

**Escola Nacional de Administração Pública**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SERVIÇO PÚBLICO –  
A ENAP EM PERSPECTIVA**

Cristina de Araujo Tavares

**Cristina de Araujo Tavares**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SERVIÇO PÚBLICO –  
A ENAP EM PERSPECTIVA**

Monografia apresentada para a Escola Nacional de Administração Pública como um dos pré-requisitos para conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública.

Brasília – DF  
2003

**Cristina de Araujo Tavares**

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SERVIÇO PÚBLICO –  
A ENAP EM PERSPECTIVA**

Examinador .....

Examinador .....

*“Os revolucionários da Antigüidade enalteciam a reforma agrária e a divisão de terras. Os da industrialização visavam à propriedade dos meios de produção. Hoje, é sobre o conhecimento que repousam a riqueza das nações e poder das empresas. É pelas suas competências que os indivíduos adquirem um reconhecimento social, um emprego, uma cidadania real.*

*O arranque do movimento democrático do futuro não poderia senão visar à base da riqueza e da cidadania no mundo contemporâneo: saberes, saber-fazer, competências.*

*Então, é sobre a troca e a repartição dos conhecimentos que nos devemos aplicar. É pelo reconhecimento e demonstração de todas as competências que podemos alargar a cidadania. Através de uma melhor gestão dos saberes, pela invenção de uma economia dos conhecimentos, podemos projectar os contornos de outras formas de prosperidade e de eficácia, sem exploração nem desmesura.” Authier e Lévy (apud Zalbot e Silva, 2002:23).*

Agradeço a Sra. Regina Pacheco pela oportunidade;

aos colegas de turma, especialmente a Larissa por sua amizade e companheirismo em todos os momentos;

a amiga Ana Mattos pela ajuda sempre valiosa de revisão dos meus textos;

a Déia por seu carinho, paciência e incentivo permanente;

a todos que direta ou indiretamente me ajudaram ao longo do caminho; e finalmente

a Deus pelo grande milagre diário da vida.

Aos meus pais por seu amor incondicional.

## TEMA

Educação Corporativa de Governo.

## JUSTIFICATIVA

A substituição do modelo de administração burocrático pelo modelo gerencial na administração pública brasileira trouxe a reboque a questão da qualificação dos servidores públicos.

O serviço público voltado para a gestão que busca resultados efetivos não comporta mais trabalhadores descomprometidos e desqualificados. Cada vez mais são exigidos competências e conhecimentos novos. Com isto, a administração pública viu-se diante da tarefa de promover a qualificação de seus quadros.

Da mesma maneira que as organizações privadas tomaram para si a responsabilidade pelo aprendizado de seus trabalhadores, visando dar-lhes uma educação corporativa adequada ao negócio de cada segmento da empresa, através das chamadas universidades corporativas. O setor público despertou para a questão de que os servidores precisam adquirir conhecimentos típicos, a fim de desenvolver e implementar políticas públicas voltadas para o bem estar da sociedade, gerando valor social.

As empresas públicas criaram universidades corporativas, a fim de capacitar seus trabalhadores em áreas de conhecimento que estejam ligadas ao negócio e missão da empresa.

Antevendo a necessidade de qualificar os servidores públicos, o texto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado previu a manutenção de Escolas de Governo específicas para a “formação e treinamento de servidores”.

Em razão disto, o processo de aprendizagem ganha destaque e vai ao encontro dos fundamentos teóricos da educação corporativa que valoriza o desenvolvimento de competências aliado a aquisição de novos conhecimentos por parte dos servidores.

Dessa forma, a educação corporativa de governo não se reduz a uma visão tecnicista e instrumental, mas vai além e visa educar e formar o cidadão-servidor para o trato dos assuntos públicos.

Neste contexto, discutiremos, a luz da educação corporativa, o papel da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP como escola do governo federal, que tem como missão desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas.

## PROBLEMA

Dentre as competências e atributos necessários para caracterizar uma instituição como voltada para a educação corporativa, quais estão presentes na ENAP?

## HIPÓTESE

São identificados atributos e competências que caracterizam a ENAP como voltada para a educação corporativa.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
1. EDUCAÇÃO .....	11
2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	14
Competências Básicas .....	19
2.1. UNIDADE DE ENSINO CORPORATIVO .....	22
3. ECONOMIA DO CONHECIMENTO E SERVIÇO PÚBLICO .....	28
Do Estado Burocrático ao Estado Gerencial – a educação no serviço público ..	28
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública .....	31
A ENAP e a Educação Corporativa .....	32
Os dez princípios .....	34
CONCLUSÃO .....	40
BIBLIOGRAFIA .....	42
ANEXOS .....	44
Anexo A - LEI Nº 6.871, DE 3 DE DEZEMBRO DE 1980 .....	44
Anexo B - LEI Nº 8.140, DE 28 DE DEZEMBRO DE 1990 .....	46
ANEXO C – Estatuto da ENAP .....	47

# INTRODUÇÃO

Vivemos a era do conhecimento, que exige dos indivíduos saberes, saber-fazer e competências várias. Por isso, a educação incorpora nova dimensão e incorpora-se às organizações para que os trabalhadores adquiram e desenvolvam suas competências e habilidades, visando, acima de tudo, garantir a empregabilidade no presente e no futuro.

Começamos por intensificar que somente a educação pode disseminar conhecimento de maneira sólida e confiável, inculcando nos indivíduos o desejo de aprender a aprender, visando a construção de saber individual que possa interferir positivamente na coletividade.

Neste trabalho, procuramos abordar de maneira objetiva como a dimensão corporativa da educação influencia o setor empresarial, através das competências básicas que todo trabalhador deve ter e dos princípios que regem uma unidade de ensino corporativo.

Analogicamente levamos as competências e os princípios acima para o setor público, fazendo uma breve retrospectiva da educação profissional do servidor público para em seguida realçar a ENAP neste processo, sua importância e proficiência no tema administração pública, e de modo dedutivo testar a ENAP nos dez princípios, apresentados por Jeanne Meister em seu livro Educação Corporativa, referencial teórico deste trabalho.

# 1. EDUCAÇÃO

*“A educação é o único meio de preencher a lacuna entre onde estamos e aonde queremos chegar.”*

*Lawrence Bossidy<sup>1</sup>*

Esta viagem começa pela educação, base para a vida em comunidade e provedora dos mapas desse mundo complexo e em constante mutação, ao mesmo tempo em que tem de ser também norteadora da nossa navegação por meio dele. (Delors, 1999).

O Dicionário Houaiss<sup>2</sup> define educação como o ato ou processo de educar (-se) e ainda a aplicação dos métodos próprios para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano. Vem do latim *educere*, que significa conduzir para fora valores latentes existentes nas pessoas.

Desde o nascimento, o ser humano é inserido num processo educativo, que ocorre basicamente por meio da experiência guiada, a fim de que o indivíduo desenvolva comportamentos adequados e adquira conhecimentos que lhe permitam participar conscientemente da sociedade.

A educação pode ser dividida em duas partes distintas e simultâneas, a sistemática e a natural. A sistemática é o período dedicado a vida escolar. Nesse período, o educando recebe informações que, gradativamente, tornam-se mais complexas e que aos poucos se transformam em conhecimento. A natural acontece por meio do convívio social e é aqui que o indivíduo recebe informações de inúmeros agentes, isolados ou combinados, mas que não têm conotação formal de educadores. Tanto numa quanto noutra parte é verdadeiro afirmar que o processo é contínuo, pois o ser humano vive aprendendo.

Contudo, as grandes transformações ocorridas no mundo exigem que o indivíduo hoje tenha a capacidade de aprender a aprender. Esta capacidade faz com que a pessoa esteja sempre disposta a adquirir novos conhecimentos e tenha

---

<sup>1</sup> CEO (Chief Executive Officer) da Allied Signal, fabricante de produtos automotivos e aeroespaciais com sede em Nova Jersey – EUA. (*apud* Meister, 1999:51).

<sup>2</sup> Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

habilidade para descartar aqueles que se tornaram obsoletos ou sem validade. Por que isto é importante? Porque na sociedade atual o fluxo de informações, que são a base do conhecimento, é intenso e rápido e as pessoas têm de estar preparadas para descartar um conhecimento anterior que, devido ao avanço tecnológico e às novas descobertas, perdeu a validade. Por isso é tão importante que o indivíduo desenvolva a capacidade de aprender a aprender, melhor é dizer que a pessoa precisa desaprender para aprender e aprendendo, aprenda a aprender continuamente. Este processo é um ciclo infundável, uma vez que surgem novas informações a cada instante. Aliado a essa capacidade, o indivíduo precisa saber separar o joio do trigo, ou seja, quais informações deve reter e quais pode descartar, para não correr o risco de acumular informações que não poderá transformar em conhecimento.

Somente a educação pode disseminar, de forma sólida e eficaz, cada vez mais saberes (conhecimento) e saber-fazer (habilidades) evolutivos, bem como impedir que as pessoas fiquem submersas num mar de informações, muitas vezes efêmeras, que invadem diariamente espaços públicos e privados, a fim de que sejam orientadas para projetos de enriquecimento individual e coletivo, construindo conhecimento renovável. De fato, segundo o Relatório para Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, *“um dos principais papéis reservados à educação consiste, antes de mais nada, em dotar a humanidade da capacidade de dominar o seu próprio desenvolvimento. Ela deve, de fato, fazer com que cada um tome o seu destino nas mãos e contribua para o progresso da sociedade em que vive, baseando o desenvolvimento na participação responsável dos indivíduos e das comunidades”*. (Delors, 2001).

