III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento

20 a 22 de outubro de 2014

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL

MPH0923

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FATOR DE CAPACIDADE INSTITUCIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

JORGE FERREIRA DA COSTA
JOSÉ VIEIRA LIMA JUNIOR
AURÉLIO OLIVEIRA DOS SANTOS
MONICA FRANCHI CARNIELLO
jorgecostabr@yahoo.com.br
MESTRADO - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

ORIENTADOR(A)
PAULO CESAR RIBEIRO QUINTAIROS
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FATOR DE CAPACIDADE INSTITUCIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

Resumo
Em um contexto de mudanças na concepção do modelo de gestão pública ideal, a educação corporativa surge como ferramenta de apoio por ter como finalidade a qualificação de mão de obra para fins estratégicos. O artigo aborda a educação corporativa, como fator de capacidade institucional. O trabalho tem caráter exploratório, utilizando pesquisa bibliográfica para conceituar sustentabilidade institucional, capacidade institucional, gestão do conhecimento e educação corporativa, e relacionar estes conceitos, contextualizando na gestão pública do final do século XX. Os resultados obtidos apontam que dentro do atual contexto de gestão pública, a educação corporativa se torna aliada importante no processo de adequação da capacidade institucional como garantia da sustentabilidade das instituições.

Palavras-chave: Sustentabilidade Institucional. Capacidade Institucional. Educação Corporativa. Gestão Pública.

CORPORATE EDUCATION AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL CAPACITY IN PUBLIC SERVICE

Abstract
In a context of changes in the design of ideal governance model, corporate education emerges as a support tool to have as a purpose the qualification of manpower for strategic purposes. The article discusses corporate education as institutional capacity factor. The work is exploratory, using literature to conceptualize institutional sustainability, institutional capacity, knowledge management and corporate education, and relate these concepts, contextualizing the public administration of the late twentieth century. The results suggest that within the current context of public management, corporate education becomes important ally in adjusting the institutional capacity to guarantee the sustainability of the institutions.

Key words: Institutional sustainability. Institutional Capacity. Corporate Education. Public Management.

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas do século XX trouxeram para o âmbito da escala Nacional, um processo de reformulação do papel do Estado, que deixou de ser o responsável pelo crescimento econômico e passou a ser estimulador e orientador deste crescimento e remodelou sua função de promotor de bem-estar social. A "democratização combinada com globalização impulsionaram a consolidação de amplos processos de formulação e implementação de políticas de reforma dos Estados nacionais nos países desenvolvidos e em desenvolvimento." (REZENDE, 2004, p. 1), isto porque o modelo burocrático estatal, baseado no conceito weberiano, já não satisfazia as necessidades do Estado, e era alvo de duras críticas, por ser ineficiente, lento e dissociado das necessidades sociais. (SECCHI, 2009).
Outro fator que motivou esta reformulação é apontado por Souza (1990):

> Nos anos 1980, às crises econômica, social e política da América Latina somou-se a de caráter administrativo, agravando, com isso, os problemas da administração pública, principalmente quanto à má qualidade dos serviços essenciais prestados à população, tais como saúde, educação, habitação e segurança. (SOUZA, 1990, p. 74)

Diante da ineficiência administrativa do Estado, houve uma necessidade urgente de reorientação do modelo administrativo tradicional para um modelo pautado em eficiência, agilidade e mais voltado ao cidadão. Em relação a esse novo modelo administrativo Secchi (2009, p. 348) cita que "essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado e os usam como bench-marks (sic) para organizações públicas", buscando a "descentralização do sistema administrativo e adoção de novas técnicas gerenciais como estratégia de reforma do Estado." (SOUZA, 1990, p. 74).
Rezende (2004, p. 3) cita que essa "reforma da administração pública nos moldes orientados pelo desempenho tornou-se central na agenda de políticas públicas dos diversos governos" e que esta era uma "remodelagem do aparelho burocrático a partir de tipos ideais – tais como: maior capacidade administrativa, maior eficiência dos processos de formulação e implementação de políticas e programas sociais, redução do volume de gastos com a máquina administrativa" (REZENDE, 2004, p. 3). Ele ainda afirma que esta reforma visava "tornar a administração pública mais transparente, mais democrática, mais profissional e mais voltada para atingir objetivos e resultados sociais" (REZENDE, 2004, p. 3), Souza e Carvalho (1999, p. 188), por sua vez, citam que a mesma tinha como "objetivos desejados: eficiência dos serviços públicos, efetividade, democratização e descentralização".
No Brasil, a administração pública gerencial, foi introduzida através do Plano Estratégico de Reforma do Estado, nos anos de 1990, e segundo Souza (1990, p. 81) "esse plano redefine o papel do Estado como o de promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social, e não mais o responsável direto por este desenvolvimento.", e complementa "isso predispôs a reforma do aparelho burocrático, que trouxe consigo princípios e características conducentes a uma administração denominada gerencial, buscando modificar o paradigma organizacional do modelo weberiano." (SOUZA, 1990, p. 81).
Corroborando este raciocínio, Andrade (2012) afirma que

