciam, leva-nos à necessidade de conhecer um pouco os principais aspectos da GC nas instituições. Quais são as áreas institucionais que requerem atenção e desenvolvimento para que as ações de Gestão do Conhecimento sejam cada vez mais efetivas e eficazes? Terra (2005) divide a GC em sete dimensões. São elas:

- **Fatores estratégicos e papel da alta administração:** nesta primeira dimensão, um dos papéis fundamentais da alta administração é definir “áreas de conhecimento” a serem exploradas na organização e estabelecer macrovisões para o estabelecimento de projetos inovadores. Definem-se resultados esperados e ajudam-se as pessoas a tomarem decisões, relacionando atividades a um propósito e elevando a moral institucional.
- **Cultura e valores organizacionais:** na segunda dimensão, a cultura organizacional, representada por sua missão e seus valores, deve ser ancorada e construída por meio de atos simbólicos e ações da alta administração que valorizam e destacam fatos, notícias e pessoas que

exemplificam os valores perseguidos. Nesse contexto, estimula-se um ambiente e cultura criativos, a criatividade individual e a implementação de novas ideias, confiança e compartilhamento do conhecimento, fomento e prática do diálogo, uso do recurso tempo, debate do espaço do trabalho e celebrações.

- **Estrutura organizacional:** na terceira dimensão, explica-se que as organizações tradicionais organizadas segundo o modelo hierárquico-burocrático não oferecem condições propícias à Gestão do Conhecimento e que é preciso discutir e analisar novas práticas para que a GC ocorra institucionalmente. Entre elas, favorecer o trabalho em equipe, romper hierarquias rígidas, delegar responsabilidades, perseguir competências múltiplas, compor equipes com responsabilidades e apoiadas por sistemas inteligentes de informação, treinar para uso e não para controle, traçar objetivos de desempenho ligados à satisfação de clientes e avaliar funcionários considerando a opinião de todos com quem se trabalha.
- **Administração de recursos humanos (RH):** na quarta dimensão, explica-se que as organizações reconhecidamente mais inovadoras têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, do conhecimento e da criatividade para a competitividade nas empresas. Isso muda o equilíbrio de poder nas organizações e estimula novas ações de RH em recrutamento e seleção, treinamento, carreira e sistemas de avaliação e recompensa.
- **Sistemas de informação:** na quinta dimensão, reconhece-se que os avanços da informática tendem a elevar o poder de encontrar e gerir o conhecimento. Para isso são utilizadas tecnologias como sistemas de publicação e documentação para conhecimentos explícitos, banco de dados de competências para conhecimentos tácitos e sistemas de colaboração (chats, webconferências, e-mails e fóruns) para aprendizado colaborativo entre pessoas e empresas.
- **Mensuração de resultados:** na sexta dimensão, a mensuração de resultados assume o papel de medir a riqueza obtida pela organização, seja financeira, de satisfação de clientes ou de benefício à sociedade. A Era do Conhecimento demanda que se gaste tanto tempo avaliando os

resultados em termos de desenvolvimento de competências da organização quanto se gasta avaliando os resultados financeiros e operacionais.

- **Aprendizado com o ambiente:** na sétima dimensão, reconhece-se que o aprendizado da organização está sendo, cada vez mais, estendido para além das fronteiras da empresa. Parcerias com clientes, fornecedores e outras organizações são mais valorizadas para o desempenho da instituição.

Essas dimensões levam-nos a concluir que a Gestão do Conhecimento está presente em áreas estratégicas das organizações – como no papel da alta administração, nas ações de gestão de pessoas, sistemas, resultados e ambiente. Ela pode representar um acréscimo significativo no desempenho das instituições, seja financeiro, no relacionamento com outras empresas ou entre seus colaboradores.

Considerando que este trabalho foca a capacitação em EAD e a Gestão do Conhecimento em uma instituição pública, considera-se importante citar algumas especificidades. Batista *et al* (2005), em trabalho de pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro, conceituam a GC alinhando-a a características do trabalho na Administração:

“Gestão do Conhecimento é mais que agregação de projetos, metodologias e ferramentas. Significa compromisso com a transparência, foco nos processos em vez da hierarquia, uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e expertises, visão integradora, uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos”. (Batista *et al*, 2005, p. 84)

À Gestão Pública soma-se a preocupação não imediata com o lucro, mais presente nas organizações privadas, mas com a realização do trabalho para a sociedade. Como pontos que podem incrementar a GC no setor, os autores observam a importância das Escolas de Governo para o desenvolvimento de programas de capacitação alinhados com a Era do Conhecimento, mencionam a necessidade do alinhamento da política de GC com as diretrizes definidas no planejamento estratégico da instituição e sugerem ações que têm o objetivo de consolidá-la institucionalmente: mapeamento das competências organizacionais; estruturação de processos de gestão por competências e

de educação corporativa; planejamento de infraestrutura de Tecnologia da Informação que dê suporte à GC. Ainda segundo os autores, é preciso estabelecer um sistema de avaliação do impacto das práticas de GC sobre a eficácia e a efetividade dos serviços prestados pelo setor público (Batista *et al*, 2005).

Essas sugestões nascem da constatação, pelos autores, de que existem iniciativas isoladas e esforços pulverizados de Gestão do Conhecimento na Administração; uma ausência de comunicação e compartilhamento de informações internas entre organizações sobre GC e desconhecimento do tema na alta administração, tornando necessária uma política de GC no setor público.

A partir dos conceitos estudados em Gestão do Conhecimento, é possível associá-los a ações existentes no FNDE, como participação da alta administração nas ações de GC, gestão de pessoas focada em competências e capacitação, e planejamento estratégico, em busca dessa sintonia. Essa associação de conceitos será mais detalhada após a explanação da análise de dados, de posse da realidade constatada na Autarquia entre gestores e usuários do e-FNDE, nas considerações finais da dissertação.

CAPÍTULO 2: O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: CAPACITAÇÃO, EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1. Capacitação e Educação Corporativa

O FNDE tem um histórico de capacitação de servidores. Inicialmente, com ações presenciais, abriu espaço posterior, também, para a EAD e a formação de um espaço próprio para exercício da sua educação corporativa. Seguem abaixo conceitos e histórico que abrangem os temas relacionados.

O Treinamento como capacitação profissional tem origem em Taylor e Ford, pensadores que se ocuparam de, respectivamente, trazer o planejamento, a cientificidade e a produção em série às indústrias americanas nos séculos XIX e XX. Segundo Martins (2009), nessa época, o objetivo do treinamento era “atender à demanda por pessoal tecnicamente capacitado a fim de suprir a indústria de produção em massa que se anunciava como principal vetor da acumulação capitalista”. Taylor aplicava métodos científicos à administração na indústria e, com critérios racionais, via o treinamento como “adestramento para a execução da tarefa simples e repetitiva” (MARTINS, 2009). Já Henri Ford racionalizou a fabricação em linhas de montagem, processo em que o treinamento ao operário era para a produção em série ou em massa, em grandes quantidades e a custos mínimos.

A capacitação profissional como desenvolvimento de pessoas vai além do mero treinamento como atividade automática que visa lucros. De acordo com Martins (2009), a ideia de “investimento” no fator humano é hoje imputada para efetivação de estratégias gerenciais. Esse processo, até a Primeira Guerra Mundial, era considerado pouco necessário e direcionado para preencher vagas na indústria. Nas décadas de 1920 e 1930, com a crise de acumulação capitalista, houve instabilidade nas relações de emprego e rotatividade de mão de obra, o que inibiu as iniciativas de aperfeiçoamento da força de trabalho. Com a Segunda Guerra Mundial, havia poucos trabalhadores na indústria, já que muitos deles encontravam-se nos exércitos. Após esse período, então, diante da falta de mão de obra qualificada:

“O fator humano ocupa a centralidade das propostas de desenvolvimento da organização, requerendo das empresas a formulação de novas estratégias gerenciais de política de pessoal; do Estado, um amplo esforço de requalificação da força de trabalho” (MARTINS, 2009, p.225).

No Brasil, o primeiro avanço em treinamento ocorre com a chegada da “instrução programada”, criada na década de 1950 na Universidade de Harvard, EUA. O modelo foi introduzido no país por meio dos cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), na década seguinte. A técnica ia além da prática de adestramento do trabalhador e do preparo para a execução da tarefa e “era centrada no comportamento do treinando, existindo um programa sobre determinado assunto (...) e uma série de quadros que apresentavam enunciados curtos com perguntas sobre um ou mais temas” (MARTINS, 2009). A ideia do programa era coibir o erro reforçando positivamente o êxito e representou uma articulação entre educação e treinamento, conferindo objetivos de aprendizagem. Essa vertente de atividades foi uma das origens do atual treinamento comportamental, ainda existente no Brasil, que se caracteriza pelo predomínio de conteúdos da Psicologia à metodologia de ensino-aprendizagem. Porém, segundo Martins (2009), esse caminho levou a constatações de que “o treinamento se constituiu como um evento e não como rotina nas organizações e que as metodologias utilizadas não contemplaram a autonomia do treinando no processo de aprendizagem”.

Com o desenvolvimento da globalização, as demandas por qualidade e produtividade crescem e o Brasil se integra ao “movimento pela qualidade total” – *Total Quality Management* (TQM). O TQM tem inspiração japonesa e foco no aumento da produtividade, no controle de processos, na padronização e em uma disciplina de trabalho alcançada por meio de treinamento intensivo e contínuo. Segundo Kunsch (2003), este foi denominado o modelo Toyota de produção, que teve como alguns dos elementos desencadeadores o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores e as práticas originalmente aplicadas na empresa Toyota. Com o movimento toyotista, as empresas passaram a fazer investimentos na aprendizagem dos funcionários. Setores da atividade econômica como saúde, alimentos, bebidas, telecomunicações e automobilismo tiveram necessidade de competir no mercado globalizado e investiram em treinamento e desenvolvimento, dando origem às primeiras universidades corporativas, tema da então nascida educação corporativa, em estudo neste trabalho. Vale frisar que, segundo Kunsch (2003):

“...o Toyotismo contribuiu não só para caracterizar um novo formato organizacional, mas para revolucionar os paradigmas tayloristas e fordistas de gestão verticalizada, permitindo que as organizações adotassem novas formas de coordenação de suas funções e atividades,

adaptadas à economia global e ao sistema de produção flexível” (KUNSCH, 2003, p.56).

Esse formato denominou as “organizações flexíveis” e, segundo a autora, busca reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção. Na década de 1990, o modelo se desenvolveu para o formato de “organização horizontal” que muda seu modelo de gestão para se adaptar às rápidas transformações econômicas e tecnológicas. Também chamada de “organização aberta em rede”, esse novo modelo opõe-se a uma burocracia verticalizada para atuar em rede, organizar-se em torno de um processo e não de uma tarefa, promover gestões em equipe, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão-consumidor e informar/formar seus empregados em todos os níveis (KUNSCH, 2003). Alguns dos componentes do formato são a recompensa pelo desempenho do grupo e a necessidade de informação e treinamento de todos os funcionários. Esse treinamento não é caracterizado por conhecimentos específicos em uma hierarquia fechada organizacional, mas um espaço para formação de competências mais amplas, em que se pratica a educação corporativa.

A educação corporativa, então, se propõe como um espaço de atuação da instituição onde ocorre o desenvolvimento de funcionários para a melhor atuação em suas atividades no trabalho. Segundo Martins (2009):

“A educação corporativa está fortemente referenciada no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias em dado contexto de mercado. Uma vez que esse contexto, por força de variáveis como concorrência, tecnologia e inovação, se tornou tão complexo, não é possível dar conta de suas demandas apenas com as ferramentas do treinamento tradicional” (MARTINS, 2009, p. 227).

No Portal de Educação Corporativa do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Mdic) há também o conceito:

“Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente

relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (bens ou serviços)”.¹²

Neste trabalho, optamos pelo estudo de uma prática de educação corporativa no setor público, o que não impede que haja semelhanças entre a educação corporativa praticada no mercado conceituada pelos autores. Ressaltamos que o fato de ocorrer em um ambiente do setor público não descaracteriza sua relação com o mercado e a sociedade que o integra, porém reforça a ligação com a sociedade a quem presta contas de atividades. Naturalmente, existem especificidades na educação corporativa realizada no setor público, como legislação adequada e estruturas mais burocratizadas.

Um exemplo dessa especificidade é o Decreto nº 5.707/2006, marco que regulamenta a questão da capacitação profissional e, conseqüentemente, a educação corporativa no setor público, e que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Dentre essas diretrizes, destacam-se, em seu artigo 3º:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; (...)
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; (...)
- XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; (...).

O decreto regulamentou e trouxe ao debate a capacitação do servidor público, e, segundo Abbad (2007), “como diretiva legal, passou a exigir da administração pública a adoção de estratégias mais eficazes de capacitação do servidor, para que serviços de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão”. A regulamentação traz também a necessidade de que o próprio servidor conscientize-se da necessidade do autoaprimoramento. Segundo a autora, o perfil do profissional do futuro caracteriza-se por um conjunto de habilidades que capacitam a pessoa ao automonitoramento, à

¹² <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 02/05/2012.

autoavaliação e à autogestão da aprendizagem e carreira (ABBAD, 2007). Sobre o servidor público, Abbad enfatiza:

“...o servidor público, como profissional inserido nesse contexto, precisa preparar-se para incluir no seu cotidiano o autoestudo, a administração do tempo para inserção de rotinas de aprendizagem contínua, o planejamento de carreira, a autogestão e a autonomia na busca ativa por novas aprendizagens.” (ABBAD, 2007, p. 361)

A aliança entre a regulamentação e a capacitação do profissional, seja em ambiente público ou privado, impulsiona o desenvolvimento da educação corporativa nas instituições. Esse impulso, no contexto organizacional, pode dar lugar à criação das universidades corporativas, infraestrutura que, segundo Jeanne Meister (1999), garante o aprendizado contínuo dos seus colaboradores com o fim de sustentar uma vantagem competitiva, um aprendizado permanente e um desempenho excepcional. Martins (2009) explica:

“...as universidades corporativas aparecem como uma evolução do treinamento, à medida que alinham as ações de formação com a estratégia organizacional e, fundamentalmente, incorporam à empresa a missão de educar, qual seja inculcar valores, mudar comportamentos e elevar o patamar da escolarização formal do trabalhador” (MARTINS, 2009, p. 226).

No nosso entendimento, as universidades corporativas representam o espaço de trabalho em que é possível praticar as ações de educação corporativa propostas pela instituição, seja pública ou privada. Outro formato em que a universidade corporativa pode se apresentar nas instituições é o virtual. Segundo Ricardo (2005):

“Assim, com as universidades ou escolas corporativas virtuais, as empresas disseminam seus valores, suas estratégias e cultura com maior agilidade. O trabalhador do mundo dos *bits* pode lidar, então, com o digital em seu cotidiano, através de uma aprendizagem contínua, adaptando-se à realidade da instantaneidade da informação e urgência de atualização” (RICARDO, 2004, p.34).

No caso do FNDE, a educação corporativa vem sendo ancorada por um plano anual de capacitação por competências, que financia e propõe capacitações – principalmente as presenciais. Ainda, ampliou recentemente este leque de oportunidades a servidores e colaboradores por meio da educação a distância. Com essa ampliação, houve a junção de áreas para a criação de uma universidade corporativa aspirada pelos

gestores, que atualmente se concretiza em uma Escola de Governo com atividades voltadas não somente ao público interno da Autarquia, mas também ao seu público externo.

Esse leque de oportunidades de capacitação é impulsionado pelo uso de um Ambiente de Gestão de Conhecimento próprio, o e-FNDE, que estimula os gestores a ampliarem seu entendimento e o uso de uma ferramenta e conceito úteis nas organizações que buscam gerir sua expertise: a Gestão do Conhecimento Institucional.

2.2. Gestão do Conhecimento e Educação a Distância nas organizações

Uma das formas de promoção de ações que potencializem a Gestão do Conhecimento em instituições, como explicado, é a disponibilização de capacitações profissionais, presenciais ou a distância, aos seus colaboradores. Com a possibilidade de estudar os temas com que trabalham diariamente, é possível a esses trabalhadores se atualizarem e melhorarem os processos de atividades a partir dos novos conceitos.

No FNDE, essa promoção de capacitações tem ocorrido ao longo do tempo e sua prática está convergindo em uma política de educação corporativa inserida em uma Escola de Governo. Sintonizando com a realidade de base de educação a distância em uma instituição pública, neste item do capítulo serão discutidas práticas de capacitação, especialmente a EAD, em contextos organizacionais, com destaque para o ambiente público.

Ao contrário dos ambientes acadêmicos e escolares, onde a prática da educação é o motivo que impulsiona as atividades, nas empresas, a capacitação é o meio de se atingir a melhoria de processos; não significa que haja uma desvalorização da atividade educacional, porém um direcionamento da atividade às necessidades de um contexto específico profissional. Naturalmente, há que se preocupar com a qualidade dessa educação, para que a aprendizagem se dê da melhor forma. Como a atividade de capacitação acarreta um custo nem sempre previsto nas organizações, nesse aspecto, a educação a distância, dependendo da sua estruturação, pode representar economia. Nesse caso, os encontros presenciais são reduzidos e a maioria das atividades, quando não todas, ocorrem no ambiente virtual. Os gastos com infraestrutura de sala de aula e maior presença física do professor são diminuídos. Segundo Silva (2009):

“O novo contexto educacional, seja ele formal ou empresarial, é impulsionado pela digitalização, que, por sua essência inovadora, faz com que as práticas pedagógicas sejam repensadas, pois o conhecimento e a aprendizagem passam a acontecer a todo momento e por uma imensa variedade de possibilidades, sobretudo em função das mídias e das tecnologias” (SILVA, 2009, p. 232).

Na Administração Pública, em especial, a capacitação em EAD com menos custos oferece a vantagem de que o recurso público utilizado com esse fim é menor. Diante do orçamento reduzido, por exemplo, em diárias e passagens de servidores para capacitações externas, a educação a distância – sem prescindir de qualidade – torna-se interessante.

Sobre a economia das instituições com o uso da EAD, Belloni (2003) explica que os modelos da sociologia industrial penetraram no campo da educação aberta e a distância por mudanças na produção econômica e na organização do trabalho, o que influenciou o uso desses modelos na organização interna das instituições educacionais. Nesse aspecto, ela critica o modelo de EAD denominado “fordista”, caracterizado pelo perfil de produção industrial e conseqüente menor qualidade do processo educativo:

“O modelo de EAD tem sido identificado com os modelos fordistas de produção industrial por apresentar as seguintes características principais: racionalização, divisão acentuada do trabalho, alto controle dos processos de trabalho, produção de massa de pacotes educacionais, concentração e centralização da produção, burocratização” (BELLONI, 2003, p.18).