Até a metade do século passado, o conhecimento era quase estático, devido à demora na veiculação da informação. Com o avanço tecnológico, o fluxo da informação tornou-se mais rápido e a reboque houve um aumento da quantidade recebida diariamente pelos meios de comunicação.

A tecnologia da informação teve um desenvolvimento enorme nos últimos 10 anos e cabe-nos, agora, distinguir que informações são importantes e quais não. A validade do conhecimento foi reduzida para menos de 5 anos. Diariamente, vemos obrigados a desaprender para aprender novamente.

As crianças de hoje têm mais facilidade de lidar com isto, em relação aos adultos, pois são os filhos da era digital. Mas, como ficam os adultos que passaram em média 17 anos nos bancos escolares e que agora vêm o conhecimento construído desmoronar tal qual castelo de areia? Para estes, fica cada vez mais claro que não basta à quantidade de conhecimento acumulada durante os anos escolares, é necessário aproveitar e explorar todos os dias as oportunidades de atualizar, aprofundar este conhecimento e também de adaptá-lo e renová-lo, uma vez que a educação tem de ser encarada como um processo espontâneo e sem fronteiras, no qual o caminho não está totalmente pronto é preciso construí-lo todos os dias.

A educação, segundo Delors, fundamenta-se em quatro aprendizagens, que ao longo da vida serão, para cada indivíduo, os pilares do conhecimento, a saber: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e, por último, aprender a ser.

1. Aprender a conhecer é o prazer que o indivíduo sente ao descobrir, compreender e conhecer o mundo que o rodeia. É essa vontade do novo, da descoberta que faz que com o indivíduo continue pesquisando, aprendendo, conhecendo, de tal forma, que o aumento do conhecimento sirva para que ele compreenda melhor o mundo em que vive com toda a sua diversidade, fazendo-o mais crítico e atualizado.

2. Aprender a fazer é desenvolver competências que tornem o indivíduo apto a enfrentar as diversas situações que se apresentam no cotidiano e no trabalho em equipe. Aprender a fazer não é qualificar uma pessoa para uma determinada função de forma mecanicista, mas sim dar a ela a oportunidade do conhecimento para poder fazer e assim poder conhecer.

3. Aprender a viver juntos é o desenvolvimento da compreensão do outro e de si mesmo. É aprender a respeitar a diversidade cultural, racial e religiosa existente no mundo em que vivemos e compreender que existe uma interdependência entre os diversos grupos. Aprender a viver juntos é aprender a realizar projetos comuns e gerir conflitos de forma pacífica.

4. Aprender a ser é o desenvolvimento total da personalidade para tornar-se uma pessoa melhor, com maior capacidade de agir com autonomia, discernimento e responsabilidade.

As quatro aprendizagens são uma única, uma vez que aprendendo a conhecer, a fazer, a viver com outros e a ser, o indivíduo aprende a realizar cada um destes aprenderes. Isto sintetiza o que vem a ser o termo aprender a aprender, que é a capacidade que o indivíduo desenvolve de aprender continuamente num ciclo inesgotável. Dessa forma, desenvolve os procedimentos da aprendizagem para realizar qualquer outra coisa.

## 2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

*“Esse projeto convoca um novo humanismo que inclui e amplia o ‘conhece-te a ti mesmo’ para um ‘aprendamos a nos conhecer para pensar juntos’, o que generaliza o ‘penso, logo existe’ em um ‘formamos uma inteligência coletiva, logo existimos eminentemente como comunidade’. Passamos do cogito cartesiano ao cogitamus.”*

*Pierre Levy<sup>3</sup>*

O tema educação corporativa não é recente. A primeira iniciativa data de 1955, quando a General Electric lançou a Crotonville – primeira universidade corporativa. Mas, é na década de 80 que o tema ganha expressividade.

Muitas empresas perceberam a drástica redução do prazo de validade do conhecimento e que não mais podiam depender somente das instituições de ensino superior para a educação de seus quadros funcionais, pois precisam que os processos de aprendizagem estejam vinculados às metas e resultados estratégicos da empresa.

É dessa necessidade que nascem as universidades corporativas, que visam o reaparelhamento da força de trabalho. O termo universidade corporativa é o mais usual, contudo neste trabalho usaremos a expressão unidade de ensino corporativo,

---

<sup>3</sup> Apud Zabot & Silva, 2002:103).

como sinônimo de escola, instituto, acedemia e universidade, uma vez que o termo universidade é intimamente ligado ao ensino acadêmico.

As unidades de ensino corporativo têm uma dimensão maior que a do setor de treinamento. Com elas as empresas assumiram uma posição proativa e gerenciam os investimentos em educação para que sua força de trabalho esteja apta a “operar com sucesso na economia do conhecimento”. (Meister, 1999).

O grande marco do século XXI será a economia do conhecimento que, essencialmente, mantém relação com o modo como gerenciamos as informações no nosso ambiente de trabalho.

Economia do conhecimento pode ser bem compreendida através da figura abaixo:

A Economia do Conhecimento		
Informação = →	Conjunto de dados interpretados e analisados, que após compartilhados gera ...	Comunicação
Aprendizagem = →	Através da Economia do Conhecimento, gera ...	Valor
Conhecimento = →	Após esse estágio, se resulta no ...	Foco no negócio
Recursos = →	É a capacidade das pessoas de gerarem recursos ...	Ilimitados
Pessoas = →	São vistas como os ...	Meios de produção
Poder = →	Quem tem conhecimento tem poder	Conhecimento
Fator Crítico = →	Tempo	É o tempo e competência

Fonte: Teixeira, 2001:7.

Cada vez mais a exigência de qualificação é mental e não manual. Isto sinaliza para a exigência de um aprendizado contínuo, a fim de que novas e mais amplas qualificações sejam desenvolvidas através do envolvimento com o aprendizado e a educação.

A validade do conhecimento nessa nova economia é pouco duradoura, conforme proferiu Louis Ross, CTO (Chief Technical Officer) da Ford Motor Company, em palestra para estudantes:

*“Na sua carreira, o conhecimento é como um litro de leite. Ele tem um prazo de validade impresso na embalagem. O prazo de validade de um diploma universitário é de menos de dois anos. Portanto, se você não substituir tudo que sabe a cada três anos, sua carreira irá deteriorar-se, exatamente como aquele litro de leite.” (Ross apud Meister, 1999).*

Esta pouca durabilidade do conhecimento foi sem dúvida à mola propulsora para o surgimento das unidades de ensino corporativo, aliada, também, à necessidade de uma organização não hierarquizada, reduzida e flexível, consolidação da economia do conhecimento, foco na empregabilidade e mudança no mercado educacional.

Dessa economia do conhecimento advém a necessidade de educar o trabalhador além da educação formal, pois as empresas precisam gerar conhecimento organizacional, e isto só é possível através da educação corporativa, onde os valores e crenças da organização são utilizados para formar e desenvolver os talentos para a gestão dos negócios, de tal forma que ocorra a criação, assimilação, propagação e aplicação do conhecimento num processo contínuo.

A educação corporativa rompe com o pressuposto dos setores de treinamento das empresas, pois seu foco é educar e não treinar. Treinar é fazer com que o indivíduo aprenda técnicas e habilidades específicas para uma determinada tarefa. Educar vai além disso, pois *“não é transmitir conhecimentos, mas criar as possibilidades para sua produção ou sua construção”*. (Freire apud Gdikian e Silva, 2002).

Este é o objetivo da educação corporativa. Os profissionais são colocados dentro de uma sala de aula e não estão ali tão somente para aprender. Mas também, para trocar informações e melhores práticas. Dessa troca, geram conhecimento que será repassado a outros nos seus ambientes de trabalho.

Por esta razão, as empresas estão transformando seus setores de treinamento em unidades de ensino corporativo, para que o processo de aprendizagem esteja de acordo com os valores, a missão e a visão de futuro da empresa, através de currículos desenvolvidos para cada grupo de cargos. Assim, as organizações preenchem a lacuna deixada pela educação formal, que não incuti no indivíduo qualquer valor organizacional, posto que este também não é seu objetivo.



Seu propósito é dotar o indivíduo de conhecimentos teóricos e práticos que os preparem para a vida profissional e não para a carreira em uma determinada organização.

A criação de unidades de ensino corporativo, por parte das empresas, não significa que estas queiram competir com a educação formal. Pelo contrário, muitas lançam mão da parceira com estas para oferecer cursos que sejam reconhecidos não apenas por uma única organização, mas pelo mercado como um todo, dentro da filosofia de manutenção da empregabilidade da força de trabalho.

As grandes corporações sabem, que mais importante que os recursos materiais e muitas vezes mais que os recursos financeiros, hoje é importante contabilizar o capital humano, posto que na era do conhecimento este é o ativo dominante da economia. Pois a importância do capital físico diminui na mesma proporção em que a tecnologia torna-se mais acessível, ocorrendo o oposto com a qualificação, o conhecimento e as habilidades das pessoas.

A importância do conhecimento na nova economia foi assim definida por Cristiane Alperstedt, em seu artigo *Aprendizagem Corporativa – Estratégias de Promoção da Gestão do Conhecimento*<sup>4</sup>, “o conhecimento está portanto, se transformando no recurso que mais agrega valor aos negócios e, por conseguinte, à economia”.

É por este motivo que mais empresas inauguram novas unidades de ensino corporativo, visando “*formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional através de processo de aprendizagem ativa e contínua*”. (Éboli apud Costa, 2001:13).