> No caso brasileiro, nos anos 90, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, liderado por Luís Carlos Bresser-Pereira, realizou uma crítica aos modelos patrimonialista e burocrático de administração pública e preconizou

> a administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o cidadão-cliente, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de formulação, execução e avaliação de políticas públicas. (ANDRADE, 2012, P. 26)

Em uma comparação dos modelos, burocrático tradicional e a administração gerencial, Souza (1990) concluiu que ambos possuem o mesmo foco, ou seja, a profissionalização do corpo funcional do Estado, porém ressalva a necessidade de mudança do perfil do gestor público quando afirma: "A nova administração pública e o modelo gerencial, portanto, demandam capacitação administrativa, que, como já foi dito, é questão de competência e inevitavelmente requer uma formação e a mudança do perfil do gestor público." (SOUZA, 1990, p. 84).

Para Souza (1990) a profissionalização da burocracia é um ponto chave na implantação da administração gerencial e, com relação a este raciocínio, afirma que

> [...] no que diz respeito aos recursos humanos, o governo explicitou os objetivos de valorizar a função pública e renovar os quadros, além de avaliar o desempenho do servidor, essencialmente mediante a instituição de um novo plano de carreira, abrangendo recrutamento e seleção por mérito e a execução permanente de programas de capacitação de recursos humanos. (SOUZA, 1990, p. 75)

Esta capacitação dos recursos humanos tinha como objetivo garantir a capacidade institucional ou administrativa do Estado, pois segundo Souza (1990, p. 76), a "capacidade administrativa pode ser entendida como a habilidade dos governos de implementar seus programas econômico e social para a melhoria do bem-estar da sociedade.", enquanto que Andrade (2012), define capacidade institucional como "a busca de incentivos que aumentem os estímulos para a cooperação e a formulação e implementação sustentada das decisões governamentais.".

Dentro deste contexto, a educação corporativa, surge como o elemento agregador que permitirá a capacitação dos recursos humanos de maneira focada no objetivo estratégico das organizações, pois segundo Silva e Francisco (2009) a educação corporativa "é um processo de acompanhamento e desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias de negócios da organização", e sua finalidade básica é fomentar "o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios" (EBOLI; JUNIOR; MANCINI, 2005, p.264), considerando isto, pode-se entender a relação intrínseca entre capacidade institucional e educação corporativa, objeto de discussão deste trabalho.

Esta discussão proposta tem sua atualidade e relevância ao confrontar conceitos que, embora estando em discussão isoladamente, são pouco explorados ao tratar da convergência entre eles, o que é considerado pelo autor como peça chave no entendimento da importância dos mesmos no contexto da gestão administrativa moderna, principalmente no tocante à discussão da necessidade de modernização da gestão pública no Brasil.

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo analisar a educação corporativa como fator de capacidade institucional no serviço público, através da compreensão dos conceitos de sustentabilidade e capacidade institucional, e de educação corporativa. Terá como tópico inicial a sustentabilidade e capacidade institucional, e como segundo tópico, gestão do conhecimento e educação corporativa, encerrando com a discussão sobre a convergência entre estes dois conceitos. Para tanto foi feita uma pesquisa de caráter exploratório, tendo como delineamento a pesquisa bibliográfica.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Sustentabilidade e Capacidade Institucional:

Sustentabilidade se referencia àquilo que possui a qualidade de sustentável, ou seja, aquilo que está amparado, equilibrado, em condições de subsistência.

Ao longo do tempo a idéia de sustentabilidade vem evoluindo. Inicialmente atrelada apenas ao conceito ambiental, foi apropriada pela teoria administrativa e, dentro desta, vem se transformando e ampliando sua abrangência, como afirmam Costa e Santos (2009, p. 105) ao citar que "a primeira preocupação teórica com a sustentabilidade nasce no campo das ciências ambientais e ecológicas. [...] A questão da sustentabilidade ambiental ocupa lugar de importância , sobretudo desde os anos 60, no debate acadêmico e político", e ao citar a transformação do conceito para a ciência da Administração, afirma que "Tradicionalmente o conceito de sustentabilidade, no âmbito da gestão privada, sempre esteve muito relacionado ao seu aspecto econômico limitando-se á viabilidade econômico-financeira das organizações." (COSTA; SANTOS, 2009, p. 105).