Segundo a autora, o modelo desqualifica o quadro acadêmico e técnico das instituições, tornando-os alienados em processos de trabalho fragmentados e estandardizados, desumanizando o ensino com a mediatização e burocratização das tarefas de ensino e aprendizagem (BELLONI, 2003).

Nesse trabalho, considera-se que o uso da EAD como economia de custos e em maior escala não acontece de forma intensa a ponto de desqualificar o corpo técnico que ministre cursos, o que torna a educação a distância uma forma de economizar com capacitações presenciais e oferece material e práticas de estudo aquém do recomendável. Realmente, a qualidade do curso e dos tutores de EAD deve ser considerada no momento de oferecer o evento na instituição, evitando capacitações de baixo nível. No FNDE, há o cuidado de escolha de cursos em parceria com instituições públicas reconhecidas em suas áreas e análise do conteúdo antes de ser oferecido.

Ainda, cursos próprios da Autarquia são desenvolvidos com supervisão de equipe pedagógica do próprio FNDE e de universidades federais parceiras. Naturalmente, a EAD na Casa está em desenvolvimento e a atenção para evitar que características “fordistas” na capacitação oferecida na Autarquia ocorram deve ser uma preocupação presente na equipe envolvida. Os processos de capacitações presenciais no FNDE ainda não estão sendo suprimidos devido à presença da EAD. Ambos continuam a ocorrer complementarmente.

Vale ressaltar que, no mesmo discurso de menor custo, são acrescentadas, na EAD, as ideias sobre as vantagens que a tecnologia oferece para a melhoria da mediação nos processos educacionais. Entre essas vantagens estão as oferecidas pela tecnologia: internet, fóruns, comunidades virtuais, correios eletrônicos, bibliotecas virtuais, glossários, salas de bate-papo e conteúdo interativo disponibilizados. Um ambiente dinâmico de fácil acesso ao usuário da tecnologia, que pode incentivar um aprendizado estimulante. Isso não significa que materiais impressos ou encontros presenciais estejam descartados do processo, mas que se juntam a uma variedade de possibilidades em busca de um aprendizado eficaz. Mais uma vez, destaca-se que os recursos em si não representam a certeza de qualidade no aprendizado e que a crítica de Belloni (2003) sobre a desumanização do ensino por meio das mídias deve ser lembrada, porém, aqui se considera que os recursos da tecnologia, quando supervisionados por uma equipe que a utilize para a melhoria da intermediação nos processos educacionais, podem proporcionar enriquecimento de interatividade e conseqüente melhoria do processo de ensino e aprendizagem em EAD.

Sobre as possibilidades da EAD, Abbad (2007) enfatiza:

“Em organizações públicas e privadas, a EAD amplia e democratiza o acesso de pessoas ao estudo e cria condições propícias à aprendizagem contínua. O uso de plataformas eletrônicas de gerenciamento da aprendizagem tem possibilitado a armazenagem e a organização de verdadeiras universidades virtuais com serviços de orientação profissional, guias de estudo ou trilhas de aprendizagem, cursos mediados pela intra ou internet, bibliotecas virtuais, textos e materiais de apoio ao estudo em diferentes áreas” (ABBAD, 2007, p. 353).

Ainda segundo a autora, impulsionada pela EAD, a educação corporativa no Brasil tem aumentado as oportunidades de aprendizagem contínua de seus servidores, colaboradores, parceiros e demais constituintes de sua cadeia de valor (ABBAD, 2007).

As possibilidades em crescimento, porém, não nos fazem concluir que não haja desafios para a consolidação da EAD nos ambientes institucionais. Abbad explica:

“Entre os grandes desafios contemporâneos em EAD estão a inclusão digital e a familiarização das pessoas com as ferramentas da internet, a melhoria dos cursos à distância, em especial das interações e da interatividade das estratégias de ensino-aprendizagem mediadas por novas tecnologias da comunicação e informação, bem como a adoção de sistemas de avaliação da efetividade das ações educacionais a distância. É preciso pesquisar as causas da evasão em cursos a distância de modo a reduzi-la (...)” (ABBAD, 2007, p. 359).

Silva (2009) também discorre sobre as vantagens e desvantagens da EAD e explica que os benefícios mais percebidos são condições de acesso dos usuários, facilidade de disponibilização de conteúdos, redução de custos, uso de softwares padronizados e com possibilidade de uso em qualquer ambiente, escalabilidade e facilidade de atualização. Ainda de acordo com o autor, as desvantagens ocorrem no investimento inicial e tempo de desenvolvimento elevados, nas limitações tecnológicas de acesso pelos usuários e na forte presença da cultura da presencialidade.

Em um ambiente institucional, há de se destacar a necessidade de adequação das atividades de capacitação com a rotina diária de trabalho, que muitas vezes enfrenta obstáculos como divergência de chefias que não aceitam bem a EAD em serviço e dificuldade de adaptação de agenda pelos próprios usuários. A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) explica que as organizações possuem especificidades:

“(...) as instituições contam com a vantagem de trabalhar com um universo mais restrito, no qual é possível identificar as necessidades reais e os estilos de aprendizagem do público-alvo, de forma a permitir o desenvolvimento de soluções direcionadas ao atendimento dessas necessidades e condições. As organizações enfrentam, entretanto, outros desafios, como o de garantir espaços integrados de convivência entre trabalho e aprendizagem. Os profissionais dessas instituições trabalham e estudam no mesmo ambiente, e se por um lado essa condição favorece a aprendizagem aplicada e a sua reflexão crítica, por outro é percebida como uma dificuldade pela falta de privacidade daquele que está estudando e partilhando com outros colegas um mesmo ambiente ou até mesmo uma mesma “ilha”. (ENAP, 2006, p.21)

Em um universo mais institucional, há mais facilidade de acompanhamento de atividades pela equipe pedagógica e de coordenação, escolha de curso e material específico a ser estudado. Na realidade do FNDE, os cursos internos abrangem temas da

Administração Pública e programas da própria Autarquia, enquanto externamente se dão sobre esses programas. Por outro aspecto, o próprio ambiente e rotina de trabalho nas instituições pode ser obstáculo para que esse aprendizado se dê de maneira satisfatória. Consensualmente, a opção pela EAD apresenta como vantagens a “atenção personalizada ao aluno, com possibilidade de adaptação ao ritmo individual de trabalho e estudo e desenvolvimento de materiais pedagógicos mais adequados ao público-alvo”. (ENAP, 2006, p.32) Os cursos a distância permitem, ainda, uma aplicação prática da teoria no ambiente institucional, na medida em que “os conhecimentos aprendidos sejam simultaneamente aplicados nas atividades de trabalho, com processos de *feedback* permanente” (ENAP, 2006, p.32). De acordo com a Enap, a EAD favorece a comunicação e o diálogo, principalmente ao utilizar os recursos propiciados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação.

A Enap explicita alguns desafios e obstáculos para a implementação da educação a distância nas instituições. Alguns são de ordem psicosocioculturais, enquanto outros são mais operacionais (ENAP, 2006). Os primeiros explicam que um novo paradigma provoca rejeições e desinstala rotinas, impondo mudanças que podem ser vistas com reserva. São os culturais, que buscam romper preconceitos em relação à EAD, como, por exemplo, sobre o fato de haver, na modalidade, menor contato face a face entre os envolvidos e, por esse motivo, existir a crença de um menor acompanhamento individualizado dos cursistas a distância. Nesse ponto, segundo a Escola, as tecnologias devem continuar avançando no sentido de superar sensações de impessoalidade, mantendo a atenção para não reduzir a EAD aos meios tecnológicos, “como se eles pudessem responder pela qualidade da educação” (ENAP, 2006, p.19). Os obstáculos sociais, de acordo com a Enap, devem ser considerados sob o enfoque da inclusão, da acessibilidade e da ética. Nessa modalidade não se pode reproduzir exclusões existentes na modalidade presencial. O acesso deve ser democrático e de acordo com as reais condições que a instituição pode oferecer.

Os desafios operacionais relacionam-se ao uso da tecnologia, metodologia, legislação, formação de equipe técnica e logística. Com a realidade de obsolescência de máquinas nas instituições brasileiras, principalmente públicas, o alcance dos cursos de EAD fica mais restrito do que poderiam alcançar em qualidade. Desde grupos maiores aos pequenos e com demanda específica podem ficar prejudicados caso as máquinas não demonstrem, por exemplo, uma eficaz interatividade que um curso a distância pode oferecer. Na realidade da Autarquia, cursos internos não são tão prejudicados por

obsolescência de máquinas, já que a realidade do FNDE é melhor que a de outras organizações públicas; porém o público externo parceiro que se capacita por meio da EAD muitas vezes não tem recursos de tecnologia suficientes para um bom acompanhamento do curso. Isso ocorre, especialmente, no interior dos estados brasileiros.

Ressalte-se que a metodologia dos cursos nas organizações públicas não deve ser necessariamente ancorada nos moldes dos eventos presenciais. O seu foco de aprendizagem, por exemplo, muitas vezes se dá com mais evidência no aluno e as avaliações podem ser feitas por tutores, o que exige projetos pedagógicos específicos. A legislação, por sua vez, deve ser adequada à implantação de cursos a distância, acadêmica e de direitos autorais dos professores ou autores que elaboram os cursos. A equipe técnica que produz e acompanha um curso de EAD deve ser preparada para esse novo perfil de evento e há preocupação com preparação e distribuição de material didático - como impressos, vídeos e correspondências, e com avaliações adequadas.

Ainda segundo a Enap, seguem desafios específicos para as organizações públicas:

“Uma boa parte das estruturas das organizações públicas, ainda muito tradicionalistas e burocratizadas, não contemplam as novas necessidades de uma sociedade globalizada, com um ritmo mais acelerado de produção e de tomada de decisões. Além disso, por motivos diversos, uma parcela expressiva dos servidores públicos está desmotivada, e é importante que seja sensibilizada para a necessidade constante de aperfeiçoamento exigido pelo mundo do trabalho nos dias atuais. Ainda, há que se considerar que existem significativas dificuldades na área de tecnologia, que estão sendo pouco a pouco ajustadas, mas que ainda encontram problemas como falta ou obsolescência de computadores, conexões lentas e insuficientes, sobretudo fora das capitais” (ENAP, 2006, p. 31.).

Esses obstáculos têm sido parcialmente rompidos por pressões da sociedade e de comunicação, mas há uma necessidade presente de equipes qualificadas nos ambientes institucionais (ENAP, 2006). As limitações tecnológicas necessitam de ação global e os servidores públicos precisam ser sensibilizados quanto à importância da aprendizagem contínua pessoal e profissionalmente. Para que isso ocorra, a Enap destaca o necessário investimento e a clareza de objetivos dos dirigentes quanto à EAD.

AVAS e outras ações

Importante ferramenta para a difusão das atividades de educação a distância e gestão do conhecimento no contexto organizacional é o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Espaço de aprendizagem das instituições, veiculados via computadores, os AVAs, segundo Ricardo (2005), representam um avanço útil das TICs aos ambientes corporativos:

“(...) as TICs estão transformando o conceito de EAD e as empresas estão se beneficiando com as vantagens dessa mudança em seus programas de educação corporativa. (...) Um exemplo disso é o uso dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) que permitem atividades síncronas e assíncronas” (RICARDO, 2005, p.30).

As atividades síncronas permitem o contato instantâneo entre alunos e professores, com o uso de ferramentas como o *chat*. As atividades assíncronas são aquelas em que o contato não é imediato, como o envio de mensagens. Outra possibilidade importante dos AVAs é o armazenamento de banco de dados e conteúdos institucionais.

Os AVAs podem proporcionar uma experiência interativa, que, no espaço corporativo, “auxilia no desenvolvimento de uma aprendizagem organizacional, pautada na participação coletiva da construção do conhecimento, em que os membros da comunidade dialogam e compõem estratégias e metas para ações pontuais” (RICARDO, 2005, p.33). Exemplo dessa interatividade, segundo a autora, é o formato rico em ferramentas pelo qual os recursos dispõem-se nos AVAs, permitindo que o aluno possa traçar “seu próprio percurso de aprendizagem, tornando-se autônomo através da pesquisa, agregando e modificando conteúdos que podem tornar-se mais atrativos” (RICARDO, 2005, p.33).

Os AVAS fazem parte do leque de iniciativas encontradas nas organizações para Gestão do Conhecimento e da EAD. Segundo Leite *et al* (2009), no atual contexto das organizações brasileiras não existe uma concepção universal de GC que possa abranger todo o leque de experiências apresentadas. Os autores complementam:

“Entretanto, pode-se identificar, como elemento comum a todas essas empresas, a tendência à utilização de portais de conhecimento. Outro aspecto preponderante refere-se às iniciativas de criação de universidades corporativas nessas empresas, em geral associadas às áreas de gestão de pessoas.” (LEITE *ET AL*, 2009, p. 92).

Em pesquisa, no ano de 2008, os autores levantaram as práticas em GC de cinco grandes empresas e organizações públicas brasileiras. No levantamento, percebeu-se a tendência de utilização de portais, comunidades de práticas¹³, fóruns de compartilhamentos de conhecimentos e do binômio *e-learning/universidade corporativa* (Leite *et al*, 2009).

Na Autarquia em estudo, o Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE tornou-se importante ferramenta nas ações de solidificação de capacitação em EAD e representa meio propício ao desenvolvimento da GC em construção. O Instituto Formar para a Escola representa a universidade corporativa aspirada que busca englobar todas as ações propostas. Esse contexto estimula o aprofundamento de estudo das variáveis que envolvem os temas e a análise da situação real do FNDE por meio da pesquisa empírica.

2.3. Gestão do Conhecimento e Educação a Distância no FNDE

Em 2011, como anteriormente explicado, o FNDE inovou quanto à maneira de ofertar seus processos educativos internos, implantando a Educação a Distância. Nessa modalidade educacional, servidores e colaboradores tiveram a oportunidade de participar de cursos, mediados pela tecnologia. Esse processo foi possível com a criação do Ambiente de Gestão do Conhecimento do FNDE, pela Diretoria de Tecnologia, e do Núcleo de Educação a Distância na Autarquia. O e-FNDE se caracteriza como uma plataforma que tem muitas funcionalidades, com o fim de não somente promover a capacitação do colaborador, mas com a promoção da interação em um ambiente rico em Gestão do Conhecimento.

Desde a criação do e-FNDE houve esforços para iniciar e ampliar parcerias com instituições públicas para disponibilização de cursos à distância à Autarquia, com intento de trocar conteúdos de ensino e aprendizagem, contato e intercâmbio de atividades na área de educação a distância. Nesse sentido, foi disponibilizado curso de Reforma Ortográfica no e-FNDE, em 2011, cedido pela Escola de Administração Fazendária (Esaf). O curso, além de representar um passo importante para a institucionalização de acordo de cooperação com a Esaf, foi oferecido a todos os

¹³ Segundo Terra, comunidades de prática oferecem um ambiente de aprendizado baseado em troca de informações sincronizadas ou assíncronas, atraentes para funcionários e organizações. “É um termo que se refere às maneiras como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam a outras naturalmente” (TERRA, 2010).

servidores e colaboradores do FNDE, a fim de que tivessem acesso às novas de regras de ortografia de uso obrigatório a partir de 2012.

A partir de parceria da Controladoria Geral da União e com o Tribunal de Contas da União, foi disponibilizado ao FNDE o curso sobre Licitações e Contratos Administrativos, tema presente na pauta de atividades da Autarquia. O curso foi colocado na plataforma para acesso também em 2011. O curso de Administração do Tempo foi resultado de parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados, disponibilizado em 2012. No mesmo ano, em parceria com a Universidade Federal de Goiás, foi desenvolvido o curso de Tutoria, voltado para a plataforma e-FNDE. A partir desta parceria, formalizada em contrato, foi possível ao FNDE produzir seus próprios cursos, quesito importante para uma instituição que deseja incrementar sua capacitação e estimular uma cultura de acesso à tecnologia e à plataforma. A UFG produziu o “mascote Silig” que acompanha os alunos nos cursos, um personagem que auxilia e torna mais atrativas e interativas as atividades dos eventos.

O curso de Tutoria representou um passo para o preparo de servidores para a atividade de formação no FNDE. Com o certificado de tutor e experiência em uma área de curso, o servidor interessado passa a fazer parte do Cadastro Ativo de Instrutores (Cati) do FNDE¹⁴. O cadastro tem o objetivo de ser um banco de referência de tutores para atuação nos cursos oferecidos pelo e-FNDE. Neste sentido, foi criada a Portaria nº 357, de 03 de outubro de 2011, que regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e a Portaria nº 157, de 16 de abril de 2012, que regulamenta a fórmula de cálculo para pagamento da GECC. Com essa regulamentação, tornou-se possível o pagamento do trabalho de tutoria dado por servidores da Autarquia. À medida que são disponibilizados cursos sobre os temas de interesse do FNDE na plataforma, os tutores desses cursos são os próprios servidores, que conhecem e têm experiência sobre o assunto. Essa prática é regulamentada também pelo Decreto nº 5.707/2006 que, como citado, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Em 2012, o Decreto nº 7.691/2012 contemplou a inserção do NEAD na nova estrutura organizacional do FNDE, na Divisão de Inovação e Gestão do Conhecimento (DIGEC), que pertence à Coordenação de Gestão, Inovação e Organização. Essa

¹⁴ Portaria nº 478 – A, de 24 de agosto de 2012.

inserção representou a formalização da EAD no ambiente do FNDE, já que as atividades do Núcleo, apesar de já existirem na Casa desde sua criação, ainda não faziam parte de suas atividades formais.

Novos cursos, em parceria com instituições públicas, estão sendo desde então disponibilizados em EAD na Casa; em 2013, as atividades do Núcleo foram inseridas no Instituto Formar para a Escola, que tem grupo de trabalho criado com as seguintes atribuições:

I - Planejar e acompanhar as etapas necessárias ao desenvolvimento e à implementação do Projeto.

II – Promover a integração das ações de educação no âmbito das ações, Projetos e programas do FNDE, em especial às ações do Programa Formação pela Escola e Núcleo de Educação a Distância (NEAD).

III – Administrar as atividades concernentes à educação corporativa do FNDE, até a efetiva implementação de unidade responsável pelas ações educacionais do FNDE.¹⁵

O Grupo de Trabalho (GT), criado por meio de portaria, tem a missão de integrar as ações de educação corporativa da Autarquia até que a Escola de Governo esteja definitivamente estruturada. O GT integra as ações do NEAD, eminentemente de cunho interno, com o Programa Formação pela Escola, que se dedica a ações de capacitação externa da Autarquia.