Contudo, não é fácil promover a transição do setor de treinamento convencional para uma unidade de ensino corporativo, pois existe uma forte resistência à mudança. As pessoas têm medo de mudar, pois na incerteza do que irá acontecer, criam barreiras lógicas, psicológicas e sociológicas em torno da mudança. A barreira lógica refere-se ao tempo e esforço para ajustar-se à mudança, incluindo os novos conhecimentos que serão exigidos. A barreira psicológica surge

---

<sup>4</sup> Disponível no site [www.aprendervirtual.com](http://www.aprendervirtual.com).

em razão do medo do desconhecido, que inclui a desconfiança nos superiores hierárquicos e no sentimento de ameaça em relação a empregabilidade. A barreira sociológica configura-se pelos grupos e valores envolvidos; forças poderosas que não devem ser desconsideradas ao longo do processo. São representadas por grupos políticos, sindicais e até mesmo religiosos dentro de uma organização.

Essas três barreiras precisam ser vencidas e Kotter e Schlesinger<sup>5</sup> propõem seis maneiras de vencer a resistência, a saber:

- educação e comunicação: tratar de informar, corretamente às pessoas, sobre a mudança no início do processo;
- participação e envolvimento: é envolver as pessoas ou grupos de pessoas, identificados como os que provavelmente irão resistir, no processo de mudança, desde o projeto até a implantação;
- facilitação e apoio: facilitar o processo dando apoio aos que dela participam;
- negociação e acordo: negociar com as pessoas que provavelmente resistirão às mudanças, fazendo acordos negociados;
- manipulação e cooptação: é uma forma negativa de vencer a resistência, pois disfarça as mudanças para atrair as pessoas; pode fazer com que estas se sintam manipuladas, gerando uma resistência ainda maior e mais rígida;
- coerção explícita e implícita: é a mais negativa das formas, pois é feita com ameaças e isso gera desconfiança entre as pessoas da organização. A mudança poderá ocorrer, mas os elos da corrente organizacional ficarão enfraquecidos.

Consideramos que as melhores formas de vencer a resistência são pela educação e comunicação e participação e envolvimento, pois quando os dirigentes da organização as utilizam, eles disseminam um valor importante que é a confiança. Se no primeiro processo de mudança essas maneiras são utilizadas, em um novo

---

<sup>5</sup> Kotter e Schlesinger *apud* Zabet e Silva, 2002.

momento, no qual for preciso mudar novamente, o processo ocorrerá com maior facilidade.

Quando uma empresa resolve transformar o setor de treinamento em uma unidade de ensino corporativo, os funcionários do setor e, também, os demais podem resistir. Mas, se os dirigentes adotam a educação, a comunicação, a participação e o envolvimento para fazer com que entendam os ganhos individuais e coletivos, o processo fluirá facilmente.

Os dirigentes das organizações, sabedores da importância da gestão do conhecimento e do desenvolvimento do capital intelectual, trouxeram para as organizações a responsabilidade pelo aprendizado e pela educação de seus membros, de tal forma que as unidades de ensino corporativo atuam de acordo com o conjunto de valores e crenças da organização, visando seu equilíbrio e evolução, reforçando estímulos de associação e interação em seus colaboradores e incentivando as pessoas a aprender numa dinâmica autônoma.

## **Competências Básicas**

Essa revolução no modo de pensar a educação no ambiente organizacional, ampara-se nas sete competências básicas do ambiente de negócios. Segundo Meister, tais competências são “a soma de qualificações, conhecimento e conhecimento implícito” imprescindível para que a empresa mantenha-se viva no ambiente econômico voltado para o conhecimento e a base da empregabilidade dos indivíduos, a saber:

1. Aprendendo a aprender
2. Comunicação e colaboração
3. Raciocínio criativo e resolução de problemas
4. Conhecimento tecnológico
5. Conhecimento de negócios globais
6. Desenvolvimento de liderança

## 7. Autogerenciamento da carreira

### **Aprendendo a aprender**

É a capacidade que o indivíduo deve possuir de aprender continuamente num processo sem fim. John Naisbit, autor de *Megatendências*, afirma que “Em um mundo que está em constante mudança, não existe nenhum assunto ou conjunto de assuntos que lhe será totalmente útil no futuro próximo, sem falar no resto de sua vida. A qualificação mais importante que você precisa adquirir é aprender a aprender”. (*apud* Meister, 1999, pág. 105)

Desenvolver esta capacidade não é tão simples. É preciso incutir nos trabalhadores o comprometimento com a aprendizagem e isto requer dos atores envolvidos a compreensão de que devem buscar oportunidades de aprendizagem contínua e saber que este processo não depende única e exclusivamente da organização. O poder de expandir o conhecimento e decidir o que mais lhe for interessante está nas mãos de cada um.

### **Comunicação e colaboração**

Comunicação e colaboração são importantes qualificações para as empresas do século vinte e um. A comunicação é pré-requisito para quase todos os tipos de trabalho e tem sido item de avaliação por parte dos dirigentes. Comunicação não é somente saber expressar-se, mas é também saber ouvir.

Comunicar-se com eficiência é poder colaborar com os colegas, é saber trabalhar em equipe e dessa forma gerar conhecimento através da prática e dos relacionamentos que surgem do sucesso no trabalho ao longo do tempo. Daí nascem as comunidades de aprendizagem, que são grupos de pessoas que partilham um modo de pensar sobre como realizar um trabalho e, com isto, aprendem trabalhando juntas.

### **Raciocínio criativo e resolução de problemas**

As organizações estão cada vez mais rápidas e flexíveis e, por esses motivos, procuram profissionais críticos e criativos que possam examinar estratégias empresariais e recomendar soluções em tempo real. Dessa maneira, acontece a

aprendizagem através da ação, o que possibilita à organização converter a aprendizagem individual em conhecimento organizacional. Esse conhecimento organizacional, nascido da experiência criativa e resolutiva individual, é hoje o cerne da capacidade competitiva das organizações.

### **Conhecimento tecnológico**

Ao profissional de hoje não são exigidos apenas conhecimentos básicos de informática. É preciso ter domínio de softwares cada vez mais avançados e da internet, pois as organizações esperam que o computador seja uma ferramenta que agilize o contato com os clientes e fornecedores, proporcione conhecer novos produtos e serviços e, sobretudo, seja um veículo para adquirir, multiplicar e distribuir conhecimento. Assim, o conhecimento tecnológico que um profissional necessita ter cresce na mesma proporção que as operações on-line realizadas pelas empresas.

### **Conhecimento de negócios globais**

No mundo corporativo não basta o profissional participar de eventos de aprendizagem. É preciso que os programas de treinamento possam ser aplicados na organização.

Conhecer os negócios globais significa olhar o mercado sob a ótica estratégica da organização, escolhendo os treinamentos que melhor possam contribuir para a gestão do negócio de forma prática, ágil e, em alguns casos, inovadora.

### **Desenvolvimento de liderança**

Nas décadas de 60 e 70 a principal qualificação era a capacidade de gerenciar. Os gerentes tinham de saber administrar e controlar as instruções, repassadas pela alta cúpula, em todas as fases até a mais inferior, onde era traduzida em ação. Nas organizações modernas, os funcionários são encorajados a ser agentes ativos do processo de trabalho e não apenas executores passivos de ordens.

Esse novo comportamento faz surgir lideranças que são identificadas e preparadas pela organização para visualizar melhorias e buscar o comprometimento dos outros a fim de tornar realidade a visão de futuro da organização.

### **Autogerenciamento da carreira**

É a responsabilidade que cada profissional tem de controlar sua própria carreira e gerenciar o seu próprio desenvolvimento.

Num mundo em constante mudança, é de se esperar que as qualificações desejadas hoje, não sejam as mesmas daqui a cinco anos ou menos. Por isso, cada profissional precisa assumir uma postura proativa em relação a aprendizagem para assegurar-se de que possui as qualificações para o cargo que ocupa e para outros que possa vir a ocupar.

Todo profissional precisa ter em mente que autogerenciar sua carreira é gerenciar seu futuro, suas ambições. É ser o líder do seu crescimento profissional.

Peter DiToro, gerente de nível médio da Computervision, descreve muito bem a importância do autogerenciamento da carreira:

“A segurança no emprego acabou. Espero uma revolução em minha carreira a cada cinco ou sete anos. Portanto, agora eu acredito que sou a organização e que é minha responsabilidade gerenciar minha carreira.” (apud Meister, 1999, pág. 123).

## **2.1. UNIDADE DE ENSINO CORPORATIVO**

A partir de agora veremos os dez princípios que segundo Meister são a base de sustentação das unidades de ensino corporativo, para que os funcionários sintam-se estimulados a formar uma força de trabalho de altíssima qualidade, visando o sucesso da organização na economia globalizada.

A unidade de ensino corporativo tem como premissa ser um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. (Meister, 1999:29).

O objetivo essencial é fazer o aprendizado ser permanente, onde as experiências de aprendizagem são organizadas e desenvolvidas para formar um todo coeso e determinado, buscando aprimorar sistematicamente a força de trabalho da organização.

Os dez princípios das unidades de ensino corporativo são:

**Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização**

Este princípio vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa e baseia-se em competências. Por isso, todo novo programa de aprendizagem deve ser criado a partir de oportunidades empresarias.

Todos os eventos de aprendizagem objetivam desenvolver as qualificações dos funcionários, priorizando cumprir a estratégia da organização.

Ofertar aprendizagem é um trunfo para as empresas que precisam atrair e reter indivíduos talentosos que ajudem a organização a alcançar seus objetivos.