Em um avanço do conceito, Costa e Santos (2009, p. 113) consideram que "a sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas a um conjunto amplo de fatores de desenvolvimento institucional que determinam as chances de êxito duradouro da instituição", que é uma alusão clara à relação entre sustentabilidade e capacidade institucional.

Por desenvolvimento institucional Armani (2001, apud COSTA; SANTOS, p.116) entende que o mesmo "compreende os processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão institucional; e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade.", em outras palavras, desenvolvimento institucional se refere ao processo de melhoria da capacidade institucional de uma organização, visto que capacidade institucional ou capacidade administrativa é o conjunto de características e competências de uma organização que lhe permite formular e aplicar estratégias para maximizar as possibilidades de eficácia no atendimento de seus objetivos.

Armani (2002, apud COSTA; SANTOS, p.113) diz que "a organização para ser sustentável deve reinventar-se e também levar em conta aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional" e completa seu raciocínio explicando que "se as necessidades sociais vão se modificando, as organizações devem acompanhar essas transformações para continuar seu propósito social" (ARMANI, 2002 apud COSTA; SANTOS, p.113). Muito embora este conceito tenha se dado a partir de uma organização da sociedade civil (OSC), ele é válido para qualquer organização, com ou sem fins lucrativos, pública ou privada, e encarna o princípio básico da sustentabilidade através do desenvolvimento de sua capacidade institucional.

Esta idéia de sustentabilidade baseada na capacidade de reinvenção organizacional tem pleno acolhimento dentro do processo de reformulação ocorrido nos Estados durante as últimas décadas do século XX, pois ao se entender o esgotamento do chamado "welfare state" se buscou uma reestruturação dos governos e de suas máquinas burocráticas, para sanar as crises existentes e consolidar suas participações em uma estratégia de globalização que não tinha volta, ou seja, garantir sua sustentabilidade em um contexto de concorrência que desconhece limites divisórios entre nações.

O conceito de capacidade institucional também vem sendo entendido de maneiras diversas ao longo do tempo, além de ser um conceito que vem se transformando, como afirma Huerta (2008, p.121), ao citar que "o conceito de capacidade institucional,

capacidade do Estado, capacidade de governança ou capacidade administrativa- distingue-se, por um lado, como um conceito em movimento que foi redefinido ao longo dos anos e, em segundo lugar, porque tem sido interpretado de várias formas." (tradução nossa). Em relação ao processo de transformação Huerta (2008) cita que

> [...] quanto à redefinição ao longo dos anos, durante a primeira metade da década de 1980, as intervenções que teriam por objetivo melhorar as habilidades para realizar os deveres do Estado se manifestaram através do conceito de fortalecimento institucional, com base em técnicas de reengenharia organizacional. (HUERTA, 2008, p. 121, tradução nossa).

Nesse sentido Andrade (2012, p. 24), intentando objetivar a importância deste fortalecimento institucional no âmbito da gestão pública, lembra que "é crucial estabelecer um corpo de servidores públicos profissionais com capacidade e legalmente imbuídos nessa condição para desenvolver a administração pública, supervisionados pelos governantes eleitos e pela sociedade civil." e completa, "nesse modelo, os valores como o profissionalismo, a segurança e a efetividade devem ser fortalecidos, bem como a recompensa ao mérito pessoal e o estímulo à iniciativa e à criatividade dos servidores públicos." (ANDRADE, 2012, p. 24).

Este primeiro momento de definição da capacidade institucional foi motivado pelo já citado problema de exaustão do modelo burocrático vigente. Souza (1990, p. 75) cita que durante o governo Sarney, houve uma "proposta de reforma administrativa, da chamada Nova República, na tentativa de atender às demandas por reestruturação do Estado, cuja máquina burocrática, segundo análises da época, estava desarticulada, desestimulada e sem condições de dar respostas às necessidades sociais" e Huerta (2008, p. 122) define que neste momento, "esta posição está limitada ao aparelho organizacional, a aspectos técnico-administrativos,ou seja, 'portas fechadas' do aparelho de Estado, enfatizando a alienação e isolamento de quadros técnico-burocráticos das partes interessadas, do ambiente e da sociedade." (tradução nossa).