Programa Nacional de Formação Continuada a Distância nas Ações do FNDE, o Formação pela Escola, como explicado, oferece cursos de capacitação a gestores e profissionais do ensino, gratuitamente e a distância, a fim de auxiliá-los nas atividades que executam relacionadas aos programas do FNDE.

O público-alvo dos cursos do Formação pela Escola é constituído por cidadãos que exercem funções na execução, no monitoramento, na avaliação e na prestação de contas das ações e programas educacionais financiados pelo FNDE, bem como por aqueles que realizam o controle social sobre o uso dos recursos orçamentários alocados nessas ações e programas, tais como profissionais de ensino das redes públicas, técnicos e gestores públicos municipais, estaduais e distritais que atuam na Educação Básica, membros das comunidades escolar e local, e participantes das diversas formas de organização social.¹⁶

Os cursos contam com material didático on-line, formado por cadernos e vídeos interativos, em linguagem acessível. Ao fim do curso, há uma autoavaliação e uma

¹⁵ Portaria nº 83, de 18 de março de 2013.

¹⁶ Disponível em <www.fn.de.gov.br>. Acesso em 02/07/2013.

avaliação feita pelo tutor; ao seu término, é disponibilizado certificado virtual aos aprovados.

A EAD é utilizada, pelo programa, com o fim de alcançar de forma mais rápida e eficiente os gestores e profissionais do ensino, que se encontram dispostos na grande e diversa territorialidade do país. Sobre a educação a distância em organizações públicas, com base em dados da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Abbad explica:

“(...) a EAD foi adotada como ferramenta de ampliação do acesso à educação, ao treinamento e à formação profissional e de apoio à introdução de mudanças tecnológicas nos processos de trabalho. Em todos esses casos, observa-se que a dispersão geográfica do público-alvo foi importante motivo para a adoção da educação a distância baseada em diversas mídias (materiais impressos, rádio, televisão, vídeo, DVD, CD, ambientes virtuais de aprendizagem, computador)” (ABBAD, 2007, p.356).

Nesse formato, o Formação pela Escola cresce, conforme dados estatísticos dispostos no Quadro 2.

Quadro 2. EAD no Programa “Formação pela Escola”

2006	Na fase piloto do programa, o Formação pela Escola criou 240 turmas, perfazendo um total de 8.484 matrículas e 3.962 alunos capacitados no módulo de competências básicas e nos módulos temáticos. Nesta fase, foram atendidos municípios dos estados; Ceará, Goiás, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Rondônia.
2007	A partir de setembro de 2007 foi capacitada a rede de tutoria, composta por 34 multiplicadores, 62 orientadores educacionais e 587 tutores.
2008	O programa formou 520 turmas, envolvendo 23.100 cursistas em 310 municípios.
2009	O Formação pela Escola atendeu 30.917 cursistas e 319 municípios.
2010	Em 2010, com a adesão de 3.486 municípios por meio do Plano de Ações Articuladas – PAR, o atendimento superou a previsão em 139% - foram previstos 60.000 e atendidos 89.391 cursistas.

Fonte: <<https://www.fnde.gov.br>>. Acesso em 02/07/2013.

Ainda, em dados internos recentes do programa, com a adesão ao PAR, o número de matrículas cresceu para 229.500 em 2011, sendo que 167.800 terminaram os

cursos com aproveitamento. A missão do programa foi consolidada em “Formar parceiros estratégicos do FNDE e mobilizar cidadãos para atuação no controle social, mediante a oferta de cursos a distância”; e a visão em “Ser excelência na mobilização e formação de pessoas que integram as redes de parcerias do FNDE e de cidadãos que atuam no controle social dos recursos públicos da educação básica”.¹⁷

O Formação pela Escola atualmente está em processo de migração de cursos e atividades para a plataforma e-FNDE, pois, desde 2006, quando foi criado, oferece cursos em um ambiente virtual próprio de aprendizagem, em plataforma do Sistema *Moodle*. Essa migração representa a disponibilização de todas as atividades de EAD do FNDE em um só ambiente, facilitando a gestão de atividades e proporcionando mais ferramentas ao usuário em uma nova e mais completa plataforma de aprendizagem.

Todas essas mudanças culminaram, então, com a união de esforços das áreas de educação a distância na Autarquia para a criação do Instituto Formar para a Escola do FNDE. Atualmente, unidas no mesmo espaço, as equipes disponibilizam cursos internos a servidores e colaboradores, como o Curso de Competências Básicas, do Programa Formação pela Escola, que oferece uma noção geral dos programas e atividades da Autarquia, aos novos servidores, nomeados em maio de 2013. Os tutores desses cursos são os primeiros servidores a se formarem no curso disponibilizado no e-FNDE sobre Tutoria, em parceria com a UFG. A equipe do Instituto se dedica à atualização dos cursos do Formação pela Escola para maior disponibilização interna e externa e, ainda, busca mais cursos de temas da Administração Pública para os servidores, em parceria com outras instituições, como em Desenvolvimento Gerencial, Prestação de Contas e outros. Todas as atividades convergem para a produção de um calendário de eventos pedagógicos para o FNDE, que não se restringem a cursos, mas também vídeos informativos, cartilhas e toda gama possível de informações sobre a Autarquia, a ser disponibilizada aos seus públicos, em sua plataforma e no seu portal institucional público.

Essas atividades buscam a institucionalização de uma cultura no FNDE sobre educação a distância e Gestão do Conhecimento, numa crença institucional de que possibilitam a democratização do acesso à educação e podem ser bem utilizadas como ferramentas para capacitação no trabalho, interação e organização de saberes.

¹⁷ Dados apresentados pelos gestores do Formação pela Escola em encontro do Polo de Uberlândia – MG, em junho de 2012.

CAPÍTULO 3: CAPACITAÇÃO EM EAD E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO FNDE – ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. Análise das entrevistas

Foram entrevistados o Presidente do FNDE (P), o Coordenador-Geral da Escola de Governo (E) e o Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas e Organização (G). Os resultados foram dispostos entre as categorias de análise do presente trabalho.

- Categoria 1: Gestão do Conhecimento

Pela análise das entrevistas, os gestores do FNDE têm percebido a importância de gerir o conhecimento na Autarquia. Essa gestão, primeiramente, configura-se como uma constatação de que é necessário controlá-lo e utilizá-lo para aprimorar o andamento das atividades do FNDE. Foram identificadas institucionalmente duas frentes de atuação da GC no FNDE: entre o público interno e o externo. O interno, representado por seus servidores e colaboradores, e o externo, por parceiros que executam recursos federais da educação no país. O entrevistado P explica: “Precisávamos atacar duas frentes que eram emergenciais, do ponto de vista da missão institucional do nosso órgão. A primeira é uma frente interna. Precisamos, o tempo todo, manter o nosso corpo técnico motivado e capacitado. O FNDE tem demandas das mais diversas e, sobretudo, complexas”. Sobre o ponto de vista externo:

“Por outro lado, a outra frente era a necessidade do FNDE se aproximar com muita força de todos os municípios, para que possamos levar essa capacidade nossa, esse conhecimento, essa informação pra ponta. Porque não adianta só o FNDE ser competente, ser eficiente, se a gente não tiver a estrutura dos municípios competentes e eficientes. Por isso que na nossa missão deixamos claro a necessidade de prover capacidade técnica aos municípios (...), e eu entendi que a GC é o melhor caminho para isso”. (Entrevistado P)

Pelas palavras do gestor, é possível perceber um entendimento de que a GC tem utilidade nos objetivos de capacitação técnica interna e externa. Pelas palavras do entrevistado E, é possível sintetizar um pensamento presente nas entrevistas com os três gestores: de que o FNDE possui conhecimento técnico acumulado e que são necessárias ações, como de GC, para compartilhar e ensinar esse conhecimento aos próprios colaboradores e parceiros da Educação. Ele afirma: “a Casa em si tem um

conhecimento, cada Diretoria tem a sua expertise, só que essa expertise não perpassa de uma Diretoria pra outra. Ela fica presa dentro da Diretoria, dentro das atividades da Diretoria e principalmente com determinadas pessoas”. “E” explica que é necessário organizar esse conhecimento em um instrumento de GC como a plataforma e-FNDE, criando a cultura de alimentação do conhecimento no instrumento e com conseqüente formação de uma “árvore do conhecimento” existente e alimentada dentro da Casa. “E” enfatiza, ainda, como é importante criar essa cultura de GC para que ela cresça na Autarquia; as vantagens que ela propicia precisam ser disseminadas entre os públicos do FNDE. Ele explica:

“Gestão de Conhecimento não é um processo que se institui por obrigatoriedade. Você institui e cria a GC a partir de modelagem cultural. Como? Mostrando os benefícios diretos que essas pessoas vão ter a partir desse trabalho que é a GC. Então não dá pra falar: a partir de amanhã vamos ter um projeto de GC. Isso não existe. GC é uma coisa que se cria passo a passo, principalmente trazendo as pessoas a entenderem, a enxergarem quais são as vantagens reais em ter uma Autarquia, em ter uma organização que faça a GC”. (Entrevistado E)

Já o entrevistado G demonstra acreditar no potencial da GC no FNDE, mas pensa que a configuração dessa gestão na Casa ainda é incipiente e que as ações de educação a distância na Autarquia estimularam essa visualização da prática de GC. Ele diz:

“Acho que na verdade essa questão da GC ainda está em estágio inicial no FNDE. Eu diria que isso ainda é embrionário. Está começando até motivada pela EAD, pela própria plataforma - que foi uma grande motivadora pra isso, pra gente vislumbrar a GC. Mas com certeza ela ainda é incipiente. É um início mesmo que tem um grande futuro, um cenário, um horizonte bom”. (Entrevistado G).

- Categoria 2: Educação a Distância

Entre os entrevistados, é nítida uma diferenciação da EAD no FNDE entre seus dois públicos principais: o interno e o externo. Para o público externo, cujo potencial de alcance da EAD se torna um grande atrativo para os objetivos da Autarquia, a modalidade é considerada uma ferramenta importante de capacitação e comunicação. Para o público interno, que tem outras possibilidades de capacitação e comunicação na Autarquia, como os eventos presenciais, a EAD é uma alternativa entre outras possíveis,

considerada, em alguns momentos, como complementar a outros tipos de capacitação e comunicação. O entrevistado P explica:

“O mais importante que a EAD pode disponibilizar é a capacitação em massa. (...) É uma opção quase única em determinados casos. Eu acho que no caso no FNDE isso é bastante claro. Efetivamente precisamos dessa tecnologia pra levar o conhecimento onde queremos levar. (...) Fazemos um grande esforço para promover uma capacitação do Programa de Alimentação Escolar, viajamos quilômetros, gastamos dinheiro de deslocamento e reunimos 100, 130 pessoas... mas isso é um “nada” diante do universo que nós temos no Brasil de 100 ou 200 mil pessoas que nós precisamos capacitar. Então essa opção pela metodologia da EAD é mais do que uma opção de convicção técnica. É, além disso, uma necessidade”. (Entrevistado P)

Para o público interno, o entrevistado enfatiza a possibilidade de se fazer “blended learning”. “Da mesma forma que o FNDE é um órgão centralizado e tem a dificuldade de alcançar o Brasil inteiro, por outro lado ele tem a facilidade de estar em um só lugar e pode distribuir seu conhecimento internamente de outras formas, além da EAD”, explica. Para P, é importante uma política de capacitação que reúna num conjunto congressos, palestras, cursos presenciais e a distância, que aproveite as possibilidades das modalidades existentes, na medida em que é possível aproveitá-las.

O entrevistado E lembra que a EAD é muito identificada somente como on-line:

“A EAD é uma modalidade de educação que não se faz somente online. Ela se faz de modo assíncrono pela internet, ela se faz de modo assíncrono utilizando apostilas, ela se faz de modo assíncrono utilizando qualquer tipo de comunicação entre duas partes. Quando se fala que utilizando EAD se está excluindo algumas pessoas que não têm acesso à internet ou ao computador, não é uma fala real. O que nós precisamos fazer é preparar material pra não ser excludente”. (Entrevistado E)

Ao citar sobre material não excludente, “E” explica que a atividade de EAD no FNDE, especialmente relacionada à Escola de Governo, deve se valer dos outros modos que a EAD oferece, não somente o virtual. Isso deve ocorrer de acordo com as necessidades do público a que a Escola vai atender. Segundo “E”:

“É preciso formular materiais didáticos que estejam em várias mídias, disponíveis em ambientes virtuais. Mídias do tipo cd, do tipo livro, do tipo revistas em quadrinhos, por exemplo, pois não podemos esquecer também que as nossas capacitações também interessam aos alunos, que por vezes ainda não têm discernimento pra entender um material denso

como o livro. Mas um gibi e uma história em quadrinhos são perfeitamente aceitáveis nesse caso”. (Entrevistado E)

Quanto ao “poder de alcance” da EAD e a necessidade maior de seu uso pelo público externo do FNDE, “E” é da mesma opinião que P. Para ele, é preciso também mesclar a EAD com a capacitação presencial. Ele acrescenta que o histórico de EAD no Brasil é recente e, para utilizá-la com mais amplitude internamente, diante de outras opções de aprendizado, é preciso criar mais cultura sobre seu uso, mostrando seus benefícios diretos.

O entrevistado G confirma a perspectiva de uso da EAD aos públicos externo e interno no mesmo formato que os outros. Ele acrescenta que o uso da EAD para a Escola de Governo veio circunstancialmente, diante das necessidades de capacitação dos públicos da Casa:

“A opção da EAD para uso inicial na Escola foi circunstancial porque já vínhamos trabalhando com ela mesmo sem a Escola e sem o Ambiente (plataforma e-FNDE), como capacitação. Considerando todo o nosso público e a nossa deficiência de atingi-lo, sobretudo o público externo; então a EAD tornou-se fundamental para que possamos atingir essas pessoas, mantendo a qualidade. E quando veio o Ambiente, que tinha também essa possibilidade de uso da EAD, a Escola não teve dúvidas: essa é a primeira ação para alcance de objetivos. Tornou-se uma ação mais palpável, mais concreta e mais próxima, possível de se fazer nesse primeiro momento, para começarmos a deslanchar a Escola”. (Entrevistado G)

O entrevistado acrescenta que a EAD não supre sozinha as demandas de capacitação do FNDE, principalmente no que tange às necessidades do público interno. Para ele, a EAD complementa a capacitação formal já existente na Autarquia hoje e tem potencial de alcance maior ao público externo, diante das circunstâncias.

- Categoria 3: Plataforma e-FNDE

Sobre as impressões e as expectativas relacionadas ao Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE, o entrevistado P externa a expectativa de que a plataforma se torne uma “rede de pessoas da educação do Brasil”. Por meio do ambiente, parceiros da educação de todo o país poderiam se comunicar com o FNDE, trocar opiniões e informações; promovendo-se, segundo ele, uma forma de gestão do conhecimento na interação com esses públicos. “P” afirma que a plataforma é o principal instrumento de

GC, de distribuição e preparação de conhecimento, mas não o único, pois para que a GC aconteça, de acordo com o entrevistado, é necessário criar a cultura de GC no FNDE, que pode ocorrer com o auxílio de outros instrumentos. A plataforma, porém, reúne em um espaço uma tecnologia potencial para GC. Ele explica ainda que, ao mesmo tempo em que o ambiente é ponto principal nesse desenvolvimento de GC, ele deve ser bem utilizado para que não perca esse potencial e credibilidade. O entrevistado percebe, por exemplo, que, no momento, as potencialidades da plataforma não estão sendo suficientemente aproveitadas. Segundo P:

“Agora, ela (a plataforma e-FNDE) é central. Também, por outro lado, ela pode ser um ponto de desequilíbrio se não funcionar bem. Ninguém vai acreditar em GC, em EAD, se entrar numa plataforma e não tiver respostas rápidas, não tiver informações atualizadas, não tiver troca de conhecimento, participação, interação de atores internos e externos, de pares e de orientadores. Essa é uma plataforma que está parada. Plataforma de Gestão do Conhecimento, plataforma de ensino a distância são dinâmicas, precisam estar dinamizadas o tempo todo” (Entrevistado P).

O entrevistado E informa que o Ambiente e-FNDE, como se encontra hoje, não atende toda a demanda de GC da Casa. Segundo ele, faltam à plataforma ferramentas como um sistema de indexação, espaço para trilhas de aprendizagem e de atores dentro do escopo do FNDE que atuem no ambiente. Ele explica que o e-FNDE consegue potencializar as ações de GC, pois em seu contexto é possível criar, por exemplo, uma comunidade de aprendizagem que se utiliza de fóruns, blogs, portfólios. Ainda, em seu espaço é possível “de alguma forma reter esse conhecimento institucional em um local determinado e é de conhecimento de um público”, diz. Em termos gerais, conclui que a plataforma é importante para as ações de GC, mas serão necessárias outras ferramentas e ações para aprimorar essa gestão no FNDE, como o estímulo à cultura de GC:

“Mas no que tange à GC, de fato a plataforma sozinha não dá conta do recado. Vamos precisar de outros instrumentos tecnológicos e, principalmente, vamos precisar ter um processo e criação de uma cultura organizacional para a GC. Então, hoje, não temos nenhuma ação, pelo menos eu não consigo identificar nenhuma ação dentro da Autarquia que seja efetiva em relação à GC. É preciso unir 3 pontos: a criação de uma cultura, a instrumentalização do grupo e, de alguma forma, mostrar qual é o valor de se gerir um documento, qual é a recompensa que o indivíduo tem ao gerir esse documento. Se esses 3 pontos não estiverem acontecendo de fato, não se consegue fazer a GC na Casa”. (Entrevistado E)

O entrevistado G enfatiza que a plataforma foi um impulso para vislumbrar ações institucionais, além da EAD, que contemplassem a Gestão do Conhecimento. Ao se identificar institucionalmente as potencialidades do ambiente percebeu-se que não há uma estruturação da GC no FNDE e que a plataforma oferece “cenários e possibilidades” além da educação a distância que podem ser utilizadas em GC. “G” concorda com os demais entrevistados, porém com a opinião de que a plataforma é um “protótipo avançado”, mas que não está pronta e precisa ser customizada para muitas funções de que o FNDE necessita em GC.