**Considerar o modelo da unidade de ensino corporativo como um processo e não um espaço físico destinado a aprendizagem**

A unidade de ensino corporativo é a representação do pensamento da organização sobre a aprendizagem e tem como meta estimular o crescimento do interesse de todos os funcionários para a aprendizagem, de tal modo que estes venham a incorporar o comprometimento com a aprendizagem permanente.

É na unidade de ensino corporativo que os indivíduos encontram o encorajamento para continuar aprendendo e adquirindo novas qualificações ao longo de sua vida profissional.

As unidades de ensino corporativo são o elo entre a aprendizagem e as metas da organização que são apresentadas de modo acessível e econômico. Tanto podem ocupar um espaço físico de destaque, como um campus, quanto podem ser virtual, oferecendo cursos à distância. Mas, tanto numa quanto noutra é preciso estimular a troca de experiências, seja na sala de aula tradicional, seja nas salas de

bate-papo virtual. É fundamental que os alunos possam conversar entre si e trocar experiências sobre as melhores práticas que vivenciam em seus setores.

Assim, é importante que, mais do que pensar em espaço físico ou virtual, a unidade de ensino corporativo seja a expressão filosófica da aprendizagem para a organização.

### **Elaborar um currículo básico em torno dos três Cs**

Os três Cs são a base do currículo das unidades de ensino corporativo. Os programas são elaborados para desenvolver a Cidadania Corporativa, propiciar a Estrutura Contextual para a organização e gerar Competências Básicas entre os empregados no ambiente de negócios.

Desenvolver Cidadania Corporativa significa preservar os valores, as crenças, as tradições, a cultura da organização, estimular o orgulho dos funcionários e fortalecer o vínculo com a empresa em todos os níveis hierárquicos.

O desenvolvimento da cidadania corporativa aliada ao cumprimento das metas empresariais é a receita de sucesso da organização.

Propiciar a Estrutura Contextual é promover o conhecimento do contexto no qual a empresa atua, aos funcionários.

Apresentar ao funcionário como suas tarefas diárias estão ligadas a missão da empresa e como afetam os resultados são maneiras de oferecer uma visão geral da estrutura da empresa, a fim de que os funcionários compreendam a importância do seu trabalho. Dessa forma, as pessoas ficam mais motivadas para desempenhar suas atividades, pois sabem porquê as estão desempenhando.

Gerar Competências Básicas é fornecer aos funcionários treinamento em várias competências essenciais ao ambiente de negócios, que sustentam e ajudam a definir a competitividade da empresa. Desenvolvê-las requer que os currículos incluam técnicas para aprender e aprimorar cada uma delas e outras que venham a ser necessárias.



**Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã**

Treinar toda a cadeia de valor significa treinar todos os que fazem parte do processo de desenvolvimento da empresa.

A importância de treinar os participantes da cadeia de valor da empresa está em permitir que todos conheçam a visão, os valores, missão, metas, bem como as competências que sustentam a empresa. Com isto, a organização estará mais bem preparada para atingir seus objetivos.

Os dirigentes das organizações que criaram unidades de ensino corporativo, acreditam que se todos os envolvidos, direta ou indiretamente, na cadeia de valor conhecerem e entenderem os valores e a cultura da empresa, melhor será o relacionamento e melhor será o desempenho, pois gerará um ambiente de confiança que só pode existir através do conhecimento.

**Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem**

Treinamento numa unidade de ensino corporativo não se limita a transmitir novas informações. O marco é transformar o treinamento em laboratório de aprendizagem, onde esta possa ocorrer tanto do modo tradicional em sala de aula com instrutor, quanto através de métodos mais avançados através da internet, vídeo-conferência e recursos multimídia.

O treinamento passa a ser um momento onde se aprende como outros profissionais melhoraram sua produtividade, seja dentro da própria organização ou em outras que desenvolveram melhores práticas inovadoras.

**Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores**

Uma quebra de paradigma patrocinado pelas unidades de ensino corporativo é utilizar os líderes internos da organização como facilitadores de aprendizagem. Isto

não significa que há descarte dos instrutores externos. Mas é crescente a entrada em sala de aula de técnicos e líderes intermediários.

A participação de instrutores internos nos treinamentos visa melhorar suas qualificações como facilitadores e como gerentes de grupos, mas acima de tudo fortalece os valores e a cultura da organização, bem como o seu comprometimento com o aprendizado permanente.

As organizações não só incentivam seus técnicos e líderes intermediários a participarem como facilitadores, como também expandiram essa atividade para os dirigentes de alto escalão, que com sua presença em eventos de aprendizagem encorajam os funcionários a rever continuamente seu trabalho de maneira proativa e inovadora.

### **Passar do modelo de financiamento corporativo para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio**

Quando uma organização resolve criar uma unidade de ensino corporativo, destaca recursos financeiros para sustentação dos treinamentos. À medida que a unidade de ensino amadurece, passa a buscar financiamento através de serviços prestados. Com isto minimiza a alocação de recursos por parte da organização.

Para captar recursos, a unidade de ensino corporativo mantém somente programas de aprendizagem que visem solucionar problemas reais da organização, ao mesmo tempo em que oferece cursos que sejam vitais à necessidade da organização, descartando os que, mesmo interessantes, não satisfazem esta condição.

### **Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem**

A aprendizagem deve ser voltada para o todo. Os programas devem incluir visitas técnicas, onde os funcionários possam ter contato com a realidade e também com ambientes diversificados. Por isso, as empresas que atuam no mercado global, durante os treinamentos mandam seus funcionários a outros países ou outras unidades próprias de produção, a fim de que tenham contato com outras culturas, outras práticas e ao voltar possam incorporar o que aprenderam em seus locais de

trabalho, visando melhorar os processos e, em alguns casos, desenvolver serviços ou produtos que melhor atendam a clientela da organização.

### **Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos**

A avaliação tradicional mede o investimento realizado em razão do número de horas de treinamento dos alunos. Nas unidades de ensino corporativo, a avaliação adota a medida dos resultados, isto é, a contribuição de um investimento em relação ao cumprimento da estratégia empresarial.

As unidades de ensino estruturam seu sistema de avaliação com base nos quatro níveis criados por Donald Kirkpatrick (Meister, 1999:80). São eles:

- Nível 1 – Avaliação do participante: avalia a reação do participante, se ele gostou ou não do programa;
- Nível 2 – Aquisição de conhecimento/qualificações: é a aplicação de um teste sobre o assunto para saber se o aluno aprendeu o conteúdo;
- Nível 3 – Transferência para o trabalho: verifica se o participante fez aplicação do que aprendeu no seu ambiente de trabalho;
- Nível 4 – Retorno sobre o investimento: avalia se o que o participante aprendeu economiza ou gera recursos para a organização.

Atualmente, fala-se em um quinto nível de avaliação que é a relação entre o impacto provocado pelo treinamento e o gasto realizado para se conseguir este impacto.

É importante ter em mente que um sistema de avaliação não é uma receita de bolo e depende muito do que se pretende com o treinamento.

### **Utilizar a unidade de ensino corporativo para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados**

As organizações enxergam sua unidade de ensino corporativo como seus olhos e ouvidos para saber o que está acontecendo no mundo e trazer informações

sobre novos negócios, novas práticas e tendências, a fim de que possam crescer continuamente e ter vantagem competitiva no mercado.

Educar corporativamente é a educação profissional que vê *“as pessoas como seres humanos integrais, que precisam educar-se não somente para o trabalho, mas também para a vida de modo geral”*. (Zabot e Silva, 2002:98).

A educação corporativa vai além do simples “ensinar a pescar” e ensina também a entender o rio. Pois não basta saber pescar eficientemente se não se conhece o rio. Não basta treinar funcionários para uma atividade, é preciso desenvolver seu talento através da aprendizagem e do desenvolvimento de habilidades e competências que lhe permitam enxergar seu ambiente de trabalho e o negócio de sua empresa de forma ampla e sistêmica.

Ao longo deste capítulo vimos que o conhecimento toma lugar de destaque na nova economia e que as organizações, cada dia mais, investem na educação de seus funcionários a fim de que estes possam adquirir um conjunto de competências básicas, que proporcione uma boa base de conhecimento, que permita aprender com rapidez novas habilidades num processo contínuo e permanente. Para isso, as empresas investem na criação de unidades de ensino corporativo visando preparar o capital humano para responder eficientemente aos desafios do presente e futuro.

No próximo capítulo abordaremos como a economia do conhecimento afeta o treinamento de pessoas no setor público.

### **3. ECONOMIA DO CONHECIMENTO E SERVIÇO PÚBLICO**

#### **Do Estado Burocrático ao Estado Gerencial – a educação no serviço público**

A primeira reforma administrativa do Brasil foi a Reforma Burocrática de 1936, que implantou um serviço público profissional baseado nos princípios da administração pública burocrática. Nesse ano foi criado o Conselho Federal do Serviço Público, transformado em 1938 no Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP.

O DASP representou a afirmação dos fundamentos centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica, uma vez que era o órgão central de pessoal, material, orçamento, organização e métodos. Além de ter contribuído para a criação de órgãos reguladores das áreas econômicas e sociais.

A Reforma Burocrática foi o primeiro passo para a modernização do Estado Brasileiro, uma vez que rompeu com o clientelismo da Administração Patrimonial.

Um grande avanço trazido pela Reforma de 36 foi a “*institucionalização do treinamento e aperfeiçoamento dos serviços públicos*”. (Bresser Pereira, 1998:165).