Nos anos seguintes, a preocupação ambiental e o desenvolvimento sustentável retomam as preocupações dos governos e o conceito de capacidade institucional do Estado passa a refletir esta preocupação, como afirma Huerta (2008, p. 122) ao citar que

> [...] na década de 1990, a ênfase mudou. Durante esses anos, há uma mudança nas políticas de intervenção, a partir de um novo consenso da comunidade internacional sobre a necessidade de fortalecer as instituições públicas para avançar na agenda de desenvolvimento sustentável. (tradução nossa)

e completa entendendo que neste ponto o conceito de capacidade institucional sofre uma expansão de seu entendimento, pois assume "uma visão mais complexa e uma abordagem de sistemas para problemas organizacionais localizados dentro de um ambiente com múltiplos níveis, atores, influências e interdependências significativas entre os mesmos." (HUERTA, 2008, p. 122, tradução nossa).

2.2 Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa:

Conhecimento é o ato ou efeito de conhecer ou ainda informação ou noção adquirida pelo estudo ou pela experiência, também pode ser entendido como cognição, percepção, ou seja, domínio de um tema. Em uma definição formal pode-se conceituar conhecimento como:

> [...] um conjunto de informação armazenada por intermédio da experiência ou da aprendizagem (a posteriori), ou através da introspecção (a priori). No sentido mais lato do termo, trata-se da posse de múltiplos dados inter-relacionados que, por si só, têm um menor valor qualitativo. (Em: <http://conceito.de/conhecimento>. Acesso em: 08 set. 2014).

No passado, de acordo com Neto (2002), grandes estudiosos já previam num futuro, não tão distante, que o conhecimento seria de suma importância para as organizações, independendo de segmentos e, que poderia custar seu sustento e até mesmo sua sobrevivência. Ainda, Toffler (*apud* NETO, 2002) acreditava que o conhecimento é sem dúvida um recurso de importância real para a economia, ou seja:

> Todos os sistemas econômicos estão instalados sobre uma 'base de conhecimento'. Todas as empresas dependem da preexistência deste recurso socialmente constituído. (...) esse recurso – em parte pago, em parte explorado gratuitamente – é, agora, o mais importante de todos. (TOFFLER, 1995, p.108 *apud* NETO, 2002).

Mas para que o conhecimento se torne uma ferramenta de tamanha eficácia, como qualquer outra, é necessário ser gerenciado. Para isso, surge uma nova área que vem se destacando e tomando espaço entre os estudiosos e as empresas que é a Gestão do Conhecimento (GC), uma área que tem muito a oferecer positivamente, e quem se utiliza, para sua maior eficácia, de ferramentas de Tecnologia da Informação, têm potencializados seus efeitos, como afirma Bertolin (2007, p.02) quando diz que:

> Com o advento da Era da Informação onde ocorre uma profunda mudança no mercado de serviços, a economia global mudou, alterando também a visão empresarial onde, independente de seu porte, as organizações precisam alcançar novos modelos de eficiência para poderem manter-se competitivas. Esta competitividade, segundo SANTIAGO (2004) resulta da inovação, tecnologia e inteligência incorporados ao valor dos produtos e serviços. (BERTOLIN, 2007,p. 02)

A GC é um diferencial que vem sendo pesquisado e utilizado ultimamente com maior frequência por empresas e organizações, visando maior competitividade, se utilizando do conhecimento dos que fazem parte da mesma. Ela trabalha com o recolhimento, processamento, seleção e posterior aplicação de um conjunto de informações advindas do saber humano, das pessoas que compõem aquele círculo, como afirma Barros (2012):

> A Gestão do Conhecimento (GC), representa um conjunto interdependente de práticas organizacionais destinadas a promover a criação, o compartilhamento e o uso efetivo dos saberes individuais e coletivos das pessoas que trabalham em uma comunidade. (BARROS, 2012, p. 01).

Paz e Matos (2009) afirmam que a Gestão do Conhecimento desenvolve mecanismos que auxiliam as organizações a gerenciar o conhecimento como um ativo que promove o desenvolvimento organizacional, e ainda, "a Gestão do Conhecimento lida com a conceituação, revisão, consolidação, criação, combinação, coordenação e pesquisa do conhecimento" (LIEBOWITZ, 1999, *apud* BARROS, 2012, p.01).

Os sistemas de GC atuam nas mais diversas áreas, como: colaboração, administração de contextos, mapas de conhecimento, mensagens instantâneas, agentes inteligentes, robôs, objetos, trabalho virtual, descentralização, sensação de presença, semântica, ontologia etc.(IVANOFF *et al*, 2003).