“Eu não vi a plataforma ainda na sua forma final ou pelo menos desejável. Não podemos entender a plataforma como se apresenta hoje e achar que por si só, como está desenhada, com as ferramentas e com as possibilidades que tem hoje, que o seu processo está concluído. Ela ainda não tem uma série de funcionalidades, não está pronta (...). É preciso criar regras, equipe, estrutura, pra se trabalhar com ela. Ela é apenas uma ferramenta. (...) Ainda não foi customizada para tudo que é necessário pra se ter a GC. Mas essa é uma crítica positiva. Ainda não é “só sucesso”, nós ainda temos muitos pontos para melhorar na plataforma. Mas eu entendo que tudo isso é um processo que está começando mesmo. Ela tem dado suporte, pra própria EAD, pra formação de um ou dois grupos, como banco de dados para um curso do público externo. Vemos que funciona.” (Entrevistado E)

Entre os três entrevistados, é possível notar o entendimento de potencialidades do Ambiente de Gestão do Conhecimento, que devem ser exploradas para apresentar benefícios ainda não disponibilizados e requeridos na Casa por meio da plataforma.

- Categoria 4: Escola de Governo.

O entrevistado P afirma que o que impulsionou, primeiramente, a criação da Escola de Governo do FNDE foi a possibilidade de “oferecer conhecimento técnico e informação mais rápida aos municípios”. Posteriormente, pensou-se no uso do novo ambiente para a Gestão do Conhecimento interna. Ele afirma:

A Escola de Governo é, sobretudo, um instrumento de transmissão do conhecimento às pontas, aos municípios, por meio de videoconferências, de uma plataforma de GC, de EAD, da distribuição de palestras através de vídeos, por meio de cds e folders, de todas as formas possíveis de transmissão do conhecimento, mas sempre com um foco na distribuição do conhecimento aos nossos parceiros de estados e

municípios. A partir do momento em que eu percebi que era possível fazermos isso e que temos a competência pra fazer isso com eficiência e rapidamente, achei que esse ambiente poderia ser também um ambiente para sistematizar a troca de conhecimento interna. (Entrevistado P)

Ele enfatiza que, com as mudanças, por exemplo, dos pleitos municipais de novembro de 2011, em janeiro de 2012 60% dos prefeitos municipais mudaram. Esses cerca de 2.900 novos gestores precisam se informar sobre as ações do FNDE. Nesse aspecto, a Escola de Governo deve ser um instrumento eficiente de distribuição de informações a esses prefeitos. Ele sintetiza:

“Esse é um dos resultados que eu espero: que sejamos capazes de deixar nenhum município sem conhecer um programa do FNDE, sem saber como se prestam contas no FNDE, sem saber como se lança uma informação no Simec e nos demais sistemas, como é que se busca um recurso disponível em determinado programa do FNDE. A Escola terá papel importante nesse processo”. (Entrevistado P)

O entrevistado E resume o perfil da Escola como um “Centro de Soluções”. Para ele, é preciso conhecer bem as demandas do FNDE e criar uma política de Gestão do Conhecimento baseada nisso. Ele explica:

“Veja: se a Dipro, um departamento hoje da Autarquia, tem uma dificuldade na comunicação com os entes, com os secretários de educação, com os prefeitos, eu posso propor 10 a 15 mecanismos diferentes para que essa comunicação se estabeleça, desde comunicações tecnológicas até comunicações que não exijam nada de tecnologia. Mas eu preciso conhecer as ações da Dipro pra poder sugerir quais são essas comunicações. Então se formos realmente adotar a ideia da Escola “ser um Centro de Soluções”, ela tem que nascer conhecendo muito bem a Casa. Por isso a ideia de embasá-la em cima da GC. A Escola pra mim vai ser o principal vetor pra gerir o conhecimento, pra criar conhecimento e pra dar sentido ao conhecimento que se faz na Casa”. (Entrevistado E)

Como resultado, o entrevistado espera o reconhecimento do FNDE e da Escola como Centros de Excelência. Tanto “E” quanto “P” enfatizam o reconhecimento atual da Autarquia nos setores do Governo como prestadores de serviço público de qualidade. Para ambos, a Escola pode ser um vetor de disseminação dessa qualidade.

“E” lembra a necessidade de estruturação da Escola nesse momento de criação, com capacitações aos públicos interno e externo; e estruturação da Gestão do Conhecimento. Enfatiza, também, a importância da comunicação com a ponta (estados e

municípios com que o FNDE tem interlocuções). Nesse ponto, além de um Centro de Soluções, ele cita o perfil da Escola de “Centro de Comunicação”.

A comunicação foi citada pelo entrevistado G, que considera dois pontos principais para atuação da Escola: Capacitação e Comunicação. Ele diz:

“Nós temos que ter um canal. Na medida que você troca e estabelece uma comunicação efetiva com todo o público do FNDE, interno e externo, você já está contribuindo muito para a GC e a transferência de informações. A capacitação é uma ação mais concreta e a comunicação é imprescindível”. (Entrevistado G)

Os três entrevistados, em comum, visualizam a Escola como um vetor de ações de capacitação, de comunicação e troca de informações. A ênfase ao público externo é dada devido à especial necessidade de alcance das ações da Escola e do FNDE na ponta e, internamente, o Instituto é visto por eles como uma ferramenta de capacitação e disseminação da Gestão do Conhecimento no FNDE.

3.2. Análise do questionário¹⁸: perguntas fechadas

A análise das perguntas fechadas está disposta neste trabalho segundo os seguintes passos: abaixo, seguem os dados dos perfis dos entrevistados por vínculo empregatício, idade, cargo de chefia, área de atuação no FNDE, tempo de atuação no FNDE, escolaridade e sexo; segue, então, a análise geral dos dados encontrados, segundo as categorias escolhidas; após, é feito o cruzamento dos dados das questões substantivas das categorias (Apêndice II) com as variáveis de perfil. Os dados do cruzamento estão separados entre os que tiveram resultado significativo estatisticamente e os que não tiveram. Ao todo, houve 175 respondentes do questionário, o que representa uma amostra de 31% do universo aplicado.

Perfis dos respondentes:

Vínculo empregatício com o FNDE: É interessante notar que, respondentes, 120 foram servidores, o que representa 68,6% da amostra. Os terceirizados respondentes foram 42, o que representa 24% da amostra. Foram 8 consultores, que representam 4,6%, e 5 estagiários – 2,9%. Como a plataforma e-FNDE é iniciativa própria da Autarquia, o

¹⁸ Os significados das siglas das Diretorias do FNDE explicitadas nessa análise estão dispostos na página 06 do presente trabalho.

interesse do servidor da Casa pelas ações no Ambiente é uma informação a ser registrada. A partir dessa participação, deduz-se interesse pelas ações de GC, pela Escola de Governo, pela capacitação e pela comunicação no FNDE, por esses servidores, que representam menos de 1/3 do corpo de trabalho atual da Autarquia, mas têm um vínculo empregatício mais forte com a Casa.

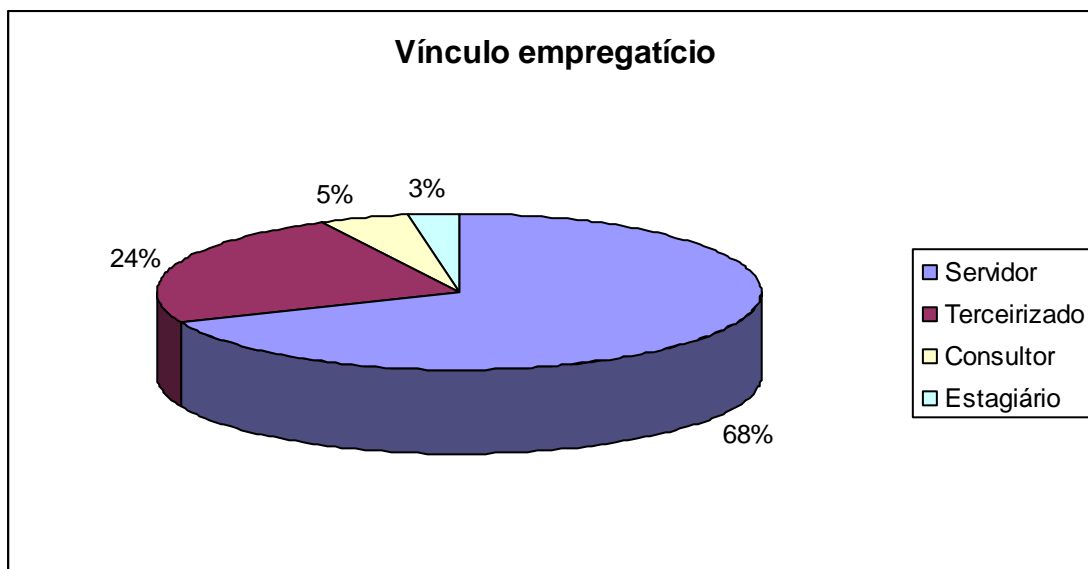


Gráfico 1: Vínculo empregatício

Idade: Não houve respondentes com idade inferior a 20 anos. De 21 a 30 anos foram 47 respondentes, o que representa 26,9% da amostra. De 31 a 40 anos, foram 56, o que representa 32%; de 41 a 50 anos, 44 – 25,1%. Os respondentes com mais de 50 anos foram 28 – 16% da amostra.

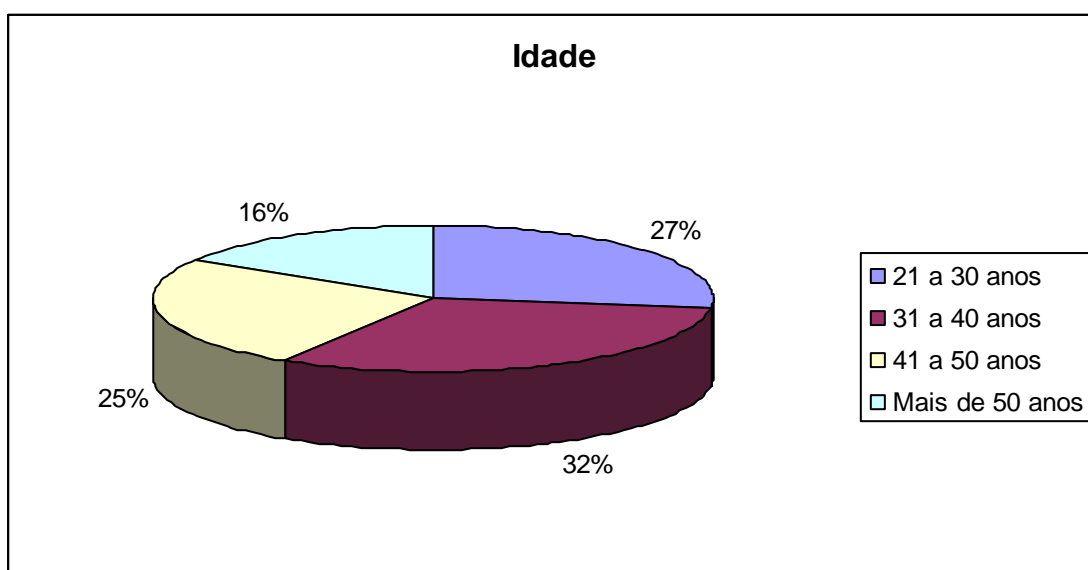


Gráfico 2: Idade

Cargo de chefia: Dos 175 participantes, 117 não exercem cargo de chefia – 66,9%; e 58 possuem – 33,1 %.

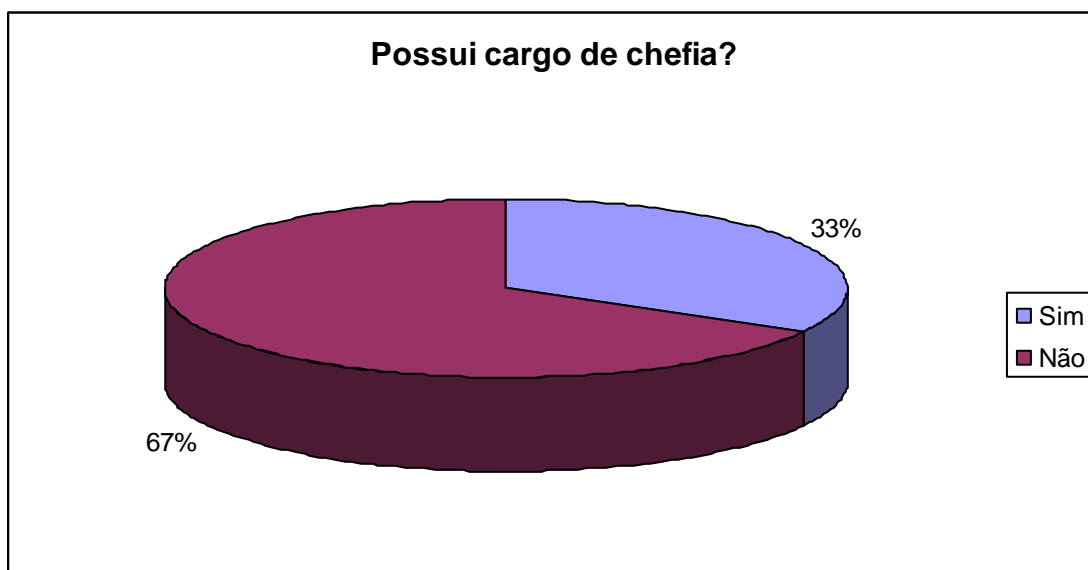


Gráfico 3: Possui cargo de chefia?

Área de atuação no FNDE: A maioria dos respondentes pertence à DIRAD – 46, numa porcentagem de 26,3%. São seguidos pela DIGAP – 35, representando 20%. Na DIFIN foram 22 – o que representa 12%. Na DIRAE, 19 – 10,9%; na DIGEF, 17 – 9,7%; na DIRTE, 16 – 9,1%. No Gabinete, foram 8 – 4,6%; na PROFE e na AUDIT, 5 em cada – 2,9% cada; na PRESI, 2 – 1,1%.

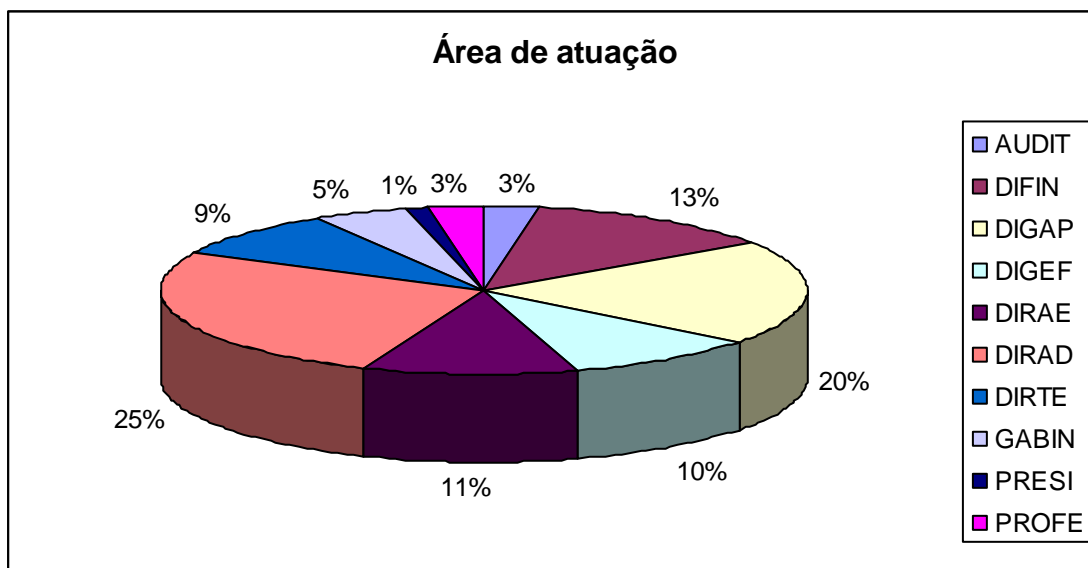


Gráfico 4: Área de atuação

Tempo de atuação no FNDE: 10 respondentes (5,7%) atuam no FNDE no período de até 1 ano. De 1 a 5 anos, foram 97 respondentes (55,4%); 18 (10,3%) deles trabalham de 5 a 10 anos; 30 (17,1%), de 10 a 20 anos; e 20 (11,4%) dos respondentes trabalham há mais de 20 anos na Autarquia. É possível notar que há um grande número de respondentes que trabalham há pouco tempo na Casa, seguidos dos que trabalham há mais de 10 anos.

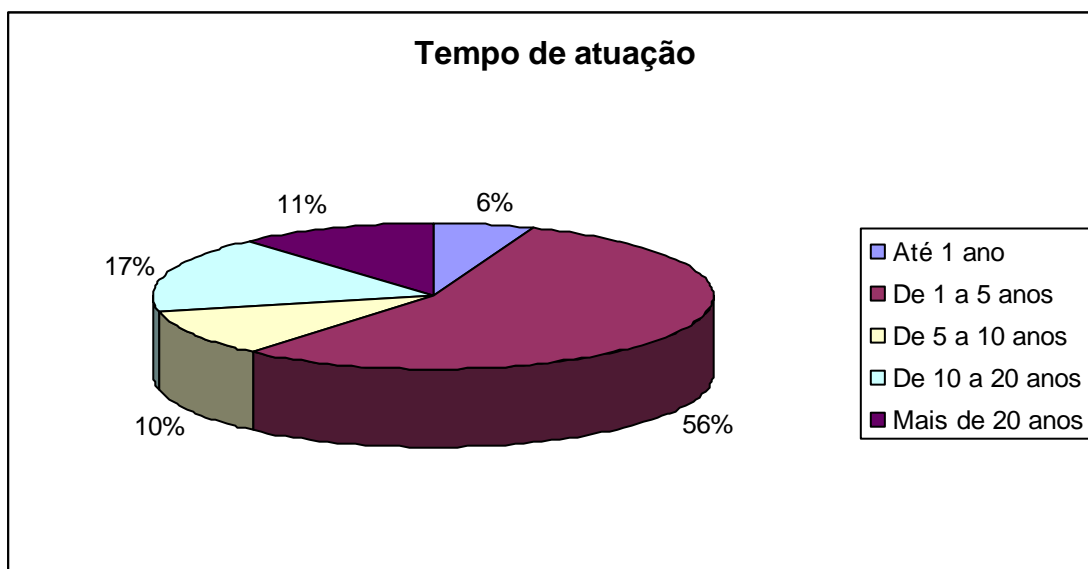


Gráfico 5: Tempo de atuação

Escolaridade: Dos participantes, 90 (51,4%) possuem especialização; 54 (30,9%) têm graduação; 17 (9,7%), mestrado; e 14 (8%) possuem nível médio. Não há respondentes com doutorado. Pelos dados é possível perceber que mais de 80% dos respondentes têm graduação ou nível acadêmico superior, no limite do Mestrado.