Após 1945, quando Vargas foi deposto a Reforma perdeu fôlego e muitas práticas clientelistas ganharam guarida dentro do Estado. O período de esvaziamento dura até 1951 quando surgem novas tentativas de retomar a modernização da administração pública, culminando com a Reforma Desenvolvimentista de 1967, cunhada sob a bandeira da “administração para o desenvolvimento”. (Bresser Pereira, 1998: 167).

A reforma de 1967, ainda que tenha avançado em relação a de 1936, foi iniciativa do regime militar e por isso não trouxe avanços gerenciais para a administração pública.

Ao contrário do que se poderia esperar, a retomada da democracia no Brasil em 1985 não trouxe a modernização esperada e em 1988 houve uma contra-reforma, traduzida na Constituição de 1988, que representou um retrocesso, em termos de administração pública, visto ter excessiva concentração burocrática.

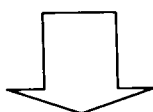
Somente em 1995, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a administração pública brasileira adota o modelo gerencial voltado para resultados.

A Reforma Gerencial, como ficou conhecida, trouxe em seu bojo a concepção da necessidade de “*uma política consistente de valorização de recursos humanos, sendo essencial priorizar a profissionalização e a capacitação do servidor público*”. (Rua, 1998:282). Isto fica claro no texto do Plano Diretor, que antevendo a necessidade de qualificar os servidores públicos, previu a manutenção de Escolas de Governo específicas para a “*formação e treinamento de servidores*”.

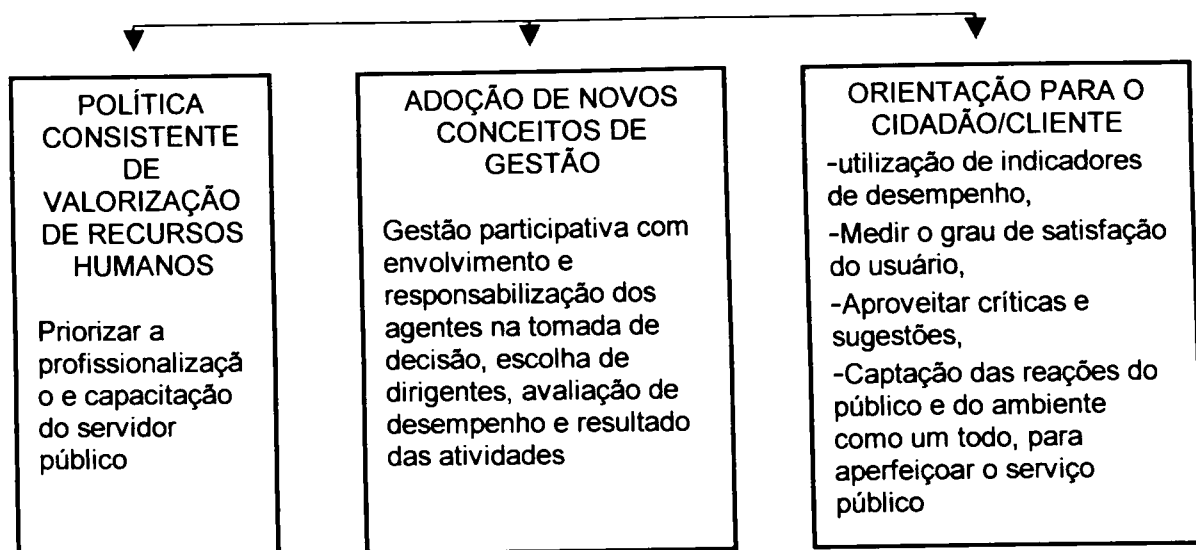
A adoção do modelo gerencial, por parte da Administração pública brasileira, voltado para a gestão por resultados, valorizando a satisfação dos usuários finais dos serviços públicos – os cidadãos, requer servidores qualificados e comprometidos com a coisa pública<sup>6</sup>.

O esquema abaixo mostra três novas concepções a respeito do trabalho no setor público introduzidas pelo modelo gerencial, segundo Rua.

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL



### NOVAS CONCEPÇÕES SOBRE TRABALHO PÚBLICO



Com a retomada da importância da qualificação dos quadros públicos e o destaque dados as escolas de governo no texto da Reforma Gerencial de 95, a educação voltada para servidores volta a cena definitivamente.

<sup>6</sup> Conjunto de bens patrimoniais e recursos financeiros originados das contribuições e impostos pagos pela sociedade. (RUA, 1998:281).

## ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

A Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, oriunda da Fundação Centro de Formação Profissional do Servidor Público – FUNCEP (Lei nº 6.871/80), foi instituída pela Lei nº 8.140, de 28/12/1990, com a seguinte finalidade:

*“Art. 2º A ENAP terá como finalidade básica promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal, visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.*

*Parágrafo Único. Caberão ainda à ENAP a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial do pessoal civil executados pelos demais centros de formação da Administração Pública Federal.”*

O Estatuto da ENAP acrescenta:

*“Parágrafo Único. Cabe, em especial, à ENAP:*

*I – elaborar e executar programas de desenvolvimento gerencial para a Administração Pública Federal, orientados para implementar a gestão empreendedora no Setor Público;*

*II – elaborar e executar programas de formação inicial para carreiras e de capacitação permanente para agentes públicos, visando à melhoria da gestão pública, de forma a torná-la ágil, eficiente e com foco no cidadão; e*

*III – promover a prospecção e difusão do conhecimento sobre gestão pública, por meio de estudos, eventos, atividades editoriais e intercâmbio nacional e internacional.”*

Desde sua criação em 1980 até a metade dos anos 90 os cursos oferecidos visavam o aperfeiçoamento burocrático da máquina estatal.

Com o advento da reforma do Estado, proposta em 1995, a ENAP – a época vinculada ao extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE – ajuda a “formular e difundir as novas proposições para a reforma do setor público”. (Pacheco, 2000).

De lá para cá, a ENAP tem buscado cumprir sua finalidade básica e é hoje um centro de formação de carreiras, bem como um centro de treinamento especializado em administração pública, oferecendo cursos de curta e longa duração que objetivam qualificar os servidores públicos com vistas a desenvolver as competências e habilidades requeridas para atuar no serviço público.

Atualmente a ENAP é vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP e “apóia a implementação da nova cultura gerencial e está alinhada às estratégias do governo, sempre à frente das mudanças mostrando que agrega valor à modernização dos governos e das sociedades contemporâneas. Enfatiza a cada ano de forma crescente seu papel de inserção ao modelo gerencial vigente, sendo a propagadora das inovações na gestão pública”<sup>7</sup>.

A ENAP tem como missão “Desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas”<sup>8</sup>. Sua visão de futuro é em 2006 ser reconhecida como: um centro de referência em políticas públicas, capaz de inovar e irradiar boas práticas de gestão pública, possuidora de um excelente padrão de qualidade e espaço de reflexão e debate sobre a administração pública.

## **A ENAP e a Educação Corporativa**

As competências exigidas dos profissionais da iniciativa privada, também são requeridas para os que ingressam no setor público.

A questão do prazo de validade do conhecimento no serviço público merece atenção especial, pois, considerando que a base das instituições e dos serviços por elas prestados são as normas legais, o servidor tem de estar atento para as mudanças na legislação, uma vez que diariamente são publicadas no Diário Oficial da União novas normas, não raro de aplicabilidade imediata.

Diante disto, o trabalhador público tem de aprender a aprender permanentemente, pois somente assim terá a certeza de que está atuando de forma a não ferir nenhum preceito legal.

Comunicar e colaborar são competências importantes pois os servidores têm de trabalhar em equipe, isto implica ter habilidade de comunicar-se e colaborar com os colegas não só da instituição a qual pertence, mas também com os de outras

---

<sup>7</sup> Texto extraído do Relatório ENAP de Gestão 2002.

<sup>8</sup> Disponível no site [www.ena.gov.br](http://www.ena.gov.br)



instituições, uma vez que a troca de informações é uma grande fonte de transmissão de conhecimento no setor público.

A dificuldade enfrentada pelas instituições públicas em relação aos recursos financeiros, exige que os servidores sejam criativos e tenham habilidade para resolver problemas.

A ENAP procura incentivar todos os servidores a buscar soluções criativas para resolver problemas ou melhorar processos através do Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal, atribuindo o Prêmio Hélio Beltrão em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Instituto Hélio Beltrão.

As inovações tecnológicas não passaram ao largo do serviço público. Hoje é imprescindível que os servidores tenham conhecimento tecnológico para comunicarem-se entre si e também para executarem suas atividades que estão vinculadas a sistemas de informação seja de pessoal, de orçamento, de compras, de supervisão ou de gerenciamento.

Como em toda organização, no setor público também surgem lideranças. Servidores que se destacam como líderes inspiradores de mudanças, que agem de maneira proativa em relação às atividades que desenvolvem e procuram melhorar os processos internos de trabalho, visando obter resultados com os recursos disponíveis.

Os servidores públicos precisam ter conhecimento de sua instituição, do aparato governamental, do país e de sua inserção no contexto internacional. Não há como o servidor trabalhar como se vivesse em uma ilha. O servidor precisa estar consciente de que sua atividade junto com a dos demais reflete direta ou indiretamente na sociedade.

Autogerenciar a carreira significa para o servidor público a busca incessante por conhecimento. Considerando que a volatilidade deste no setor público é grande, o servidor tem de assumir o compromisso consigo mesmo de manter-se atualizado e detentor das qualificações e habilidades necessárias para permanecer no cargo que ocupa ou para assumir um cargo de maior responsabilidade.