Portanto, a GC, resumidamente, é uma maneira de organizar um conjunto de conhecimento (recursos intangíveis), necessário ou influente sobre aquela comunidade,

com a finalidade empresarial de obter melhores resultados. Para isso se põem com a tarefa de organizar o conhecimento organizacional e dar respostas às necessidades dos indivíduos à que está sendo submetida (IVANOFF *et al*, 2003), nas organizações modernas este conhecimento é chamado capital intelectual, que nada mais é que:

> [...] a posse de conhecimentos, experiência aplicada, tecnologia organizacional, destrezas profissionais, um conjunto de ativos intangíveis. Isto é, é o conjunto de contribuições não materiais que se entendem como o principal ativo das organizações.(Em < http://www.gestaoetc.com.br/135/gestao-do-conhecimento-conceito/>. Acesso em 12 set. 2014)

Paz e Matos (2009) entendem como objetivo da GC "a criação, o aproveitamento do conhecimento das pessoas e a disseminação das melhores práticas." (PAZ; MATOS, 2009, p. 03)

Esta entendimento tem levado as organizações a procurarem melhorar seus processos de treinamento, pois no entendimento de Timóteo (2009, p. 16) o "treinamento tem como finalidade a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para desempenhar mais imediatamente determinadas tarefas", e ampliando este conceito, considera ainda que "o desenvolvimento conjuga o treinamento com o aperfeiçoamento das potencialidades das pessoas com vistas ao seu futuro profissional." (TIMÓTEO, 2009, p. 16) referindo-se ao desenvolvimento profissional do individuo.

Segundo Silva e Francisco (2009), neste novo século, devido às novas tecnologias e às mudanças no ambiente de trabalho, os treinamentos e informações recebidos tornam-se rapidamente obsoletos, fazendo com que a educação se torne essencial para a qualificação da força de trabalho. E complementam afirmando que "a EC representa uma ponte que une o desenvolvimento das pessoas às estratégias de negócio da organização. O apoio forte e visível da organização é o fator vital para o sucesso geral da EC." (SILVA; FRANCISCO, 2009, p. 3).

Historicamente,

> a função organizacional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) começou a ser formalizada no início do século XX, com o surgimento das grandes indústrias e da Administração científica, representada principalmente pelos métodos de produção tayloristas. (TIMÓTEO, 2009, p. 14)

Embora treinamento e educação sejam termos distintos, muitas organizações ainda costumam usá-los como sinônimos, Oliveira (2007, p. 22) cita que

> O treinamento é focado e orientado para questões relacionadas a desempenho em curto prazo, é orientado à tarefa, e a EC é orientada à ampliação das habilidades dos colaboradores com vistas ao aumento do capital intelectual da organização, oferecendo ao colaborador uma visão macro da empresa. (OLIVEIRA, 2007, p. 21)

A partir dessa definição, pode-se depreender que enquanto treinamento visa desenvolver habilidades individualizadas, a educação corporativa busca a implantação de uma cultura de aprendizagem contínua.

No entanto a educação corporativa não pode ser entendida como um pacote pronto e acabado. Eboli (2004) alerta que a adequação de um projeto de educação corporativa à uma organização, não é uma questão simples, ou seja, o que deu certo em uma determinada organização pode não dar certo em outra organização, por motivos diversos. Com relação a este fato a autora definiu sete princípios de sucesso que

consolidam as características necessárias a um ambiente de EC para o pleno atendimento de seus objetivos.
Cada um dos princípios propostos pela autora se relaciona com a EC em uma dimensão. São eles: Competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.
Eboli (2004) montou um quadro sintetizando estes princípios e a hierarquização em um cenário de EC:

Figura 1: Os sete princípios de sucesso da EC

Princípio	Prática
Competitividade	Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Adotar e implementar a educação "inclusiva", contemplando o público interno e o externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem medida por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a "aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar".
Cidadania	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: - A formação de atores sociais dentro e fora da empresa; - A construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Tonar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p.60)

A competitividade tem como base a proposta de se entender o capital humano como fator de competitividade empresarial através do comprometimento da alta cúpula em manter um sistema de educação corporativa alinhado às estratégias organizacionais utilizando um modelo de gestão de pessoas por competências. A perpetuidade entende que a EC é fator de consolidação e transmissão de herança cultural. Conectividade e disponibilidade dizem respeito ao processo de gestão do conhecimento inerente à EC, permitindo a implantação de uma educação "inclusiva" que contemple o público interno e externo através do uso intensivo da tecnologia da informação para tanto.
A Cidadania tem como principal prática a busca pela sinergia entre programas educacionais e projetos sociais, enquanto que a Parceria busca conscientizar seus participantes da importância dos parceiros internos e externos. Cidadania e parceria, enquanto princípios de sucesso, portanto, estão voltados mais para a questão ambiental da organização, como ela se relaciona com seus parceiros, colaboradores e clientes, ou seja, como a organização se relaciona, através da EC, com o seu ambiente interno e externo.