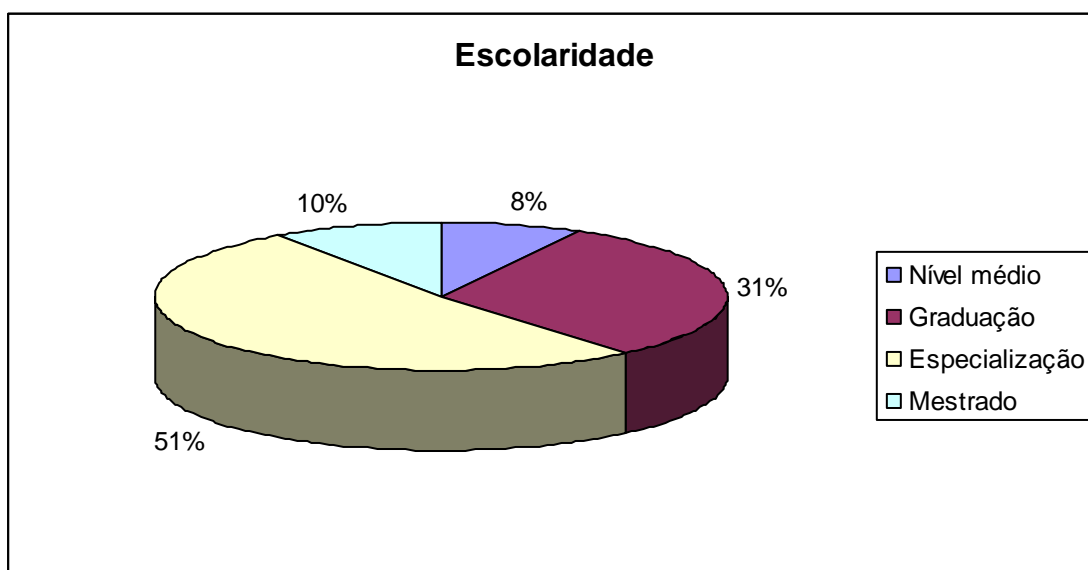


Gráfico 6: Escolaridade

Sexo: 105 dos respondentes são mulheres – 60%; e 70 homens – 40%.

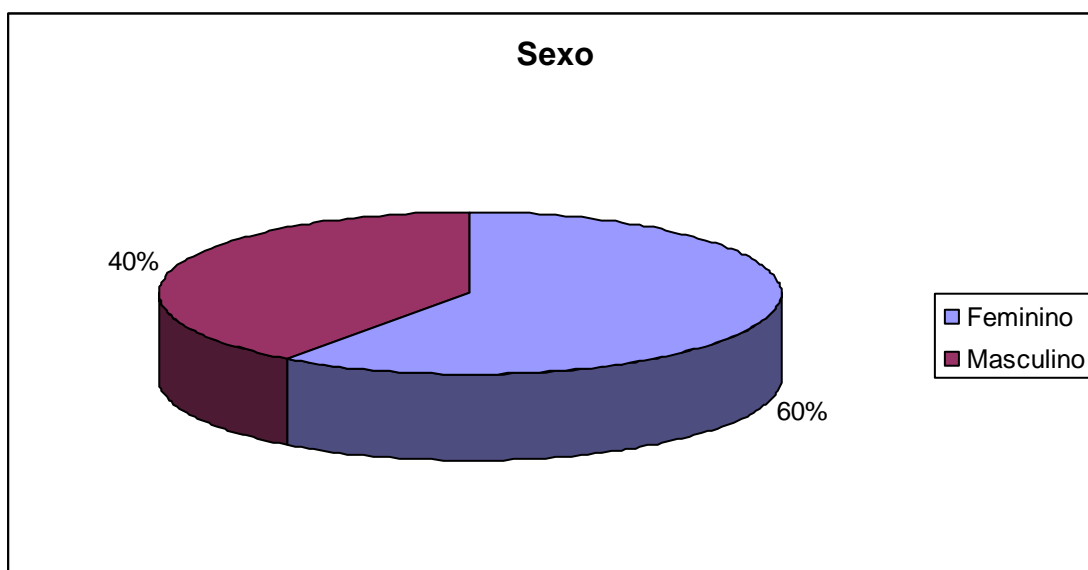


Gráfico 7: Sexo

Sobre Gestão do Conhecimento:

O domínio do significado de GC institucional pelos entrevistados teve concordância parcial em quase 50% dos entrevistados: 48,6%. Em segundo lugar, foi demonstrada concordância plena no entendimento sobre o tema: 26, 3%. Pelo questionário, os entrevistados expõem que têm bom entendimento sobre do que se trata gestão do conhecimento no contexto organizacional.

Da mesma forma, quando questionados se a GC faz parte das ações de desenvolvimento do dia a dia do FNDE, houve maior concordância parcial e plena: 37,1% e 25,7% entendem que a gestão do conhecimento acontece nas ações da Casa.

No entanto, quando questionados se esse conhecimento é partilhado entre as áreas da Autarquia, 33,7% concordaram parcialmente e 29,7% discordaram parcialmente. O compartilhamento entre os públicos externos também teve maior discordância em relação ao domínio do conceito: 38,9% concordam parcialmente e 28% discordam parcialmente que há compartilhamento externo do conhecimento.

Pelos dados fechados do questionário, percebe-se que o significado de GC e seu desenvolvimento na Autarquia têm bom entendimento e parcial concordância de existência pelos entrevistados, enquanto o compartilhamento desse conhecimento com seus públicos é considerado menor.

Sobre EAD:

Sobre possuírem o domínio da modalidade de capacitação em educação a distância há maior concordância parcial e plena entre os entrevistados: 44% e 29,7%,

respectivamente. 50,9% consideram a modalidade plenamente eficaz para o seu aprendizado profissional e 39,4% concordam parcialmente com essa afirmação. Há maior concordância plena (42,9%) de que a EAD é eficiente para uso na comunicação com o público interno e concordância parcial de 40,6% sobre essa eficiência. Com o público externo, as opiniões se invertem e há maior concordância parcial sobre essa eficiência (42,9%) e 31,4% de concordância plena.

A maioria dos entrevistados sente necessidade de capacitar-se presencialmente também, quando se prepara a distância: 33,1% concordam parcialmente com essa afirmação e 32% concordam plenamente com isso. Sobre a necessidade de comunicar-se presencialmente quando se comunicam a distância, 38,3% concordam parcialmente com essa postura, enquanto 22,9% concordam plenamente com isso.

Pelos dados, é possível perceber que os entrevistados consideram que dominam a modalidade de capacitação em EAD e a consideram eficaz para o aprendizado profissional. Grande parte, porém, ainda sente considerável necessidade de capacitar-se e comunicar-se presencialmente quando o fazem a distância.

Sobre a plataforma e-FNDE:

Dos entrevistados, 46,9% concordam parcialmente que têm facilidade em navegar na plataforma e-FNDE e 24,6% concordam plenamente com isso; 36,6% concordam parcialmente que o ambiente da plataforma é complexo e 25,7% não concordam nem discordam dessa afirmação.

Sobre a utilidade da plataforma na capacitação profissional, 50,3% dos entrevistados concordam plenamente e 34,3% concordam parcialmente com essa afirmação. Sobre a sua utilidade na comunicação com o público interno do FNDE, 38,9% concordam parcialmente com isso, enquanto 26,9% concordam plenamente. Já sobre a utilidade da ferramenta na comunicação com o público externo, 28% concordam parcialmente e 26,3% não concordam nem discordam.

Dos entrevistados, 48,6% concordam plenamente que gostariam de utilizar a plataforma e-FNDE para mais atividades na Casa e 34,3% concordam parcialmente com isso. Um número de 61,7% concorda plenamente que gostaria de ter mais informações sobre as funcionalidades da plataforma e-FNDE e 26,9% concordam parcialmente com essa afirmação.

De 1 a 10, onde 10 é a maior avaliação, 30,3% deram nota 8 à plataforma e 28,6% deram nota 7 ao e-FNDE.

Pelos dados, há uma concordância parcial positiva sobre a facilidade de navegar na plataforma, porém concordam também parcialmente que o ambiente é complexo. A porcentagem sobre a facilidade de navegar no ambiente, nas perguntas fechadas, é um pouco maior do que a concordância sobre sua complexidade. Para capacitação profissional, a ferramenta é bem avaliada e a maioria dos entrevistados tem mais concordância quanto ao uso da plataforma para o público interno do que externo. Os entrevistados gostariam de utilizá-la para mais atividades e há concordância expressiva sobre a vontade de ter mais informações sobre as funcionalidades do e-FNDE. A plataforma teve mais notas 8 e 7 de aprovação.

Sobre a Escola de Governo

Dos entrevistados, 28% concordam parcialmente que têm conhecimento das ações de criação da Escola de Governo do FNDE, enquanto 24,6% discordam plenamente dessa afirmação; 66,9% concordam plenamente que a criação e o desenvolvimento de uma Escola de Governo são positivos para as ações de Gestão do Conhecimento no FNDE e 22,9% concordam parcialmente com isso; 69,7% concordam plenamente e 22,3% concordam parcialmente que essa criação e esse desenvolvimento são também positivos para as ações de capacitação da Casa. Para as ações de comunicação com o público interno, 58,3% concordam plenamente e 30,3% concordam parcialmente, enquanto para as ações de comunicação com o público externo, 51,4% concordam plenamente e 28% concordam parcialmente.

A partir dos dados, nota-se que há discordância quanto ao conhecimento das ações de criação do Instituto Formar para a Escola. Um grupo demonstra conhecer, enquanto outro discorda plenamente disso. A criação e o desenvolvimento da Escola para as ações de GC, capacitação, comunicação com os públicos externos e internos da Autarquia têm aceitabilidade significativa.

Dados cruzados:

Os resultados abaixo foram cruzados no Sistema *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS e têm significado estatisticamente, sendo que, pela linguagem do sistema, seu *chi-square* é menor ou igual a 0,05 e/ou seu *contingency coefficient* (coeficiente de associação para variáveis categóricas) é próximo a 1.

GC x Idade - A concordância de que o conhecimento produzido no FNDE é compartilhado entre o público externo da Autarquia foi maior entre os respondentes com mais de 50 anos. Não houve concordância plena, mas parcial, de 42% da amostra nessa faixa etária, seguida da concordância parcial de 38,6%, na faixa etária de 41 a 50 anos.

EAD x Idade - Sobre a necessidade de capacitar-se também presencialmente quando se capacita a distância, houve maior concordância plena na faixa etária de 21 a 30 anos – 38,3%, seguida da faixa de 31 a 40 anos – 32,1%. Foram dados pouco esperados, pois a tendência de opinião é que a população mais jovem tenha mais aceitação a novas formas de aprendizado, como a EAD. Pelos dados, deduz-se que essa mesma população não dispensa a capacitação presencial também, mesmo que já sendo capacitada a distância.

Escola x Cargo de chefia - Sobre o entendimento de que a criação e o desenvolvimento de uma Escola de Governo são positivos para as ações de Gestão de Conhecimento na Autarquia, houve concordância plena de 81% dos respondentes que exercem cargo de chefia no FNDE. Dos que não possuem, 59,8% partilham dessa concordância plena e 27,4%, da concordância parcial. Pelos dados, é possível inferir que os chefes avaliam muito bem a Escola para GC na Autarquia, o que pode ser associado às necessidades de trabalho com que se defrontam. Os que não possuem chefia também avaliam positivamente, em porcentagem um pouco menor.

Esses dados podem ser novamente percebidos no entendimento de que a criação e o desenvolvimento de uma Escola de Governo no FNDE são positivos para as ações de capacitação da Autarquia. Nesse questionamento, houve concordância plena de 79,3% dos respondentes com chefia e de 65% dos respondentes sem chefia. Entre ambos os tipos de respondentes houve boa aceitação das ações da Escola.

Essa criação e o desenvolvimento também foram bem avaliados na comunicação com o público interno da Autarquia. Dos respondentes com chefia, 63,8% avaliam bem a Escola para essa ação e 55,6% sem chefia também concordam plenamente com isso.

Escola x Área de atuação no FNDE - Sobre o conhecimento das ações de criação da Escola de Governo do FNDE entre as áreas, a maior concordância está entre o Gabinete e a Presidência – 50% de concordância plena cada. A maior discordância plena é da Procuradoria Federal no FNDE – 60%, seguida da Auditoria – 40%.

GC x Tempo de atuação no FNDE - Sobre a concordância de que a GC faz parte das ações de desenvolvimento presentes no dia a dia do FNDE, há concordância plena maior entre os respondentes com tempo de atuação de 10 a 20 anos no FNDE. Há

ainda concordância parcial significativa entre os que atuam no FNDE há, no máximo, 1 ano - 70% -, e há mais de 20 anos - 60%.

Os que trabalham há até 1 ano e há mais de 20 anos na Casa também concordam parcialmente que o conhecimento produzido no FNDE é compartilhado entre as áreas da Autarquia - 60% e 55%, respectivamente. Nessa afirmação houve discordância parcial maior entre os que atuam de 1 a 5 anos na Casa - 37,1%. É interessante notar que a concordância existe entre os que têm menos tempo e mais tempo no FNDE. Teoricamente, um primeiro público que conhece menos as ações da Casa e outro que está mais próximo da aposentadoria, supostamente com mais conhecimento sobre as ações da Casa - ou já mais desligado de seu dia a dia. Em termos de escolaridade, os que possuem nível médio representam 42,9% dos que concordam parcialmente com a afirmação e os que possuem especialização, numa porcentagem de 37,8%, discordam parcialmente disso.

Sobre a afirmação de que o conhecimento produzido no FNDE é compartilhado entre os seus públicos externos, há concordância um pouco menor. Houve concordância parcial entre os que trabalham entre 10 e 20 anos na Casa - 56,7% e discordância parcial entre os que atuam de 1 a 5 anos - 35,1%. Em termos de escolaridade, a concordância parcial maior está entre os que possuem nível médio - 50%, e a discordância parcial entre os que possuem especialização - 28,9%.

Sobre as duas últimas afirmações, é importante notar que os que possuem escolaridade menor concordam que o conhecimento no FNDE é mais partilhado interna e externamente, enquanto os que têm escolaridade maior acham que é menos partilhado.

EAD x Tempo de atuação no FNDE - Os que atuam de 5 a 10 anos na Casa concordam plenamente, numa concordância de 38,9%, de que têm domínio sobre a modalidade de capacitação a distância. 65% dos que atuam há mais de 20 anos concordam parcialmente com a afirmação.

Plataforma e-FNDE x Tempo de atuação no FNDE - 44,4% dos que atuam de 5 a 10 anos no FNDE acham o ambiente da plataforma e-FNDE complexo. Dos que atuam há até 1 ano, 40% discordam parcialmente dessa afirmação.

Escola de Governo x Tempo de atuação no FNDE - Entre os que atuam de 5 a 10 anos, ainda, 44,4% concordam parcialmente que têm conhecimento das ações de criação da Escola de Governo do FNDE. 40% dos que atuam há até 1 ano discordam plenamente dessa afirmação. Como a ação está em implementação na Casa, considerou-

se que um público com menos tempo de atuação no FNDE tenha menos conhecimento das atividades da Escola.

Plataforma e-FNDE x Escolaridade - Sobre a afirmação de que têm facilidade em navegar na plataforma e-FNDE, houve concordância parcial significativa entre os respondentes que possuem Mestrado – 70%. A maior porcentagem de notas atribuídas à plataforma e-FNDE foi também dos respondentes com mestrado – 58,8% deram nota 7 ao ambiente.

Plataforma e-FNDE x Sexo - 50,5% das mulheres entrevistadas concordam plenamente que gostariam de utilizar a plataforma e-FNDE para mais atividades na Casa, seguidas de 45,7% dos homens, que também concordam plenamente com essa afirmação.

Os dados abaixo analisados apresentaram resultados cruzados não significativos estatisticamente, na linguagem do SPSS apresentada, porém devem ser analisados e levantam possibilidades de maior aprofundamento posterior, se levantada maior amostra de entrevistados.

Sobre GC:

Em relação à idade, a maior concordância plena sobre o domínio do conceito de Gestão do Conhecimento Institucional ocorreu na faixa de 31 a 40 anos – 32,1%. A maior concordância parcial foi do público de 21 a 30 anos – 51,1%. Nota-se que os que consideram dominar mais o conceito têm faixa etária mais jovem. Há maior concordância parcial sobre o domínio entre os que possuem chefia - 55,2% - e 45,3% entre os que não possuem. Na DIRAE há maior concordância parcial – 68,4% e na DIRTE há maior concordância plena sobre o domínio de GC – 56,3%. Os que possuem de 5 a 10 anos de atuação no FNDE concordam mais plenamente com isso – 38,9% e a maior concordância parcial é entre os que possuem de 1 a 5 anos na Casa – 50,5%. Os que têm mestrado são os que mais concordam plenamente com a afirmação - 41,2% -, e os que possuem especialização, mais parcialmente – 52,2%. As mulheres concordam mais plenamente – 31,4%. Homens e mulheres concordam parcialmente em porcentagem igual – 48,6% cada.

A concordância de que as ações de GC fazem parte do dia a dia do FNDE foi também maior na faixa entre 31 e 40 anos – 28,6%. A concordância parcial já ocorreu na faixa entre 41 e 50 anos – 47,7%. Os que exercem ou não chefia possuem

concordância parcial similar sobre a afirmação – 37,9% e 36,8%. A maior concordância parcial ocorreu na PRESI e na DIRTE – 50%. O maior número de concordâncias foi parcial também e ocorreu entre os que possuem mestrado – 47,1% e entre as mulheres – 40%.

Sobre o conhecimento produzido no FNDE ser compartilhado entre as áreas da Autarquia, 42,9% dos respondentes com mais de 50 anos concordam parcialmente com essa afirmação, enquanto 39,3% na faixa etária de 31 a 40 anos discordam parcialmente disso. Os que não possuem chefia são os que mais concordam com a afirmação – 37,6%. Na PROFE há os que mais concordam parcialmente com a afirmação - 60% - e na DIFIN 40,9% discordam parcialmente disso. Há concordância parcial similar entre mulheres e homens nessa questão – 34,3% e 32,9% respectivamente. Mulheres também discordam parcialmente em mesma porcentagem – 34,3%.

Sobre o compartilhamento do conhecimento entre os públicos externos, entre os que não possuem chefia há mais concordância parcial – 40,2%. Nessa afirmação, no quesito chefia, há também discordância parcial média sobre a afirmação. Dos que atuam na PROFE, 60% concordam parcialmente com isso e 40% dos que atuam na AUDIT discordam plenamente desse compartilhamento. Mulheres e homens concordam parcialmente em porcentagem similar – 39% e 38,6%, respectivamente.