Para que os servidores possam adquirir e desenvolver estas e outras competências, o Estado criou escolas de governo e isto não é recente. O Governo Federal possui duas grandes escolas, a Escola Superior de Administração Fazendária – ESAF e a ENAP.

A ESAF é vinculada ao Ministério da Fazenda e sua missão precípua é capacitar as carreiras vinculadas a atividade fazendária.

A ENAP, como vimos, foi criada com a finalidade de capacitar os recursos humanos da Administração Pública Federal, através de programas de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Conseqüentemente, o público-alvo primário da ENAP são os 30 mil gerentes operacionais e líderes executivos. Contudo, isto não quer dizer que a ENAP não disponibilize treinamentos para os demais servidores, que são cerca de 450 mil, distribuídos pelos órgãos e por todo o país.

Dada a abrangência do público-alvo da ENAP, verificaremos, a luz dos dez princípios, apresentados por Meister como a base de sustentação das unidades de ensino corporativo, como são identificados na ENAP.

Antes de começarmos, é preciso ter clara a diferença básica entre o setor público e o privado. As empresas treinam seus funcionários para sustentar os objetivos estratégicos e manter a competitividade no mercado global. As instituições públicas treinam os servidores para melhorar a gestão da coisa pública, a fim de oferecer mais e melhores serviços à sociedade, gerando lucro social, isto é, uma sociedade mais justa e igualitária na qual todos têm oportunidade de crescer e desenvolver-se.

### **Os dez princípios<sup>9</sup>**

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação aos objetivos governamentais.

A ENAP mantém um catálogo de cursos voltados para a preparação dos servidores em diversas áreas de conhecimento estratégicas para o cumprimento dos

---

<sup>9</sup> Em razão das especificidades do setor público, alguns termos dos princípios foram adaptados ao vocabulário público.

programas de governo. Não obstante isto, a ENAP desenvolve programas especiais para capacitar o servidor em novas ferramentas que serão implantadas pelo governo, a título de exemplo podemos citar o treinamento de 1.021 servidores para a utilização do SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais) e o programa de Desenvolvimento de Gerentes do PPA (Plano Plurianual), que entre o período de 1999 a 2002 treinou 7.055 servidores federais e 2.571 servidores estaduais e municipais<sup>10</sup>.

2. Considerar o modelo de unidade de ensino corporativo um processo e não um espaço físico

Ainda que a ENAP disponha de um campus privilegiado com 50.000 m<sup>2</sup>, a essência da Escola é traduzir as orientações do governo para a inovação da gestão pública e contribuir para tornar o serviço público mais ágil e eficiente, voltado para o atendimento dos cidadãos. Dessa forma, todos os programas de aprendizagem destacam a importância da gestão pública inovadora e voltada para resultados.

3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Governamental, Estrutura Contextual e Competências Básicas

Os programas de cursos da ENAP procuram desenvolver nos alunos a Cidadania Governamental através dos principais valores do setor público: comportamento ético, comprometimento e respeito pela coisa pública, responsabilização, valorização do trabalho em equipe e a consciência de que o servidor público é servidor do público, isto é, da sociedade.

Alguns cursos tratam especificamente desses valores como é o caso dos cursos “A busca da excelência no atendimento ao cidadão” e “Mobilizando equipes”.

Os cursos procuram mostrar que um órgão não é um ente isolado, pelo contrário, faz parte de um todo que tem como razão de ser a prestação de serviços à sociedade.

As competências básicas são desenvolvidas em todos os cursos da ENAP, que se dividem em áreas temáticas, a saber: a nova administração pública,

---

<sup>10</sup> Dados extraídos do Relatório Prestação de Contas 2002. Brasília: 200. (Disponível no site [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)).

instrumentos de gestão, gerenciamento de projetos, desenvolvimento gerencial e de equipes, recursos humanos, recursos financeiros, compras no setor público, atendimento ao público e aprendizagem.

#### 4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive usuários, fornecedores, assim como universidades

Eis aqui um ponto crítico. A ENAP foi criada, conforme abordamos, para capacitar recursos humanos para a Administração Pública Federal. Seu público-alvo são os servidores públicos federais e seus programas são desenvolvidos para atender esta finalidade.

Dessa forma, a ENAP treina seus próprios servidores, os da administração direta, autárquica e fundacional, das empresas estatais e de economia mista, bem como os servidores das instituições de ensino (universidades e centros tecnológicos) públicas e, ainda, os servidores dos Estados, Municípios e Distrito Federal. Todavia, não treina os demais membros da cadeia de valor, ou seja, os fornecedores e os cidadãos.

#### 5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de aprendizagem

Grande parte dos cursos oferecidos é presencial, isto é, os alunos vêm a ENAP e participam do treinamento em sala de aula com instrutor. Mas, hoje a ENAP oferece também cursos à distância pela internet e pelo correio, palestras sobre temas relevantes, cafés com debate (reuniões informais onde são abordados temas importantes de gestão pública e todos os participantes têm oportunidade de expressão). Para ampliar o leque de oportunidades de aprendizagem, montou uma sala de vídeo-conferência.

Além dos eventos de aprendizagem, a Biblioteca da ENAP disponibiliza, gratuitamente pela internet, textos para discussão, artigos dos cadernos ENAP e da Revista do Serviço Público, o que representa um incentivo para que os servidores mantenham-se atualizados nos principais temas da nova gestão pública.

No site da ENAP ([www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)) está disponível a seção Observatório ENAP, onde os servidores podem encontrar fontes de informação em temas de gestão.

#### 6. Encorajar e facilitar o envolvimento de gerentes e dirigentes com o aprendizado

Grande parte do corpo docente da ENAP é composto por servidores públicos ativos e inativos. Muitos são gerentes intermediários ou de programas estratégicos que dedicam parcela de seu tempo para passar aos demais servidores não somente informações, mas a experiência no trato da gestão pública.

O fato dos docentes serem servidores, reforça a idéia de que o aprendizado tem de ser permanente e cria o ambiente propício para a troca de experiências entre os participantes, pois todos vivenciam a mesma realidade.

#### 7. Passar do financiamento governamental por alocação para o “autofinanciamento”

A maior parcela do orçamento da ENAP é oriundo do tesouro nacional. Contudo, ano após ano, a Escola tem realizado esforços para aumentar as receitas próprias, através da venda dos seus cursos, publicações e serviços. Assim, segundo o Relatório de Prestação de Contas 2002<sup>11</sup>, a arrecadação própria cresceu 604% no período de 1995 a 2002, passando de R\$ 513.534,00 para R\$ 3.615.000,00.

Os esforços para aumentar a receita própria continuam, porém há de se considerar que a ENAP é uma fundação pública e todos os seus recursos são vinculados ao orçamento da União. Por este motivo, há entraves legais que a impedem de autofinanciar e autogerenciar seus recursos, visto estes estarem atrelados às disposições da Lei Orçamentária Anual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Plano Plurianual do Governo Federal.

#### 8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem

Tanto os cursos presenciais quanto à distância da ENAP buscam promover uma visão da totalidade da administração pública federal.

---

<sup>11</sup> Disponível no site [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br).

Os servidores que fazem os cursos têm oportunidade de trocar experiências e práticas, uma vez que os cursos são abertos a todos os servidores federais de quaisquer órgãos. Dessa forma, é possível encontrar dentro da sala de aula pessoas que trabalham na administração direta e indireta do governo e de todas as regiões do país.

O mesmo ocorre com os cursos à distância que alcançam muito mais servidores de uma única vez e disponibilizam fóruns de discussão e salas de bate-papo, onde os servidores interagem uns com os outros e trocam conhecimento.

Com isto, os servidores que participam dos treinamentos podem ter uma visão global do serviço público brasileiro.

Os cursos de longa duração oferecem ainda uma perspectiva da administração pública no contexto internacional.

## 9. Criar um sistema de avaliação de resultados

A ENAP possui dois tipos de avaliação realizadas em períodos distintos. A primeira, denominada Avaliação de Reação<sup>12</sup>, é aplicada ao final do evento e visa saber, efetivamente, se o aluno gostou ou não. É dividida em quatro partes: auto-avaliação, avaliação do conteúdo, avaliação do instrutor e avaliação dos serviços. Esta avaliação, após consolidada, serve de bússola orientadora para a implantação de mudanças nos programas.

A segunda avaliação é realizada após 3 meses do término do treinamento. Um questionário é encaminhado as chefias imediatas dos treinandos, visando apurar se o que foi aprendido foi colocado em prática. Está é a Avaliação de Impacto<sup>13</sup>.

## 10. Utilizar a unidade de ensino corporativo para obter vantagem competitiva

A ENAP não é a única a oferecer cursos que abordam temas relacionados ao setor público. Escolas privadas também o fazem. Entretanto, a ENAP como Escola do Governo Federal para a administração pública e vinculada ao Ministério que normatiza as áreas de pessoal, orçamento, patrimônio e gestão pública,

---

<sup>12</sup> Equivalente ao Nível 1 de Kirkpatrick.

<sup>13</sup> Equivalente ao Nível 3 de Kirkpatrick.

consegue manter-se na vanguarda e antecipa-se aos concorrentes na oferta de treinamentos voltados para o desenvolvimento de novas competências e habilidades em razão de novas ferramentas ou legislação.

Abaixo, apresentamos quadro consolidado, onde podemos verificar a intensidade de cada um desses princípios na ENAP. A escala de intensidade é representada pelo símbolo da adição (+), na seguinte proporção: + - Fraco, ++ - Médio e +++ - Forte.