A Sustentabilidade, por sua vez, é o princípio que consolida os demais, pois tem como visão transformar a EC em um centro gerador de resultados e com isso garantir a sustentabilidade, tanto do projeto de EC quanto da própria organização, pois tem como indicação de prática a criação de mecanismos de auto-sustentação financeira do sistema. Entre as práticas estabelecidas para o princípio de Competitividade, ressalta-se a prática de "conceber ações e programas educacionais alinhados à estratégia do negócio", cuja identificação caracteriza a educação corporativa como fator de capacidade institucional no serviço público, objetivo principal desse trabalho.

3 MÉTODOS

Gil (2002, p.41) diz que "com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.". Explica ainda que a pesquisa exploratória tem "como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses." (GIL, 2002, p.41), e complementa

> Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que 'estimulem a compreensão' (SELLTIZ et al, 1967, p. 63 *apud* GIL, 2002, p. 41)

Diante deste conceito, a pesquisa escolhida foi a pesquisa exploratória, utilizando como delineamento a pesquisa bibliográfica, objetivando um maior entendimento do problema e assim identificar o nível de convergência do conceito de Educação Corporativa em relação à Capacidade Institucional no Serviço Público.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentro de uma nova forma de entendimento, que ampliou o conceito de capacidade institucional e a definição do conceito de desenvolvimento institucional, se consolida a idéia da necessidade de investimento no corpo técnico burocrático, para possibilitar a reforma necessária a este novo contexto de Estado, como afirma Pereira (2004) ao entender que neste momento

> passou a prevalecer o entendimento que era preciso construir um Estado para enfrentar os novos desafios da sociedade pós-industrial. Esse Estado deveria ser capaz de garantir o cumprimento dos contratos econômicos, bem como ser forte o suficiente para assegurar os direitos sociais e a competitividade de cada país no cenário internacional. (PEREIRA, 2004, p. 1)

Deve-se salientar que a capacidade institucional se refere ao aparato técnico-burocrático que permite ao Estado atingir seus objetivos, não se restringindo apenas ao seu quadro funcional, seus recursos humanos, mas englobando também todos os recursos materiais, estruturais e organizacionais a seu dispor para tanto, como afirma Huerta (2008, p. 128), quando diz que "a capacidade administrativa faz alusão as habilidades técnico-burocráticas do aparato estatal requeridas para instrumentar seus objetivos oficiais. Este componente destaca duas dimensões, a primeira enfoca os recursos humanos e a

segunda a organização" (tradução nossa), e conclui este raciocínio com a seguinte afirmação:

> No que diz respeito à primeira, referindo-se ao número, variedade, e cargos funcionais, a organização dos recursos humanos, [...], a capacidade de atores individuais responsáveis por tarefas em termos de informação, motivação, conhecimento / compreensão e habilidades necessárias, entre outras coisas. No que diz respeito à organização, atenção é dada à disponibilidade de recursos financeiros para realizar tarefas previstas, responsabilidades, objetivos e funções da organização, a estrutura e distribuição de papéis e responsabilidades" (HUERTA, 2008, p. 128, tradução nossa)

Com relação aos recursos humanos, mesmo raciocínio existe na colocação de Costa (1998, p. 17) quando afirma que quando se refere à capacidade institucional do Estado, "seja para preparar a sociedade para a competição em âmbito global, seja para atender aos requisitos 'mínimos' de eficácia das políticas econômicas e sociais, estamos enfatizando antes de mais nada, as qualidades próprias de uma burocracia profissional" e ressalta a importância deste corpo técnico qualificado, ao afirmar que "todo o discurso a respeito da 'flexibilização', da 'democratização' da administração pública, só tem sentido 'construtivo' quando toma como ponto de partida essa burocracia profissional altamente qualificada.". (COSTA, 1998, p. 17)

As organizações modernas têm reconhecido a importância da gestão do capital intelectual para a sua competitividade e sustentabilidade, a iniciativa privada, pelas suas características, tomou a frente neste processo de valorização do seu quadro funcional, porem, o funcionalismo público também tem se preocupado com a capacitação funcional de suas organizações e diversas iniciativas desta natureza tem-se visto ao longo dos últimos anos. Schroeder (2005, p. 16) considera ainda que a evolução apresentada, pelas teorias administrativas, tem contribuído para este contexto e complementa afirmando que, "esta preocupação vai desde a mera sistematização de atividades, visando a minimização de falhas operacionais, características da 'Escola Clássica', até a atual gestão do conhecimento como ferramenta para a sustentação de vantagens competitivas" (SCHROEDER, 2005, p. 14).