Sobre EAD:

O domínio sobre a modalidade de capacitação em EAD é maior, considerado também por uma faixa etária mais jovem: 34% dos que têm de 21 a 30 anos concordam plenamente com a afirmação e 50% entre 31 a 40 anos concordam parcialmente com isso. Os que exercem chefia são os que mais concordam com isso – 53,4%. E 55,6% dos que possuem chefia concordam plenamente com isso. Dos que atuam na AUDIT, 60% concordam plenamente que dominam a modalidade. A maior concordância em escolaridade foi parcial – 45,6% dos que possuem especialização; 37,1% dos homens concordam plenamente e também parcialmente sobre esse domínio – 48,6% concordam parcialmente.

A eficácia da capacitação em EAD para o aprendizado profissional teve concordância plena significativa entre todas as idades e a maior dela se deu na faixa etária acima de 50 anos – 57,1%. Essa faixa etária, apesar de não considerar que tem domínio pleno sobre a EAD, concorda com a eficácia da modalidade. Dos que não exercem chefia, 55,6% concordam plenamente com isso. Na DIRTE há maior

concordância plena com essa eficácia – 68,8%. Os que atuam de 5 a 10 anos são os que mais concordam plenamente com a afirmação – 55,6%. A maior concordância foi plena entre os que possuem mestrado – 58,8%. Entre as mulheres, 52,4% concordam plenamente; entre os homens, 48,6%.

Dos que têm entre 21 e 30 anos, 48,9% concordam plenamente que a modalidade seja eficiente para uso com o público interno do FNDE e 47,7% dos que têm de 41 a 50 anos concordam parcialmente com isso. Entre os que possuem ou não chefia, houve concordância plena e parcial entre todos, numa média de 40%. Na PRESI, houve concordância plena de 100% sobre essa eficiência. Os que têm até 1 ano de atuação no FNDE são os que mais concordam plenamente com isso - 50% -, enquanto os que atuam de 5 a 10 anos mais concordam parcialmente – 55,6%. Em escolaridade, a maior concordância plena foi entre os que possuem mestrado, na mesma porcentagem anterior: 58,8%. Entre os homens, 47,1% concordam plenamente com isso; entre as mulheres, 43,8% têm concordância parcial.

Com o público externo, a concordância plena sobre o uso da EAD é de 39,3% dos que têm mais de 50 anos e 45,5% dos que têm de 41 a 50 anos. É interessante observar que, sobre o público externo, a faixa etária dos que concordam é mais alta. Os que possuem chefia são os que mais concordam parcialmente com isso – 44,8%. Na PRESI houve concordância plena de 100% sobre essa eficiência com o público externo. Dos que atuam entre 10 e 20 anos no FNDE, 40% concordam plenamente com isso. Os que atuam há mais de 20 anos concordam mais parcialmente com a afirmação – 55%. A maior concordância em escolaridade foi plena e também entre os que possuem mestrado – 47,1%. Com o público externo, homens e mulheres concordam mais parcialmente – 44,3% e 41,9%, respectivamente.

A concordância sobre a necessidade de capacitar-se presencialmente quando se capacita à distância ocorre mais parcialmente entre os que possuem chefia – 41,4%. No GABIN, 50% concordam parcialmente sobre essa necessidade e, na AUDIT, 60% concordam plenamente com isso. A concordância parcial foi a mais significativa sobre essa afirmação entre alguns perfis: 40% entre os que atuam há até 1 ano, de 10 a 20 anos e há mais de 20 anos no FNDE. Os que possuem nível médio em escolaridade são os que mais sentem falta de capacitações presenciais durante a EAD – 64,3%. Há concordância plena feminina - 34,3% - e parcial masculina – 32,9%.

A concordância sobre a necessidade de comunicar-se presencialmente quando se comunica a distância foi mais parcial: 42,6% dos que têm de 21 a 30 anos e 39,3% dos

que têm mais de 50 anos concordam parcialmente com isso. Entre os que possuem ou não chefia, há concordância parcial média de 40% em ambos os perfis. Na AUDIT, há concordância parcial de 80% sobre essa necessidade; no GABIN, concordância plena de 50%. Houve concordância parcial maior entre os que atuam há até 1 ano e há mais de 20 anos no FNDE – 50%. Também entre os que possuem nível médio há mais concordância plena e parcial – 42,9% em ambos os casos. Mulheres e homens concordam mais parcialmente com isso – 41% e 34,3%.

Sobre a plataforma e-FNDE:

A concordância plena sobre a facilidade em navegar na plataforma e-FNDE deu-se novamente entre os mais jovens – 34% na faixa etária de 21 a 30 anos, seguidos de 50%, com concordância parcial, na idade de 31 a 40 anos. Os que possuem chefia são os que concordam plenamente sobre essa facilidade – 53,4%. No GABIN, 50% concordam plenamente com essa afirmação; na PRESI, 75% concordam parcialmente com isso. A concordância é mais parcial entre mulheres e homens – 45,7% e 48,6%, respectivamente.

A maior concordância em considerar o ambiente da plataforma complexo foi parcial e na faixa etária de 41 a 50 anos 43,2% -, seguida da idade de mais de 50 anos – 42,9%. Porém, ao contrário dos dados anteriores, os que possuem chefia são os que mais concordam parcialmente com a complexidade da plataforma – 41,4%. Os que atuam na PROFE são os que mais concordam parcialmente com a afirmação – 60%. Os que possuem nível médio de escolaridade são os que mais concordam parcialmente – 50%. Há uma concordância parcial entre homens - 32,9% - e concordância parcial entre mulheres – 41%.

Houve concordância plena significativa de todas as idades de que a plataforma e-FNDE é útil à capacitação profissional dos respondentes – 53,6% dos que têm mais de 50 anos concordam com isso. Entre os que possuem ou não chefia, também houve concordância plena – 44,8% e 53%, respectivamente. Na PROFE, houve concordância plena de 80% com a afirmação; na AUDIT, concordância parcial na mesma porcentagem. Dos que atuam há mais de 20 anos no FNDE, 60% concordam plenamente com isso e 60% dos que atuam há até 1 ano concordam parcialmente, também em 60%. Entre os que possuem mestrado, há mais concordância plena – 58,8%. Mulheres concordam plenamente em 52,4%; homens, em 47,1%.

Dos que têm de 31 a 40 anos, 31,8% concordam plenamente que a plataforma é útil à comunicação com o público interno e 38,3 % dos que têm de 21 a 30 anos concordam parcialmente com isso. Os que possuem chefia são os que concordam mais parcialmente com isso – 44,8%. Na PROFE estão os que mais concordam parcialmente com essa utilidade – 60%. Os que atuam há até 1 ano mais concordam parcialmente com isso – 50%. Os que possuem nível médio concordam mais plenamente – 50%. Homens concordam parcialmente em 42,9% e mulheres, em 36,2%.

Sobre uso da plataforma para comunicação com o público externo, 39,3% dos que têm mais de 50 anos concordam parcialmente com isso. Entre os que possuem chefia, houve maior tendência a “não concordar e nem discordar” entre os chefes – 32,8%. Na PRESI, 50% concordam parcialmente e 50%, plenamente com a afirmação. Dos que atuam há mais de 20 anos no FNDE, 35% concordam parcialmente com isso. Também os que possuem nível médio mais concordam – 50%. Mulheres concordam em 31,4% e homens, em 27,1%.

Todas as faixas etárias têm concordância plena significativa de que gostariam de utilizar a plataforma e-FNDE para mais atividades na Casa. Dos que têm entre 31 e 40 anos, 53,6% concordam plenamente com isso. Tanto os que possuem quanto os que não possuem chefia têm mais concordância plena com a afirmação – 46,6% e 49,6%. 100% da PRESI e 60% da DIGAP e PROFE concordam plenamente com essa vontade de utilizar mais o ambiente. Dos que atuam há mais de 20 anos na Casa, 70% concordam plenamente com isso, assim como entre os que possuem nível médio de escolaridade – 71,4%. Há concordância plena significativa nessa afirmação, entre os perfis pesquisados.

Houve também significativa concordância plena entre os respondentes sobre a vontade de ter mais informações sobre as funcionalidades da plataforma e-FNDE. Dos que têm entre 31 e 40 anos e mais de 50 anos, 67,9% concordam plenamente com isso. Entre as chefias e não chefias não foi diferente – 69% e 58,1%, respectivamente concordam plenamente com isso. 100% da PRESI e 80% da AUDIT e da PROFE concordam plenamente com essa vontade. Dos que atuam entre 5 e 10 anos na Autarquia, 66,7% concordam plenamente. Em escolaridade, 71,4% dos que possuem nível médio e 70,6% dos que possuem mestrado também concordam plenamente. Mulheres concordam plenamente em 69,5% e homens, em 50%. As estatísticas são também mais altas sobre a necessidade de conhecimento das funcionalidades da plataforma.

O maior número de notas coincidentes quanto à plataforma foi entre os que têm mais de 50 anos: 39,3% deram nota 8 ao ambiente. Dos que exercem chefia, 31% deram nota 8 ao ambiente e 30,8% dos que não possuem chefia deram nota 7. Na PRESI, 100% dos respondentes deram nota 8, enquanto na AUDIT, 60% deram nota 7. E 70% dos que atuam há até um ano na Autarquia deram nota 7. Homens deram mais nota 7 - 32,9% - e mulheres, nota 8 - 31,4%.

Sobre a Escola de Governo:

O público mais jovem é o que afirma que menos tem conhecimento sobre a criação da Escola de Governo do FNDE - 36,2% dos que têm entre 21 e 30 anos discordam plenamente que conhecem as ações de criação do Instituto. Dos que têm entre 41 e 50 anos, 36,4% concordam parcialmente sobre o conhecimento da criação. Pessoas mais jovens geralmente têm menos tempo de Casa e não possuem tanto conhecimento de ações estratégicas numa instituição, o que pode ser uma das explicações para a diferença de entendimento sobre o tema. Os que não possuem chefia também discordam plenamente da afirmação - 32,5%. Os que possuem chefia concordam parcialmente - 39,7%. É notável que o conhecimento sobre a Escola está mais concentrado entre os que possuem conhecimento de ações mais estratégicas na Casa, como os que possuem chefias. A maior concordância plena está entre os que possuem mestrado - 35,3% - e a discordância plena, entre os que possuem graduação - 27,8%. Mulheres concordam mais parcialmente - 31,4% - e homens discordam mais plenamente - 25,7%.

Sobre a consideração de que o desenvolvimento da Escola é positivo para as ações de desenvolvimento de GC no FNDE, há concordância plena grande entre todas as idades e 72,7% dos que têm entre 41 e 50 anos são os que mais concordam com isso. Entre todas as áreas, a concordância plena também é significativa - houve maiores porcentagens na PRESI - 100% -, e na DIGEF - 76,5%. Dos que atuam entre 5 e 10 anos na Casa, 77,8% concordam plenamente sobre a consideração. A maior concordância plena é entre os que possuem especialização - 72,6%. Há concordância plena feminina e masculina - 65,7% e 68,6%.

O desenvolvimento da Escola para as ações de capacitação, em todas as idades, também tem concordância plena positiva grande, e os que têm entre 41 e 50 anos também são os que mais concordam com isso - 72,7%. Na PRESI, há 100% de concordância plena; na DIGEF, 77,3%. Os que atuam de 5 a 10 anos na Casa são os que

concordam mais plenamente com isso – 88,9%. Os que possuem mestrado concordam plenamente em 82,4%. Homens concordam plenamente em 75,7% e mulheres, em 65,7%.

Para as ações de comunicação com o público interno, também há concordância plena grande positiva sobre o desenvolvimento de uma Escola – 60,7% dos que possuem de 31 a 40 anos e mais de 50 anos são os que mais concordam com essa afirmação. Na PRESI, há 100%; na DIGAP, 68,6% de concordância plena. Dos que atuam de 1 a 5 anos, 61,9% concordam plenamente com isso; 70,6% dos que possuem mestrado concordam plenamente. A concordância plena feminina é de 59% e a masculina, 57,1%.

Para a mesma pergunta relacionada ao público externo, a concordância plena foi um pouco menor e se deu mais ativamente entre que têm mais de 50 anos – 60,7%. Dos que possuem chefia, 56,9% concordam plenamente com isso e 48,7% dos que não possuem, também. Entre as áreas, a concordância foi um pouco menor, porém a concordância plena continuou grande na PRESI (100%) e na DIRAE (63,2%). A maior concordância plena se deu entre os que atuam de 10 a 20 anos na Autarquia – 53,3%. Os que possuem mestrado concordam plenamente em 58,8%. Homens e mulheres concordam plenamente em 51,4%.

3.3. Análise do questionário: perguntas abertas

As perguntas abertas do questionário foram analisadas segundo as categorias já mencionadas e, ainda, em subcategorias destacadas dos dados, devido à maior frequência e à repetição nas respostas analisadas no Programa NVivo. Em GC, surgiram as subcategorias “Existência de GC no FNDE”, “Divulgação de ações de GC no FNDE” e “Necessidade de implantação de GC no FNDE”. Em EAD, surgiram “Divulgação de ações de EAD no FNDE” e “Oferta de capacitações em EAD no FNDE”. Sobre a plataforma, surgiram “Complexidade da plataforma e-FNDE”, “Divulgação da plataforma e-FNDE” e “Aproveitamento da plataforma e-FNDE”. Sobre a Escola, surgiram “Conhecimento das ações da Escola de Governo” e “Aceitabilidade das ações da Escola de Governo”.

Em cada subcategoria, há uma explicação dos dados encontrados e das frases coletadas dos respondentes que ilustram as informações. A frequência de aparecimento

de frases com conteúdo nos moldes ilustrados nos dados, dentro das subcategorias, variou de 30% a 55% das respostas.

Categoria: Gestão do Conhecimento

Subcategoria: Existência de GC no FNDE

Os entrevistados foram enfáticos em afirmar que a Gestão do Conhecimento não existe no FNDE. Afirmando que o conhecimento não é gerido de forma desejável e que são necessárias ações que o avaliem, para que a GC possa ser implementada e incentivada. Alguns entrevistados demonstram certa frustração com o modo como as informações são difundidas na Casa. Há quem comente que essa gestão ocorre mais verticalmente.

Algumas frases coletadas:

“Infelizmente isso (GC) ainda não existe no órgão. As pessoas aprendem tudo sozinhas.”

“Entendo que não há Gestão do Conhecimento no FNDE.”

“Hoje não há cultura de Gestão do Conhecimento no FNDE, é um desafio estratégico.”

“Não existe nem um ‘quem é quem’ (arquivo de contatos na Casa) aqui dentro, quanto mais o conhecimento devidamente catalogado e com a identificação das pessoas que o dominam.”

“Não vejo o conhecimento adquirido sendo repassado, isso é desmotivador e frustrante.”

“Penso que a Gestão do Conhecimento deveria ser mais horizontal, vejo-a no FNDE extremamente vertical, o que dificulta uma maior interação.”

“Não vejo o conhecimento sendo gerido no FNDE. Nem mapeado considero que esteja.”

“Não consigo visualizar uma política de Gestão do Conhecimento no FNDE, apenas algumas ações esporádicas.”

Subcategoria: Divulgação de ações de GC no FNDE

Há entendimento entre os respondentes de que ações de Gestão do Conhecimento no FNDE são pouco divulgadas, principalmente para o público interno e entre as áreas. Essa divulgação engloba, inclusive, a disseminação do conceito de GC.

Algumas frases coletadas:

“As ações devem ser mais divulgadas para o público interno do FNDE.”

“O conhecimento aprendido na Autarquia deveria ser melhor difundido entre as áreas técnicas e entre as Diretorias.”

“Acredito que uma ação como esta deva ser amplamente divulgada.”

“É preciso disseminar o significado de Gestão do Conhecimento, sua importância, os benefícios para a Casa e as responsabilidades de todos nessa gestão.”

“Sugestão: divulgar o que é e qual a missão da GC no FNDE.”

“Percebo que o conhecimento no FNDE é pouco divulgado. Há baixa interação entre as áreas.”

Subcategoria: Necessidade de implantação de GC no FNDE

A necessidade de compartilhamento de conhecimento entre as áreas é apontada por vários respondentes. Outros manifestam a opinião sobre a importância da GC institucional, inclusive frisando a importância de sensibilização e capacitação sobre o tema na Autarquia. Há os que reconhecem iniciativas existentes; alguns as associam com EAD e outros enfatizam novamente a importância de ações internas na área.

Algumas frases coletadas:

“É necessário que seja feita uma sensibilização e capacitação na Casa sobre o que é Gestão do Conhecimento e quais são os seus benefícios.”

“É verdade que o processo de Gestão do Conhecimento teve início no FNDE, mas necessita avançar, para tal um escritório de GC é imprescindível.”

“Os funcionários da Gestão do Conhecimento estão fazendo um ótimo trabalho, influenciando e aplicando cursos a distancia para o aprimoramento na vida profissional.”

“Acredito que a Gestão do Conhecimento ainda precisa avançar muito, embora já exista. A sugestão é que a Administração priorize essa ação.”

“Ainda não é uma prática institucionalizada em todos os setores da Autarquia.”

“As ações desenvolvidas até agora pelo FNDE, no que concerne ao planejamento estratégico, tem ratificado que a Gestão do Conhecimento tem exercido um papel fundamental para o sucesso da instituição. Obviamente, estamos em fase de amadurecimento e antes de desenvolver ações externas faz-se necessário esgotar internamente e socializar aos servidores e demais colaboradores toda expertise e o conhecimento produzido pela Autarquia.”

“Percebe-se o esforço de gestores para a melhoria contínua da Gestão do Conhecimento. No entanto, julgo que ações mais afirmativas e de divulgação precisam ser adotadas.”

Categoria: Educação a Distância

Subcategoria: Divulgação de ações de EAD no FNDE

Os respondentes enfatizam que as ações de Educação a Distância também devem ser mais divulgadas e que a pouca divulgação influencia numa menor disseminação dessas ações.

Algumas frases coletadas:

“Deveria haver uma maior divulgação.”

“Desconheço por falta de comunicação do FNDE.”

“O processo não é divulgado o suficiente.”

“É preciso buscar alcançar um número maior de servidores com uma melhor divulgação da ferramenta.”

“Funciona ainda com limitações e pouca divulgação.”

Subcategoria: Oferta de capacitações em EAD no FNDE

Há concordância entre os respondentes de que o número de vagas nos cursos de EAD deve aumentar. A priorização do público interno para as ações é novamente citada e o estímulo das chefias às atividades, também.

Algumas frases coletadas:

“A EAD é fundamental, mas infelizmente não é acessível a todos. Acho que a quantidade de vagas é pouca e que os cursos em evidência deveriam ser mais oferecidos. Ainda deixa a desejar.”