Princípio	Intensidade
1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação aos objetivos governamentais.	+++
2. Considerar o modelo de unidade de ensino corporativo um processo e não um espaço físico	++
3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Governamental, Estrutura Contextual e Competências Básicas	++
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive usuários, fornecedores, assim como universidades	+
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de aprendizagem	+++
6. Encorajar e facilitar o envolvimento de gerentes e dirigentes com o aprendizado	++
7. Passar do financiamento governamental por alocação para o "autofinanciamento"	+
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem	++
9. Criar um sistema de avaliação de resultados	++
10. Utilizar a unidade de ensino corporativo para obter vantagem competitiva	++

O quadro acima mostra que a ENAP tem um grande potencial para ser a Escola Corporativa do Governo Federal, embora ainda tenha que investir muito para reforçar os pontos nos quais não se destaca.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho verificamos que na era do conhecimento é urgente promover uma educação que possibilite as pessoas interagir na sociedade como cidadãos críticos, conscientes, participativos e agregadores visando atingir o objetivo da sociedade, que é o bem comum.

Sendo a educação importante para a vida de todo o indivíduo, não poderia deixar de sê-lo também para as organizações. Por este motivo cada vez mais a educação corporativa, que consiste em integrar as pessoas à organização a qual estão vinculadas, através da aquisição e desenvolvimento de competências e habilidades que permitam à pessoa tornar-se cidadão corporativo que interage na organização de forma crítica, consistente, participativa e agregadora, visando atingir as metas e objetivos da organização, que é, grosso modo, permanecer viva num mercado cada vez mais competitivo.

Todos os conceitos vinculados a educação corporativa podem ser transpostos para o setor público. Por isso, procuramos mostrar através da ENAP que é possível educar o servidor público para a gestão pública pautada na ética, no comprometimento e respeito pela coisa pública, na responsabilização (cada servidor é responsável por seus atos e efeitos deles oriundos).

A ENAP hoje, tem uma participação efetiva na condução da educação dos servidores, seja através dos cursos de formação inicial para as carreiras de Analista em Planejamento e Orçamento e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, seja nos cursos de Desenvolvimento de Dirigentes e Gerentes Estratégicos, seja nos cursos de capacitação continuada.

O notório saber da ENAP em administração pública, aliado aos princípios da educação corporativa que estão presentes, em maior ou menor grau, fazem da ENAP a escola corporativa do Governo Federal.

É certo que muito há o que melhorar, pois consideramos importante a ENAP abrir suas portas também para a sociedade organizada, em especial para as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP e para as



Organizações Não-Governamentais – ONG, visto estas receberem recursos públicos, o que as caracteriza como agentes públicos e, portanto, devem aplicar os recursos da mesma forma que os entes governamentais.

Longo é o caminho que foi trilhado pela ENAP que aprendeu e continua aprendendo através das parcerias com escolas de governo de outros países como Canadá, Reino Unido, França e Espanha, com as quais busca trocar experiências em gestão pública. Contudo, a ENAP não busca parceiros somente fora do Brasil, pelo contrário busca ampliar seu leque de parcerias com as escolas de governo estaduais, com escolas corporativas das autarquias e empresas públicas e ainda com as Universidades, visando oferecer programas consistentes com a gestão pública por resultados e atingir o maior número de servidores em todo o país.

Muito há o que crescer e aprimorar, mesmo porque as competências e habilidades requeridas para o serviço público ampliam-se ou modificam-se no tempo, porém não há como negar a importância e a proficiência da Escola Nacional de Administração Pública para promover a educação dos servidores públicos da Administração Pública brasileira.

## BIBLIOGRAFIA

- ALPERSTEDT, Cristiane. *Educação corporativa: aprendizagem corporativa – estratégias de promoção da gestão do conhecimento*. Revista Aprender Virtual. São Paulo: CM Consultoria, jan-fev. 2003.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: ENAP, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995*. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, Ano 50, nº 4, p. 5-29, out-dez. 1999.
- CARRION, Rosinha Machado & COSTA, Carlos Daniel Rodrigues da. *Estratégias de desenvolvimento da competência de aprendizagem em empresas prestadoras de serviços de telecomunicações no Rio Grande do Sul*. READ – Revista Eletrônica de Administração. Rio Grande do Sul: UFRGS, edição 33, nº 3, v. 9, jun. 2003.
- COSTA, Ana Claudia Athayde da. *Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- DELORS, Jacques. *A Educação ou a Utopia necessária*. In “Educação: um tesouro a descobrir” – relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI (p. 41-44).
- GDIKIAN, Elizabeth Ayres & SILVA, Moisés Correia da. *Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002.
- MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- PARRA FILHO, Domingos & SANTOS, João Almeida. *Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações*. São Paulo: Futura, 2000.

RUA, Maria das Graças. *Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira*. In Ações premiadas no 1º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal 1996. Organização Vera Lúcia Petrucci. Brasília: ENAP, 1998.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

TEIXEIRA, Andrea. *Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

ZALBOT, João Batista M. & MELLO DA SILVA, L. C. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.

# ANEXOS

## Anexo A - LEI Nº 6.871, DE 3 DE DEZEMBRO DE 1980

***Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, e dá outras providências.***

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art 1º Fica o Poder Executivo autorizado, a instituir, com patrimônio próprio e personalidade jurídica de direito privado, nos termos da lei civil, a Fundação Centro de Formação do Servidor, Público - FUNCEP, vinculada ao Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP.

Parágrafo único. A FUNCEP terá sede e foro na Capital Federal e seu prazo de duração será indeterminado.

Art 2º A FUNCEP terá autonomia administrativa e financeira e adquirirá personalidade jurídica a partir da inscrição, no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, do seu ato constitutivo, inclusive o respectivo Estatuto, devidamente aprovado por Decreto do Presidente da República.

Parágrafo único. A União será representada, no ato de constituição da entidade, pelo Diretor-Geral do DASP.

Art 3º A FUNCEP terá como finalidade promover, elaborar e executar os programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da Administração Federal Direta e Autárquica, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem estar social e recreativo.

Art 4º Fica o Poder Executivo autorizado a transferir ao patrimônio da FUNCEP os imóveis que se tornarem necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

Art 5º O patrimônio da FUNCEP será constituído de:

- a) bens transferidos na forma do art. 4º desta Lei;
- b) dotações, auxílios e subvenções que lhe forem destinados em orçamento de qualquer nível de governo, ou suas Autarquias, Sociedades de Economia Mista, Empresas Públicas e Órgãos Autônomos;
- c) doações, legados ou contribuições de pessoas físicas ou jurídicas;
- d) rendas, de qualquer espécie, de seus próprios serviços, bens ou atividades;
- e) bens móveis e imóveis de seu domínio;
- f) contribuições provenientes de entidades públicas ou privadas, estrangeiras e internacionais;
- g) incorporações de resultados financeiros dos exercícios;
- h) outras rendas eventuais.

Parágrafo único. O patrimônio, a renda e os serviços da FUNCEP gozarão da imunidade prevista na alínea c do inciso III do art. 19 da Constituição Federal, não se lhes aplicando o disposto na alínea b do art. 2º do Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969.

Art 6º Fica transferido para a FUNCEP, a partir da inscrição de que trata o art. 2º desta Lei, o Fundo Especial de Formação de Pessoal, criado pela Lei nº 6.661, de 21 de junho de 1979.

Art 7º Serão órgãos da FUNCEP, com a constituição, atribuições e competências fixadas no Estatuto:

a) Presidência; e

b) Conselho Diretor, composto de 4 (quatro) membros.

Art 8º O Presidente da FUNCEP será nomeado, em comissão, pelo Presidente da República.

Parágrafo único. O Presidente da FUNCEP exercerá a presidência do Conselho Diretor.

Art 9º Serão extensivos à FUNCEP os privilégios da Fazenda Pública quanto à impenhorabilidade de bens, rendas e serviços, prazos processuais, ações especiais e executivas, juros e custas.

Art 10. Em caso de dissolução a FUNCEP, seus bens e direitos passaram a integrar o patrimônio da União.

Art 11. O regime jurídico do pessoal da FUNCEP será o da legislação trabalhista.

Parágrafo único. O Conselho Diretor estabelecerá as normas gerais de administração e remuneração do pessoal da FUNCEP, bem como a sua estrutura básica e a organização do quadro de pessoal.

Art 12. A FUNCEP é autorizada a realizar convênios com entidades públicas e privadas visando à consecução de suas finalidades.

Art 13. Fica o Poder Executivo autorizado a abrir o crédito especial de Cr\$400.000.000,00 (quatrocentos milhões de cruzeiros) para atender às despesas de constituição, instalação e funcionamento da FUNCEP.

Art 14. Fica declarada de utilidade pública a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP.

Art 15. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Art 16. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, em 3 de dezembro de 1980; 159º da Independência e 92º da República.

JOÃO FIGUEIREDO

Ibrahim Abi-Ackel

## **Anexo B - LEI Nº 8.140, DE 28 DE DEZEMBRO DE 1990**

*Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep) e dá outras providências.*

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

**Art. 1º** A Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep) passa a denominar-se Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), vinculada à Secretaria da Administração Federal (SAF/PR).

**Art. 2º** A Enap terá como finalidade básica promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal, visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Parágrafo único. Caberão ainda à Enap a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelos demais centros de formação da Administração Pública Federal.

**Art. 3º** A Enap é autorizada a contratar pessoal para funções docentes, de pesquisa e de consultoria técnica, por prazo não superior a dois anos, prorrogável uma única vez para atender a programações e projetos de natureza especial, que não possam ser desenvolvidos pelos servidores de seu quadro permanente.