Segundo Silva e Francisco (2009),

> [...] na atual conjunção política, social, cultural e econômica que se processa globalmente, as organizações buscam fornecer novas formas de educação para capacitar o funcionário por meio de uma aprendizagem contínua, num processo de disseminação e compartilhamento do conhecimento, configurando-se uma estratégia para conseguir vantagens competitivas no mundo dos negócios. (SILVA; FRANCISCO, 2009, p. 2)

Os mesmos autores conceituam educação corporativa como "um processo de acompanhamento e desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias de negócios da organização" (SILVA; FRANCISCO, 2009, p. 3), e Eboli (2004) considera que sua finalidade básica é a viabilização das estratégias empresariais através do desenvolvimento de competências humanas e empresariais que sejam críticas para as mesmas.

Considerando esses fatos, muitas organizações estão vendo, na implantação de uma política de educação corporativa, a saída para não apenas elevar seu nível de competitividade, mas também manter e aperfeiçoar os seus talentos internos com o objetivo de aumentar sua capacidade institucional.

Oliveira (2007) cita que

> A EC tem ainda como proposta oferecer soluções de aprendizagem para cada "família" de cargos. Por tratar o ambiente corporativo como um todo, permite que o aprendizado organizacional seja direcionado para o resultado global e não para a melhoria individual, agregando valor ao resultado corporativo. (OLIVEIRA, 2007, p. 21)

Esta mudança de visão está sintetizada no seguinte quadro apresentado por Eboli (2004) que procura relacionar os conceitos de treinamento e educação corporativa, demonstrando a evolução existente nesta relação:

Figura 2 - Mudança de Paradigma

CENTRO DE TREINAMENTO	→	EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver as competências críticas
Aprendizagem individual	Foco	Aprendizado organizacional
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Estratégias de Negócio
Interno	Público	Interno e externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	Resultado	Aumento da competitividade

Fonte: Meister apud Eboli (2004, p.50)

Pode-se depreender deste quadro que a Educação Corporativa é uma evolução em relação aos Centros de Treinamento, pois enquanto os primeiros tinham uma visão limitada do contexto educacional dentro de uma organização, a Educação Corporativa expande este conceito e evolui os resultados esperados, como se pode ver em relação aos objetivos definidos para cada modelo. A Educação Corporativa tem uma visão sistêmica do processo de qualificação de recursos humanos e não se prende ao indivíduo como "recursos humanos", mas sim como "seres humanos" e não vê simplesmente um desenvolvimento de habilidades, mas sim o desenvolvimento de competências críticas que produzirão aumento de produtividade com sustentabilidade institucional.

Dentro desta concepção, a EC é considerada uma modalidade de capacitação que "pode contribuir no serviço público para empreender a gestão das atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, assim como a Gestão do Conhecimento Organizacional." (MEDEIROS; OLIVEIRA; AMORIM, 2010, p. 75), em outras palavras, a educação corporativa pode potencializar as capacidades institucionais de organizações do setor público, permitindo assim a promoção de políticas públicas eficientes e sintonizadas com as necessidades da sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O final do século XX foi marcado, no âmbito da gestão pública, pela constatação de que sua capacidade institucional estava em xeque, pois o modelo que estava consolidado tinha se tornado obsoleto. Esta constatação levou os países a repensarem suas práticas e então nas duas últimas décadas existiram diversas iniciativas nas áreas econômica, social e administrativa da gestão pública com vistas à readequação de seu modelo a esta nova realidade.

Desta forma estes governos procuravam garantir suas sustentabilidades institucionais através de um redirecionamento de suas capacidades institucionais, que agora apontavam para um modelo baseado em desempenho e eficiência.