“Precisa ser ampliada e atender a clientela no nível básico.”

“Proponho aumentar a demanda dos cursos e proporcionar um maior prazo para inscrições.”

“Acho que essa oferta deveria ser interna para uniformizar o que é o FNDE para seus funcionários e depois ser pensado algo para o público externo.”

“Deve haver um tempo específico no horário de trabalho para essas atividades, com anuência das chefias.”

“É um bom começo, mas é preciso ampliar os cursos oferecidos e dar regularidade a essas ofertas.”

Categoria: Plataforma e-FNDE

Subcategoria: Complexidade da plataforma e-FNDE

A plataforma e-FNDE é considerada, pela maioria dos respondentes, como de navegabilidade complicada. A busca pelos conteúdos também não é considerada fácil, principalmente por aqueles com menos prática em informática.

Algumas frases coletadas:

“Não tive dificuldades com a plataforma, mas acredito que quem tenha um nível intelectual mais baixo possa ter dificuldades.”

“Ainda não está de fácil navegação.”

“As vezes que acessei a plataforma achei meio complexa e tive dificuldade de navegar nela.”

“É necessário melhorar a ferramenta, pois é de difícil navegabilidade.”

“Não acho a plataforma muito fácil, às vezes ela é complexa demais.”

“Estou aprendendo a utilizar a plataforma, mas há algumas funções que poderiam ser mais evidentes, como o material de curso, a cada semana.”

“A plataforma é uma ferramenta importante para a instituição, entretanto, na minha opinião, os usuários deveriam ser consultados sobre o seu funcionamento, pois muitas vezes observamos usuários com dificuldade de localizar e chegar aos conteúdos. Poderia haver mais simplicidade na visualização e na localização dos links oferecidos, para facilitar a navegação do usuário. Sugiro simplificar a navegação com uma visualização mais prática e fácil, hoje existem muitos links e sub links, o que torna difícil conhecer todo o conteúdo.”

“Precisa melhorar para facilitar a operação.”

Subcategoria: Divulgação da plataforma e-FNDE

A necessidade de divulgação específica da plataforma e-FNDE com o objetivo de aprimorar seu uso também foi bastante comentada pelos respondentes.

Algumas frases coletadas:

“Precisa ser mais divulgada.”

“É pouco divulgada, há pouca informação sobre a sua utilização e há falta de incentivo na utilização da ferramenta como meio de comunicação interna e externa.”

“Para mim ele carece de divulgação, de serem veiculadas instruções interessantes nela que atendam a necessidade dos servidores.”

“É preciso buscar alcançar um número maior de servidores com uma melhor divulgação da ferramenta.”

“O processo de utilização da plataforma deveria ser mais divulgado. São necessárias instruções de como utilizá-la.”

Subcategoria: Aproveitamento da plataforma e-FNDE

Há reconhecimento, pelos respondentes, de que a plataforma possui boas funcionalidades. Eles expressam que essas funcionalidades, porém, necessitam ser mais aproveitadas pelos colaboradores na Casa.

Algumas frases coletadas:

“A plataforma é ótima. Poderia ser melhor aproveitada.”

“Deve ser constantemente atualizada.”

“Poderiam ser utilizados, cotidianamente, outros recursos disponíveis.”

“Seu uso necessita ser ampliado de forma mais didática e motivante.”

“A plataforma é um importante veículo de aprendizagem e comunicação, mas só passará a ser respeitada e devidamente utilizada quando for bem conhecida por todos. Há que ser mais atrativa, necessária, utilizada. Por que não existe uma central permanente de treinamento sobre a plataforma, que preste esclarecimentos de toda sorte, desde pequenas dúvidas até o treinamento completo?”

“Sugiro que se apresentem, paulatinamente, funcionalidades da plataforma, de modo que os colaboradores se aproximem da ferramenta.”

Categoria: Escola de Governo

Subcategoria: Conhecimento das ações da Escola de Governo

A maioria dos respondentes, até o momento da aplicação do questionário (em fevereiro de 2013) tinha nenhum ou pouco conhecimento das ações de criação e desenvolvimento da Escola de Governo do FNDE. Muitos manifestam interesse em conhecer e participar da ação. Naturalmente, as primeiras ações de criação de uma iniciativa como essa são de conhecimento maior da cúpula da instituição. Paulatinamente, ainda, essas informações devem ser compartilhadas com todos na Casa, para que participem com maior efetividade das atividades da Escola.

Algumas frases coletadas:

“A Gestão do Conhecimento é tão ineficaz que não sabia sobre a existência da Escola de Governo do FNDE.”

“Há tempos está apenas no papel. Deve ser divulgado a respeito no FNDE.”

“Não tenho conhecimento sobre o que seria a Escola do Governo, por isso não posso opinar a respeito.”

“Não tenho muito a falar, pois até então, só sei rumores da criação desta Escola, não participei de nenhum evento que falasse claramente a respeito.”

“Gostaria de obter mais informações a respeito.”

“Gostaria muito de saber sobre essa iniciativa. Desconheço o que é; seu funcionamento; seu marco legal; seus objetivos.”

“Acredito na proposta de "Escola de Governo", apesar de que, no FNDE, só ouvi em conversas informais.”

“Não tenho a destacar, por pouco conhecer. Não houve uma real disseminação do projeto entre os servidores da Casa.”

Subcategoria: Aceitabilidade das ações da Escola de Governo

Apesar do menor conhecimento sobre a Escola de Governo identificado nas respostas dos participantes, é possível perceber que a maioria acredita no projeto e o acha positivo para a instituição. Alguns respondentes chamam atenção para a necessidade de preparo do corpo técnico envolvido, de instituir atividades da Escola ao público interno e de divulgação das ações propostas.

Algumas frases coletadas:

“Excelente!!! Isso contribuirá positivamente para o desenvolvimento e excelência desta instituição!!!”

“Eu acredito na escola de governo do FNDE e também acredito que será uma excelente forma de socialização do conhecimento.”

“Será um grande passo, sem dúvida, mas precisamos amadurecer o corpo técnico para sua implementação, pois estaremos abrindo o FNDE para o mundo.”

“Acredito ser um passo importante para elevar o FNDE em nível de excelência na execução de políticas públicas educacionais.”

“Implantação lenta; poucas ações voltadas para o público interno; pouca divulgação e atuação junto às áreas e os servidores do FNDE.”

“Ótima ideia, desde que usada de forma adequada.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais que seguem são fruto dos dados analisados por meio dos instrumentos escolhidos – aplicação de entrevistas e de questionário semiaberto, e da percepção da pesquisadora inserida no contexto do FNDE, também como servidora atuante nos processos em estudo.

Esse trabalho mostra que o Fundo Nacional de Educação possui um histórico significativo de capacitação profissional e que o desenvolvimento dessas ações culminou com a aspiração de criação de um ambiente próprio de produção dessas atividades, uma Escola de Governo denominada Instituto Formar para a Escola. As contribuições das áreas de capacitação de Gestão de Pessoas, capacitações independentes das próprias Diretorias da Autarquia, o Planejamento Estratégico, o Núcleo de Educação a Distância, o Programa Formação pela Escola e o apoio da Alta Gestão materializam este projeto que tem aspirações positivas de parceria, capacitação e desenvolvimento de ações com os públicos interno e externo do FNDE.

Após a análise dos dados, foi percebido, entre os gestores entrevistados, que há concordância de que o FNDE possui conhecimento interno existente e que esse conhecimento precisa ser mais bem gerido para melhor aproveitamento de sua expertise. Foi constatada a visão de que EAD é separada entre os públicos internos e externos e há grande expectativa de que as ações de GC alcancem os estados e os municípios com que a Autarquia mantém vínculo. Para eles, internamente, a EAD tem um caráter complementar, em meio a uma combinação de capacitações. Há, ainda, expectativa de que a plataforma se torne uma grande rede social da área da educação, o entendimento de que ela representa uma ferramenta com grande potencial e que deve ser mais bem aproveitada na Casa, criando-se cultura de seu uso. Sobre a Escola, percebeu-se a compreensão de que ela representa uma significativa oportunidade de canal de comunicação entre estados e municípios, além de comunicação interna, posteriormente. Espera-se que o Instituto aprimore a Gestão do Conhecimento no FNDE.

Nos resultados do questionário fechado, aplicado aos usuários do Ambiente de Gestão do Conhecimento, foi percebido que os respondentes afirmam conhecer razoavelmente o conceito de GC e concordam que o compartilhamento de conhecimento ainda precisa ocorrer com mais ênfase na Casa. Eles consideram dominar a modalidade de EAD, considerando-a eficaz no aperfeiçoamento profissional. Informam a necessidade, porém, de manutenção de capacitações presenciais enquanto

se capacitam a distância. Expressam facilidade relativa de navegação na plataforma e-FNDE e gostariam de conhecer mais sobre suas funcionalidades, além de utilizá-la para mais atividades. Tiveram pouco conhecimento das ações de criação da Escola de Governo, mas a ideia de seu desenvolvimento é muito bem aceita. No entanto, reivindicam mais ênfase de ações ao público interno que representam - ao contrário do que expressam mais os gestores, que entendem que há mais urgência em desenvolver primeiramente as ações da Escola com o público externo, num entendimento de que a necessidade desse público de contato com o FNDE é mais premente.

Sobre o perfil dos respondentes, é formado por quase 70% de servidores, o que foi considerado um índice positivo para avaliação. Os servidores representam menos de um terço da força de trabalho da Casa e a participação majoritária na pesquisa reflete um interesse das pessoas com carreira no FNDE nas ações da plataforma, de EAD e da Escola. Os respondentes têm idade majoritária de 31 a 40 anos; 65% não exercem cargo de chefia e estão bem distribuídos entre as áreas, com maior porcentagem na Diretoria de Administração (DIRAD) – 26,3%; possuem, em grande parte, de 1 a 5 anos de atividade no FNDE: 55,4%. A escolaridade mais frequente, de 51,4%, é de especialização, e 60% do total de respondentes são mulheres. A maioria dos respondentes, pelos dados, não são aqueles que fizeram carreira longa no FNDE e têm altos cargos de chefia; também não são os que se encontram em início de atividades profissionais e muito jovens, mas é uma faixa de idade e de atribuições medianas. Ressalta-se, porém, que há participação dos outros perfis citados nas respostas, com certa ênfase aos que possuem entre 10 a 20 anos na Casa (17,1%).

Esse conjunto de entrevistados foi bem enfático nas respostas abertas dos questionários, o que não retratou o modo mais moderado das perguntas fechadas. Nas perguntas abertas, sobre GC, foi retratado entendimento majoritário de que não existe no FNDE, com exceção de poucas ações esparsas e verticalizadas. Segundo eles, há pouca divulgação do conceito e das ações na área. Há também concordância sobre a necessidade de implantação dessa gestão.

Para as ações de EAD, o apontamento é para maior divulgação na Casa, maior oferta de vagas nos cursos e maior tempo de inscrições nos eventos. Entre essas perguntas abertas, foi novamente solicitado que se priorize mais o público interno nas ações.

Sobre a plataforma, foi retratado um entendimento enfático de que sua navegabilidade é complicada e que precisa ser mais divulgada na Casa. Ainda, que suas

funcionalidades precisam ser mais bem aproveitadas. Essas ideias, de um lado, mostram a diferença do entendimento de que o Ambiente seja uma ferramenta robusta e com potencial de agradar seu público; por outro lado, reforçam a compreensão de que, realmente, a plataforma possui muitas funcionalidades, mas necessita de um melhor aproveitamento pela Autarquia. O entendimento de que a ferramenta é uma porta de entrada importante para as ações de capacitação e comunicação no FNDE ocorre entre os entrevistados.

Foi identificado pouco conhecimento sobre a criação da Escola de Governo do FNDE, cuja decisão de criação esteve mais ligada à cúpula da Casa. Há crítica dos colaboradores quanto à falta de participação no processo, mas a ideia do projeto é bem aceita e reconhecida como uma necessidade. Foi novamente chamada atenção para a priorização de ações da Escola ao público interno.

A divulgação das ações no FNDE aos seus públicos foi ponto convergente de opinião entre todos os entrevistados. Gestores e usuários do Ambiente entendem que, nas quatro categorias de estudo eleitas neste trabalho – Gestão do Conhecimento, Educação a Distância, Plataforma e-FNDE e Escola de Governo, há deficiência de divulgação de ações na Casa. Nas áreas internas, foco do estudo, foi percebida falta de articulação de informações entre si. Há um entendimento de que falta compartilhamento de ações entre os setores da Casa e que a divulgação de atividades, que deveria existir internamente, precisa melhorar.

A educação a distância revelou-se como a base de ações de capacitação que norteavam as áreas do FNDE que deram origem ao Instituto Formar para a Escola – NEAD e Formação pela Escola. Foi utilizada como uma das formas de capacitação possíveis quando se tratava do público interno e, no Programa Formação pela Escola, como prioritária nas formas de alcance do público externo, especialmente pela distância física dos parceiros em relação à Autarquia.

Como modelo de ensino e aprendizagem, a educação a distância, por suas características de tempo, espaço e uso, tem sido utilizada para vencer distâncias e em escala significativa na Casa. Vê-se, no FNDE, preocupação com a forma em que ocorre o processo, que não deve prescindir da qualidade do conteúdo, do material disponibilizado, da interatividade e da tecnologia imprescindíveis. Internamente, a nova plataforma possui adeptos e críticos e, entre as capacitações disponíveis aos servidores da Casa, a EAD, apesar do pouco tempo de existência, vem se solidificando.

Quanto aos modelos de educação a distância, segundo Pereira (2003), com que o FNDE se identifica, como explicado, entende-se que há uma mistura do segundo modelo – que abrange material impresso; áudio; vídeo; computador baseado no ensino; vídeo interativo, com características do quarto modelo - multimídia interativa on-line; internet baseada no recurso www; comunicação mediada por computador, devido ao perfil de várias funcionalidades que o Ambiente de Gestão do Conhecimento do FNDE se propõe a oferecer.

A proposta de trabalho do Instituto Formar para a Escola, porém, fundamenta-se não somente no uso da EAD para a capacitação, mas no *blended learning*, numa busca pelo uso misto de ferramentas, conteúdo e interatividade presenciais e a distância. Pela diversidade dos públicos que o FNDE pretende alcançar, tanto interna quanto externamente, o conceito adéqua-se mais às necessidades de atendimento a esses públicos, além de não restringir a possibilidade de aprendizado a um só formato.

A Gestão do Conhecimento Institucional, ferramenta que se encontra no início de solidificação no FNDE, está sendo ampliada, principalmente, nas novas ações da Escola, que busca a interação com as áreas do FNDE. É interessante como as atividades de criação do Instituto demonstram correspondência com as 7 dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005):

- Fatores estratégicos e papel da alta administração: nesse ponto, é possível afirmar que há, atualmente, apoio da alta gerência da Casa para o desenvolvimento da GC.

- Cultura e valores organizacionais: quanto à cultura, vê-se que os gestores iniciam ideias de uma interação da cultura da Autarquia com as ações de GC, porém, entre os respondentes da pesquisa, nota-se um entendimento da falta de participação dos colaboradores e a inexistência dessas iniciativas na Casa.

- Estrutura organizacional: o modelo hierárquico-burocrático existente nas organizações públicas, segundo as ideias do autor, deve ser repensado para a efetiva participação de colaboradores no processo de GC. No FNDE, essa burocracia é citada na pesquisa entre os colaboradores e há a intenção, pela alta gestão, por meio do Instituto, de promover ações que promovam quebra de barreiras como essa.

- Administração de recursos humanos: as ações de Gestão de Pessoas do FNDE não entraram no rol de questionamentos dessa pesquisa. As atividades de capacitação em EAD internas nasceram dessa área e entende-se que ela é um importante vínculo

com os colaboradores da instituição. É, ainda, onde nascem as ações de gestão de competências, que influenciam as capacitações internas oferecidas.

- Sistemas de informação: o Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE e as demais ferramentas utilizadas pela Escola, como vídeo e webconferência para a realização do *blended learning*, são exemplos do investimento em tecnologia que tem sido dado para as ações de capacitação. A plataforma, porém, não representa satisfação significativa entre os respondentes. É reconhecida como ampla em funcionalidades pouco aproveitadas.

- Mensuração de resultados: a mensuração em GC busca avaliação de resultados quanto ao desenvolvimento de competências da organização. Essa mensuração também não foi foco deste trabalho. No Instituto, ainda está em início de atividades e é entendida como importante para o seu desenvolvimento.

- Aprendizado com o ambiente: nessa dimensão reconhece-se a importância do aprendizado com parceiros externos à organização. Nesse ponto, o Programa Formação pela Escola e as próprias atividades da Autarquia com estados e municípios já representam importantes ações de interação com o ambiente.

Há características citadas por Batista *et al* (2005) e presentes na Autarquia que podem facilitar a solidificação da GC na Casa: alinhamento da política de GC com as diretrizes definidas no planejamento estratégico da instituição; mapeamento das competências organizacionais; estruturação de processos de gestão por competências e de educação corporativa; planejamento de infraestrutura de Tecnologia da Informação que dê suporte à GC. Naturalmente, são todos processos em melhoria, mas já em desenvolvimento na Casa.

Como Escola de Governo, o Instituto Formar para a Escola está em processo de nascimento e solidificação. Internamente, vivencia os obstáculos das escolas do serviço público, como necessidade de motivação do corpo funcional para atividades de capacitação e formação contínua, adequação de atividades de trabalho com aprendizagem, investimento em tecnologia, evasão de cursos em EAD. Externamente, a distância física e a necessidade de formação de parceiros têm sido motivo para o aprimoramento das ferramentas de alcance para a capacitação.

Quanto aos obstáculos de ordem psicosocioculturais e de ordem operacionais explicados pela Enap (2006), é possível o entendimento de que, no FNDE, são também necessárias ações que rompam a cultura de resistência à EAD, oferecendo acesso e interatividade a colaboradores e parceiros externos. Operacionalmente, é preciso

continuar investindo em tecnologia e formação de equipe técnica para apoio de qualidade aos públicos.

Uma especificidade das organizações públicas, citada pela Enap, de estruturas muito tradicionalistas e burocratizadas, deve também, no FNDE, sempre buscar a sintonia com as “necessidades de uma sociedade globalizada”. Os públicos de capacitação do FNDE buscam e têm necessidade, como exposto no trabalho, de contato com agilidade e solução nos processos, o que, muitas vezes, pela burocracia pública, torna-se mais moroso.