**Art. 4º** É o Poder Executivo autorizado a extinguir ou incorporar em Quadro Único de Cargos, mediante alteração de denominação e especificação, sem aumento de despesas, os cargos de provimento efetivo e em comissão do Quadro Permanente da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep).

**Art. 5º** O aproveitamento dos atuais ocupantes dos cargos de provimento efetivo da Funcep far-se-á:

I - por transposição, quanto aos servidores aprovados em concurso público de provas ou provas e títulos; ou

II - na forma do art. 19, § 1º, das Disposições Constitucionais Transitórias, para os servidores que tenham adquirido estabilidade.

**Art. 6º** Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

**Art. 7º** Revogam-se os arts. 3º, 6º e 11 da Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980 e demais disposições em contrário.

Brasília, 28 de dezembro de 1990; 169º da Independência e 102º da República.

**FERNANDO COLLOR**

Jarbas Passarinho

## **ANEXO C – Estatuto da ENAP**

DECRETO Nº 4.641, DE 21 DE MARÇO DE 2003

Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 50 da Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003,

DECRETA:

Art. 1º Ficam aprovados o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, na forma dos Anexos I e II a este Decreto.

Art. 2º Em decorrência do disposto no art. 1º, ficam remanejados, na forma do Anexo III a este Decreto, da ENAP

para a Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, os seguintes cargos em comissão

do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Funções Gratificadas - FG: um DAS 101.4; um DAS

101.1; quatro DAS 102.3; dois DAS 102.2; um DAS 102.1; e uma FG-1.

Art. 3º Os apostilamentos decorrentes da aprovação do Estatuto de que trata o art. 1º deverão ocorrer no prazo de vinte dias, contado da data de publicação deste Decreto.

Parágrafo único. Após os apostilamentos previstos no caput, o Presidente da ENAP fará publicar, no Diário Oficial

da União, no prazo de trinta dias, contado da data de publicação deste Decreto, relação nominal dos titulares dos

cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, a que se refere o Anexo II, indicando,

inclusive, o número de cargos vagos, sua denominação e respectivo nível.

Art. 4º O regimento interno da ENAP será aprovado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

e publicado no Diário Oficial da União, no prazo de noventa dias, contado da data de publicação deste Decreto.

Art. 5º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º Ficam revogados os Decretos nºs 4.320, de 5 de agosto de 2002, e 4.362, de 5 de setembro de 2002.

Brasília, 21 de março de 2003; 182º da Independência e 115º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Guido Mantega

ANEXO I

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CAPÍTULO I

DA NATUREZA E FINALIDADE

Art. 1º A Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, instituída na forma da Lei nº 6.871, de 3 de

dezembro de 1980, com a alteração da denominação estabelecida pela Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, com sede e foro no Distrito Federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, tem por finalidade promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal, visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia, a qualidade e a produtividade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Parágrafo único. Cabe, em especial, à ENAP:

- I - elaborar e executar programas de desenvolvimento gerencial para a Administração Pública Federal, orientados para implementar a gestão empreendedora no Setor Público;
- II - elaborar e executar programas de formação inicial para carreiras e de capacitação permanente para agentes públicos, visando à melhoria da gestão pública, de forma a torná-la ágil, eficiente e com foco no cidadão; e
- III - promover a prospecção e difusão do conhecimento sobre gestão pública, por meio de estudos, eventos, atividades editoriais e intercâmbio nacional e internacional.

## CAPÍTULO II

### DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 2º A ENAP tem a seguinte estrutura organizacional:

- I - órgão de assistência direta e imediata ao Presidente: Procuradoria Jurídica;
- II - órgão seccional: Diretoria de Gestão Interna;
- III - órgãos específicos singulares:
  - a) Diretoria de Formação Profissional;
  - b) Diretoria de Desenvolvimento Gerencial; e
  - c) Diretoria de Comunicação e Pesquisa; e
- IV - órgão colegiado: Conselho Diretor.

## CAPÍTULO III

### DA DIREÇÃO E NOMEAÇÃO

Art. 3º A ENAP é dirigida por um Presidente e auxiliado por quatro Diretores.

§ 1º O Presidente e os Diretores serão nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 2º A nomeação do Procurador Jurídico deverá ser precedida da prévia anuência do Advogado-Geral da União.

§ 3º Os demais cargos em comissão e funções gratificadas serão providos na forma da legislação pertinente.

## CAPÍTULO IV

### DA COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS

Art. 4º À Procuradoria Jurídica, na qualidade de órgão executor da Procuradoria-Geral Federal, compete:

- I - representar judicial e extrajudicialmente a ENAP;
- II - exercer atividades de consultoria e assessoramento jurídicos aos órgãos da ENAP, aplicando-se, no que couber, o disposto no art. 11 da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993; e
- III - promover a apuração da liquidez e certeza dos créditos de qualquer natureza,



inerentes às atividades da ENAP,

inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

Art. 5º À Diretoria de Gestão Interna compete planejar, coordenar e controlar a execução das atividades de serviços

gerais, organização e modernização administrativa, de administração de recursos humanos, de recursos de

informação e informática e de planejamento, orçamento e contabilidade.

Art. 6º À Diretoria de Formação Profissional compete planejar, dirigir, coordenar, orientar, controlar e avaliar a

execução de atividades de formação e aperfeiçoamento profissional, e outras voltadas à obtenção de requisitos para

promoção em carreiras estruturadas.

Art. 7º À Diretoria de Desenvolvimento Gerencial compete planejar, dirigir, coordenar, orientar, controlar e avaliar a

execução das atividades de capacitação de gerentes e servidores públicos.

Art. 8º À Diretoria de Comunicação e Pesquisa compete planejar, dirigir, coordenar, orientar, controlar e avaliar a

execução das atividades de estudos aplicados, eventos, editoração e difusão técnica, acervo documental e

bibliográfico, com vistas à consolidação e divulgação de informação e de conhecimentos relativos à gestão pública.

Art. 9º Ao Conselho Diretor compete:

I - apreciar os assuntos que lhe forem submetidos por qualquer dos seus membros;

II - aprovar as normas gerais da administração da ENAP;

III - manifestar-se sobre o programa geral de trabalho, os planos anuais, a proposta orçamentária e a programação dos recursos;

IV - opinar sobre o relatório de atividades e a prestação anual de contas;

V - manifestar-se, quando solicitado pelo Presidente, sobre convênios, contratos, acordos e ajustes previstos no plano anual de trabalho da ENAP;

VI - examinar e acompanhar a execução orçamentária e financeira da ENAP; e

VII - manifestar-se sobre a alienação de bens imóveis da ENAP.

§ 1º O Conselho Diretor será presidido pelo Presidente da ENAP e integrado pelos quatro Diretores.

§ 2º As normas de funcionamento do Conselho Diretor serão definidas no Regimento Interno da ENAP.

Art. 10. No desempenho de suas competências as Diretorias terão o apoio das Assessorias de Intercâmbio

Internacional e de Administração Estratégica, responsáveis, respectivamente, pelas atividades relativas ao

intercâmbio e cooperação técnica com entidades no exterior e pelo planejamento, controle, promoção e

implementação da administração estratégica da ENAP.

## CAPÍTULO V

### DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

Art. 11. Ao Presidente incumbe:

I - exercer a direção superior da ENAP, bem como definir as orientações estratégica e geral para as suas atividades,

em estreita consonância com as diretrizes traçadas pelo Ministério do Planejamento,

Orçamento e Gestão;

II - aprovar os atos pertinentes ao funcionamento da ENAP;

III - representar a ENAP, ativa ou passivamente, de forma pessoal ou por delegados expressamente designados, e

assinar os atos que envolvam essa representação, inclusive contratos, convênios, acordos e ajustes; e

IV - prover os cargos em comissão, exceto aqueles de diretores, e funções gratificadas, bem como designar os

substitutos dos titulares das unidades, em seus afastamentos e impedimentos legais.

Art. 12. Aos Diretores, em suas respectivas áreas de competência, incumbem baixar atos pertinentes ao

funcionamento da ENAP, em conformidade com as decisões do Presidente e do Conselho Diretor.

#### CAPÍTULO VI

#### DO PATRIMÔNIO E DOS RECURSOS FINANCEIROS

Art. 13. Integram o patrimônio da ENAP os bens e direitos de sua propriedade, os que venha a adquirir ou, ainda, os

que lhe forem doados.

Parágrafo único. Os bens e direitos da ENAP deverão ser utilizados exclusivamente no cumprimento de suas finalidades.

Art. 14. Constituem recursos financeiros da ENAP:

I - dotações orçamentárias que lhe forem consignadas no Orçamento da União;

II - recursos provenientes de convênios de quaisquer natureza;

III - receitas de qualquer espécie, provenientes de seus bens, produtos ou serviços; e

IV - outras receitas eventuais.

#### CAPÍTULO VII

#### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 15. As normas de organização e funcionamento dos órgãos e unidades integrantes do Estatuto da ENAP serão

estabelecidos em regimento interno.

Parágrafo único. O Presidente da ENAP submeterá à aprovação do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento

e Gestão, proposta de regimento interno aprovada pelo Conselho Diretor, no prazo de sessenta dias, contado da data de publicação deste Estatuto.

Art. 16. Em caso de extinção da ENAP, seus bens e direitos passarão à União, depois de satisfeitas as obrigações assumidas com terceiros.

Art. 17. Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na aplicação do presente Estatuto serão dirimidas pelo Presidente ad referendum do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.