As características da chamada administração gerencial indicam a necessidade de qualificação dos quadros funcionais na gestão pública e esta qualificação só pode ser garantida através do conceito de educação corporativa, pois esta é "um processo de acompanhamento e desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias de negócio da organização" (SILVA e FRANCISCO, 2009, p.2).
No decorrer do presente trabalho procurou-se demonstrar que a educação corporativa não é apenas um conceito que visa a capacitação de recursos humanos em uma organização com o objetivo de melhorar a competitividade da mesma, mas também e principalmente em relação à gestão pública, o elemento impulsionador da qualificação necessária ao seu quadro funcional, com o objetivo de readequar o setor público à nova ordem econômica e administrativa mundial, através de seu desenvolvimento institucional e assim garantindo sua capacidade institucional, entendida esta como "a habilidade dos governos de implementar seus programas econômico e social para a melhoria do bem-estar da sociedade." (SOUZA, 1990, p.76).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. B. de. **Liderança e gênero na Administração Pública: A percepção dos gerentes das agências da Previdência Social em Recife**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Administração Pública de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

BARROS, Marcelo Alves de. **Introdução À Gestão Do Conhecimento Organizacional**. Disponível em: <http://www.clicpersonal.com.br/ppa/assets/download/Introd_Gestao_Conhecimento_Organizacional .pdf>. Acesso em: 22 jan. 14.

BERTOLIN, A. P. G. **Ferramenta De Ti Aplicada À Gestão Da Informação Como Suporte À Tomada De Decisão**. In: KM Brasil 2007, 2007, São Paulo. Anais KM Brasil 2007, 2007.

COSTA, V. M. F. O novo esnfoque do Banco Mundial sobre o estado. **Lua Nova**, p. 23, 1998.

COSTA, T. da e SANTOS, S. S. Organizações da Sociedade Civil e as Construções Teóricas Contemporâneas acerca da Sustentabilidade. **CADERNOS GESTÃO SOCIAL**, v. 2, n. 1, p. 105–120, 2009.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil:** Mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M.;; JUNIOR, F. H. e MANCINI, S. **Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa**. **XXIX EnANPAD**. Brasilia-DF: XXIX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 2005.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HUERTA, R. Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. **Politica y Cultura**, v. 30, p. 119–134, 2008.

IVANOFF , G. B. et all **SISTEMAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO EM SOFTWARE LIVRE**. Disponível em: <http://www.kmbusiness.net/images/Ivanoff1.pdf >. Acesso em: 22 jan. 2014.

MEDEIROS, M. H. de; OLIVEIRA, R. R. e AMORIM, T. N. G. F. Gestão da Educação Corporativa na Justiça Federal da 5ª Região: Análise de sua Efetividade. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. I, n. 1, p. 74–98, 2010.

NETO, R. C. O Que é Conhecimento? Sintetizando Epistemologia, Metodologia e Teoria de Sistemas em - Uma Nova Proposição. **REAd**, v. 8, n. 1, p. 1–33, 2002.

OLIVEIRA, A. C. de. **Impacto da Educação Corportiva no Desempenho dos Colaboradores da Empresa Perdigão S/A - Unidade de Carambeí**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Ponta Grossa. 2007.

PAZ, A. A. ; MATOS, S. N. **Ferramentas De T.I. Aplicadas Na Transferência Do Conhecimento**. Encontro Paranaense de Empreendedorismo e Gestão Empresarial-EPEGE, v. VI, p. 38-48, 2009.

PEREIRA, J. M. Reforma do Estado , Transparência e Democracia no Brasil. **Revista Acadêmica de Economia**, v. 26, p. 1–34, 2004.

REZENDE, F. da C. Tendências da gestão pública nos países da OCDE. **Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea**, p. 1–12, 2004.

SCHROEDER, C. da S. **Critérios e Indicadores de Desempenho para Sistemas de Treinamento Corporativo Virtual: Um modelo para medir resultados**. 2005.Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do sul, Porto Alegre. 2005.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SILVA, N. P. Da e FRANCISCO, A. C. De. **Avaliando as práticas de Educação Corporativa a Distância por meio do modelo de Kirkpatrick : um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no Estado do Paraná**. . Ponta Grossa-PR: Congresso Internacional de Administração, 2009.

SOUZA, E. C. L. De. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, v. 6, n. 1, p. 73–88, 1990.

SOUZA, C. e CARVALHO, I. M. M. De. Reformas do Estado, descentralização e desigualdades. **Lua Nova**, p. 187–212, 1999.

TIMÓTEO, M. de O. **Princípios e Práticas de Educaçao Corporativa no Tribunal de Contas da União**. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Educação Corporativa) - Instituto Serzadelo Correa, Tribunal de Contas da União. Brasília. 2009.