Todas essas mudanças necessitam do apoio constante da alta gestão e do envolvimento dos colaboradores e parceiros envolvidos, num entendimento de que os interesses mútuos de desenvolvimento e capacitação devem se unir numa ação conjunta e eficaz. O Instituto Formar para a Escola nasce do investimento nesse desenvolvimento e está ancorado em um histórico de capacitação da Casa. Seu nascimento e as ferramentas de gestão e interação com seus públicos mostram-se positivas e com um futuro de bastante trabalho e frutos. Esse desenvolvimento pode ser um interessante estudo em um trabalho futuro.

REFERÊNCIAS

ALVES, João Roberto Moreira. **A história da EAD no Brasil**. In LITTO, Fredric M. FORMIGA, Marcos.(Org.). **Educação a Distância, o Estado da Arte**. Associação Brasileira de Educação à Distância. Pearson, São Paulo, SP, 2009.

ARETIO, Lorenzo Garcia. **Educación a Distancia Hoy**. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madri, Espanha, 1994.

ARETIO, Lorenzo Garcia. **La Educación a Distancia. De La Teoria a La Práctica**. Editora Planeta. Barcelona, Espanha, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Universidade da França, 1977.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. Autores Associados, Campinas, SP, 2003.

BENTES, Roberto de Fino. **A avaliação do tutor**. In LITTO, Fredric M. FORMIGA, Marcos.(Org.). **Educação a Distância, o Estado da Arte**. Associação Brasileira de Educação à Distância. Pearson, São Paulo, SP, 2009.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para discussão nº 1095, resultado da pesquisa “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público”. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, DF, 2005.

BOGDAN, Robert & BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto Editora, Porto, Portugal, 1994.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Estabelece os critérios de implementação e execução do Programa Nacional de Formação Continuada a Distância nas Ações do FNDE – Formação pela Escola, a partir do exercício de 2011. **Resolução/CD/FNDE nº 4, de 9 de fevereiro de 2011**.

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Dispõe sobre a criação, o desenvolvimento e a implementação de projeto para a criação de unidade responsável pelas ações educacionais do FNDE, no contexto da educação corporativa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Portaria nº 83, de 18 de março de 2013.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Institui Grupo de Trabalho de Educação a Distância, a fim de responder pela definição de políticas e ações de educação a distância, em nível municipal e estadual, para capacitação de servidores, técnicos e conselheiros das áreas de educação e de alimentação escolar. **Portaria nº 270, de 25 de outubro de 2004.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Institui o Núcleo de Educação a Distância - NEAD, no âmbito do FNDE. **Portaria nº 383, de 27 de outubro de 2011.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Planejamento Estratégico do FNDE. **Assessoria de Gestão Estratégica (AGEST), 2013.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Regulamenta procedimentos e normas para participação de servidor no Programa de Capacitação de Servidores em exercício no FNDE, previsto no Plano Anual de Capacitação. **Portaria nº 83, de 24 de março de 2008.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Regulamenta o Cadastro Ativo de Instrutores (CATI) no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Portaria nº 478 - A, de 24 de agosto de 2012.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Regulamenta a fórmula de cálculo para pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) em cursos a distância no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Portaria nº 157, de 16 de abril de 2012.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Regulamenta e aprova o Plano Anual de Capacitação por Competências – PACC 2011. **Portaria n° 106, de 29 de março de 2011.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Regulamenta e aprova o Plano Anual de Capacitação por Competências – PACC 2012. **Portaria n° 145, de 11 de abril de 2012.**

_____.Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Portaria n° 357, de 03 de outubro de 2011.**

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Relatório Anual de Gestão.** Brasília, DF, 2010.

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Relatório Final de Curso de Licitações e Contratos Administrativos.** Brasília, DF, 2011.

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Relatório Final de Curso de Licitações e Contratos Administrativos.** Brasília, DF, 2012.

_____. Presidência da República. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Decreto n° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.**

_____. Presidência da República. Regulamenta o art. 80 da Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. **Decreto n° 2.494, de 10 de fevereiro de 1998.**

_____. Presidência da República. Regulamenta o art. 80 da Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Decreto n° 5.622, de 19 de dezembro de 2005.**

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, **Educação a Distância em Organizações Públicas: mesa redonda de pesquisa-ação**. Enap, Brasília, DF, 2006.

GOMES, Cândido Alberto da Costa. **A legislação que trata da EAD**. In LITTO, Fredric M. FORMIGA, Marcos.(Org.). **Educação a Distância, o Estado da Arte**. Associação Brasileira de Educação à Distância. Pearson, São Paulo, SP, 2009.

Kerres, Michael; De Witt, Claudia. **A Didactical Framework for the Design of Blended Learning Arrangements**. Journal of Educational Media, Universidade do Athabasca, Canadá, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Summus, São Paulo, SP, 2003.

LEITE, João Batista Diniz; BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. FGV, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

MARTINS, Herbert Gomes. **Educação Corporativa: educação e treinamento nas empresas**. In LITTO, Fredric M. FORMIGA, Marcos.(Org.). **Educação a Distância, o Estado da Arte**. Associação Brasileira de Educação a Distância. Pearson, São Paulo, SP, 2009.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo, SP: Pearson Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa. A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo, SP: Pearson Makron Books, 1999.

NISKIER, Arnaldo. **Educação a Distância - A Tecnologia da Esperança**. Edições Loyola, São Paulo, SP, 2000.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2007.

NUNES, Ivônio Barros. **A história da EAD no mundo**. In LITTO, Fredric M. FORMIGA, Marcos.(Org.). **Educação a Distância, o Estado da Arte**. Associação Brasileira de Educação à Distância. Pearson, São Paulo, SP, 2009.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa a Distância: Algumas Reflexões**. In RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

RUMBLE, Greville. **A Gestão dos Sistemas de Ensino a Distância**. Tradução de Marília Fonseca. Brasília: Editora UnB; Unesco, Brasília, DF, 2003.

SILVA, Robson Santos da. **A educação corporativa: universidades corporativas**. In LITTO, Fredric M. FORMIGA, Marcos.(Org.). **Educação a Distância, o Estado da Arte**. Associação Brasileira de Educação à Distância. Editora Pearson, São Paulo, SP, 2009.

SOMMER, Luís Henrique. **Formação inicial de professores a distância: questões para debate**. In SOMMER, Luís Henrique (Org.). **Educação a distância e formação de professores: problemas, perspectivas e possibilidades**. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), v1, n.1, Brasília, DF, 2010.

SUAIDEN, Emir (Orientador); FLORENCIO, Deana Gurgel Leite; LOURENÇO, Íris Soares; HERINGER, Monika; SOUSA, Paulo de Tarso Costa; TAKASE, Sonia. **A Dimensão Humana da Gestão do Conhecimento**. Artigo elaborado como trabalho final da disciplina “Macroplanejamento de Sistemas de Informações”, no Curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Negócio Editora, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

Artigos em endereços eletrônicos:

ABBAD, Gardênia da Silva. **Educação a Distância: o estado da arte e o futuro necessário.** Disponível em:

<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2492>
. Acesso em 31 de maio de 2012.

BARRETO, Lina Sandra. **Educação a Distância: perspectiva histórica.** Disponível em:

<<http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos26.pdf>>.
Acesso em 16 de março de 2012.

OLIVER, Martin. TRIGWELL, Keith. **Can “Blended Learning” Be Redeemed?** Disponível em:

<http://www.worlds.co.uk/pdf/freetoview.asp?j=elea&vol=2&issue=1&year=2005&article=3_Oliver_ELEA_2_1_web> . Acesso em 01 de julho de 2013.

PEREIRA, Eva Waisros. **Educação a Distância, concepção e desenvolvimento.** Disponível em:

<<http://seer.bce.unb.br/index.php/linhascriticas/article/viewFile/6429/5204>>. Acesso em 01 de abril de 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão.** Disponível em:

<<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000098v002Comunidades%20de%20Pratica-conceitos,%20resultad.pdf>>.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial.** Disponível em:

<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf>. Acesso em 07 de novembro de 2012.

Consultas eletrônicas:

<https://www.fnde.gov.br>. Acesso durante todo o processo da dissertação.

<http://www.abed.org.br>. Acesso em 29/03/2012.

<http://uab.capes.gov.br>. Acesso em 01/04/2012.

<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 02/05/2012.

<http://intranet.fnde.gov.br>. Acesso em 27/06/2012.

Teses e dissertações consultadas:

FARIA, Juliana Guimarães. **Gestão e Organização da Educação a Distância em Universidade Pública: Um Estudo sobre a Universidade Federal de Goiás**. Tese de Doutorado. 2011. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Goiás, GO.

NOGUEIRA, Danielle Xabregas Pamplona. **Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares – PROGESTÃO no Estado do Pará: um estudo sobre a implementação do curso de especialização, no período de 2001 a 2002**. Dissertação de Mestrado. 2008. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Brasília, DF.

_____. Danielle Xabregas Pamplona. **Programa TV Escola: um olhar crítico sobre suas múltiplas relações**. Tese de Doutorado. 2012. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Brasília, DF.

SANTOS, Catarina de Almeida. **A expansão da educação superior rumo à expansão do capital: interfaces com a educação a distância**. Tese de Doutorado. 2008. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de São Paulo, SP.

SILVA, Huágner Cardoso da. **O Projeto Veredas no município de Pirapora: um olhar sobre a formação a distância de professores**. Dissertação de Mestrado. 2004. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Uberlândia, MG.

SILVA, Ronaldo Pedreira. **A gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e tecnológico: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA.** Dissertação de Mestrado. 2010. Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Brasília, DF.

APÊNDICE I

Perguntas aplicadas aos três gestores-chaves nas ações de Gestão do Conhecimento e de EAD no FNDE.

1. Presidente da Autarquia (P):

- 1.1. Considerando que a nossa plataforma de EAD, o e-FNDE, teve o nome modificado para Ambiente de Gestão do Conhecimento, qual é a sua opinião sobre o atual estágio de Gestão do Conhecimento no FNDE?
- 1.2. Qual é a sua opinião sobre a plataforma, no que tange ao atendimento das demandas de Gestão do Conhecimento na Casa?
- 1.3. Por que teve a iniciativa de criar uma Escola de Governo no FNDE?
- 1.4. O que espera como resultados internos e externos das ações da Escola?
- 1.5. Por que a opção primeira pelo uso de educação a distância nas ações da Escola?
- 1.6. Acredita que a EAD na Escola supre as demandas internas de GC?

2. Coordenador-Geral da Escola de Governo (E):

- 2.1. Considerando que a nossa plataforma de EAD, o e-FNDE, teve o nome modificado para Ambiente de Gestão do Conhecimento, qual é a sua opinião sobre o atual estágio de Gestão do Conhecimento no FNDE?
- 2.2. Qual é a sua opinião sobre a plataforma, no que tange ao atendimento das demandas de Gestão do Conhecimento na Casa?
- 2.3. Quais ações pretende implementar na Escola de Governo?
- 2.4. O que espera como resultados internos e externos das ações da Escola?
- 2.5. Por que a opção primeira pelo uso de educação a distância nas ações da Escola?
- 2.6. Acredita que a EAD na Escola supre as demandas internas de GC?

3. Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas e Organização (G):

- 3.1. Considerando que a nossa plataforma de EAD, o e-FNDE, teve o nome modificado para Ambiente de Gestão do Conhecimento, qual é a sua opinião sobre o atual estágio de Gestão do Conhecimento no FNDE?
- 3.2. Qual é a sua opinião sobre a plataforma, no que tange ao atendimento das demandas de Gestão do Conhecimento na Casa?
- 3.3. Quais ações considera importantes a serem efetivadas na Escola de Governo?
- 3.4. O que espera como resultados internos e externos das ações da Escola?
- 3.5. Qual é a sua opinião sobre a opção primeira pelo uso de educação a distância nas ações da Escola?
- 3.6. Acredita que a EAD na Escola supre as demandas internas de GC?

APÊNDICE II

Prezado (a) colega,

Você está convidado a responder este questionário, que faz parte da coleta de dados da pesquisa **“Educação a Distância e Gestão do Conhecimento: uma análise do processo de capacitação institucional do FNDE no período 2006 - 2013”**, sob responsabilidade da pesquisadora Érica Dutra Chiari, aluna regularmente matriculada no Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília.

O objetivo da pesquisa é analisar o ambiente institucional do FNDE, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, da Educação a Distância e dentro do contexto de criação do Instituto Formar para a Escola do FNDE.

Sua colaboração é importante para conhecer a realidade do processo em estudo e também para a realização de futuras melhorias naquelas áreas da Autarquia. Suas sugestões serão bem acolhidas.

Sua identidade será mantida em sigilo e suas respostas serão analisadas em conjunto.

Caso queira, poderá ser informado (a) dos resultados obtidos com a pesquisa, tão logo o trabalho de investigação, coleta de dados e análise seja concluído e aprovado na UnB.

Grata por sua colaboração.

QUESTIONÁRIO – EAD e Gestão do Conhecimento no FNDE

Sobre a Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) institucional é tema presente no planejamento estratégico do FNDE e engloba ações de gestão dos conhecimentos tácitos e explícitos produzidos na Autarquia, utilizando com eficácia informações, técnicas,

expertise e outros para evolução institucional. Sobre a GC, por gentileza, julgue as afirmativas:

1. Tenho domínio sobre o significado de Gestão do Conhecimento institucional.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

2. A Gestão do Conhecimento faz parte das ações de desenvolvimento presentes no dia a dia do FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

3. O conhecimento produzido no FNDE é compartilhado entre as áreas da Autarquia.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

4. O conhecimento produzido no FNDE é compartilhado entre os públicos externos do FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

Sobre a Educação a Distância

A educação a distância (EAD) é uma modalidade que tem sido utilizada como uma das formas de capacitação de servidores e colaboradores no FNDE, especialmente por meio virtual. Sobre a EAD, por gentileza, julgue as afirmativas:

5. Tenho domínio sobre a modalidade de capacitação em educação a distância.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

6. Considero a modalidade de capacitação em EAD eficaz para o meu aprendizado profissional.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

7. Considero a modalidade de EAD eficiente para uso na comunicação com o público interno do FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

8. Considero a modalidade de EAD eficiente para uso na comunicação com o público externo do FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo

- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

9. Sinto necessidade de capacitar-me presencialmente também quando me capacito a distância no FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

10. Sinto necessidade de comunicar-me presencialmente também quando me comunico a distância no FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

Sobre a Plataforma e-FNDE

O Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE é uma plataforma virtual de aprendizagem da Autarquia, para ações de educação a distância, que integra funcionalidades que viabilizam a interatividade nos moldes de redes sociais. Sobre a plataforma e-FNDE, por gentileza, julgue as afirmativas:

11. Tenho facilidade de navegar na plataforma e-FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

12. Considero o ambiente da plataforma e-FNDE complexo.

- Discordo plenamente

- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

13. Considero a plataforma e-FNDE uma ferramenta útil à minha capacitação profissional.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

14. Considero a plataforma e-FNDE uma ferramenta útil à minha comunicação com o público interno do FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

15. Considero a plataforma e-FNDE uma ferramenta útil à minha comunicação com o público externo do FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

16. Gostaria de utilizar a plataforma e-FNDE para mais atividades na Casa.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

17. Gostaria de ter mais informações sobre as funcionalidades da plataforma e-FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

18. De 1 a 10, dê sua nota à plataforma e-FNDE.

Sobre o Instituto de Formação para a Escola

Está sendo criada pelo FNDE uma Escola de Governo da Autarquia que irá centralizar as ações de capacitação internas e externas da Casa.

19. Tenho conhecimento das ações de criação da Escola de Governo do FNDE.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

20. No meu entendimento, a criação e o desenvolvimento de uma Escola de Governo do FNDE são positivos para as ações de Gestão do Conhecimento na Autarquia.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo

- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

21. No meu entendimento, a criação e o desenvolvimento de uma Escola de Governo do FNDE são positivos para as ações de capacitação na Autarquia.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

22. No meu entendimento, a criação e o desenvolvimento de uma Escola de Governo do FNDE são positivos para ações de comunicação com o público interno da Autarquia.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

23. No meu entendimento, a criação e o desenvolvimento de uma Escola de Governo do FNDE são positivos para ações de comunicação com o público externo da Autarquia.

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo plenamente

Críticas e sugestões:

24. Por gentileza, utilize o espaço abaixo para críticas e sugestões a respeito da Gestão do Conhecimento no FNDE.

25. Por gentileza, utilize o espaço abaixo para críticas e sugestões a respeito da prática de Educação a Distância no FNDE.

26. Por gentileza, utilize o espaço abaixo para críticas e sugestões a respeito da plataforma e-FNDE.

27. Por gentileza, utilize o espaço abaixo para críticas e sugestões a respeito da Escola de Governo do FNDE.

Sobre o seu perfil:

28. Vínculo empregatício:

Servidor Terceirizado Consultor Estagiário

29. Sua idade:

Até 20 anos 21 a 30 31 a 40 41 a 50 Mais de 51 anos

30. Tempo de atuação no FNDE:

() Até 1 ano () De 1 a 5 anos () De 5 a 10 anos () De 10 a 20 anos () Mais de 20 anos

31. Possui cargo de chefia: () Sim () Não

32. Área de atuação no FNDE:

- () Audit
- () Difin
- () Digab
- () Dirae
- () Dirad
- () Presi
- () Profe

33. Escolaridade:

- () Nível fundamental
- () Nível médio
- () Graduação
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

34. Sexo:

- () Feminino
- () Masculino

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE III

Termo de consentimento para pesquisa

A pesquisa intitulada “**Educação a Distância e gestão do conhecimento: uma análise do processo de capacitação institucional do FNDE no período 2006 - 2013**” é fruto de estudo do Mestrado Profissional em Educação, em turma de parceria do Ministério da Educação com a UnB, sob orientação do Prof. Dr. Bernardo Kipnis.

Sou servidora do FNDE há três anos e a oportunidade de um mestrado profissional tem me permitido estudar a área de Educação e aprimorar o trabalho na Autarquia, em dissertação sobre o processo de Gestão do Conhecimento e Educação a Distância na Casa.

Na atual fase da pesquisa, está sendo planejado trabalho de campo que consiste em 3 (três) entrevistas com gestores do FNDE e um questionário aplicado aos usuários internos do Ambiente de Gestão do Conhecimento e-FNDE.

Neste termo, solicito consentimento à Autarquia para aplicação da pesquisa de campo, no final do mês de janeiro e início de fevereiro de 2013. Informamos que as identidades dos participantes serão mantidas em sigilo e os resultados da pesquisa serão, naturalmente, entregues para conhecimento ao FNDE, tão logo o trabalho de investigação, coleta de dados e análise seja concluído e aprovado na UnB.

Desde já agradeço a atenção dispensada.

Atenciosamente,

Érica Dutra Chiari

Cientes e de acordo.

Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas e Organização

Diretora de Administração