

• Psicologia Organizacional: Educação Corporativa no contexto da gestão pública

Organizational Psychology: Corporate Education in the public administration context

Psicología Organizacional: Educación Corporativa en el contexto de la Gestión Pública

Andrezza Karina Domingues¹

Centro Paula Souza – SP – Brasil

Roberto Kanaane (Cad.21)²

Centro Paula Souza – SP – Brasil

Resumo - Este artigo trata de um estudo de caso sobre uma organização pública municipal da cidade de São Paulo, abordando o programa de capacitação. A pesquisa inclui informações sobre conhecimento, aprendizagem nas organizações, educação corporativa e tem por objetivo apresentar a estratégia de uma organização pública municipal, quanto ao programa de capacitação dos seus servidores, e caracterizar as políticas e práticas voltadas a esse tipo de programa de capacitação. A metodologia usada é Estudo de caso, de natureza exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Após a pesquisa bibliográfica e realização de um estudo sobre os dados quantitativos do Programa de Capacitação na Organização no período de 2008 a 2014, conclui-se que muitas ações foram realizadas neste período em relação ao desenvolvimento profissional dos servidores e a gestão do conhecimento, mas ainda há um caminho a seguir alinhando as ações de educação com o planejamento estratégico da Organização, bem como reforçando a questão de uma avaliação qualitativa dos resultados dessas ações para o alcance dos seus objetivos e metas.

Palavras-chave: Gestão Pública; desenvolvimento profissional; gestão do conhecimento.

Abstract: *This article is a case study of a Municipal Public Organization of São Paulo addressing the training program. The survey includes information on knowledge, learning in organizations and corporate education and aims to present the strategy of a municipal organization, and the training program for servers, and characterize the policies and practices aimed at an organization server training program public of the São Paulo City Hall. The methodology used is case study, exploratory-descriptive, qualitative and quantitative approach. After bibliographical research and a study on the quantitative data the Training Program in the Organization from 2008 to 2014, it appears that many actions have been taken in this period compared to the professional development of servers and knowledge management, but there is still a way to go aligning the education actions in the strategic planning of the Organization, as well as reinforcing the issue of a qualitative assessment of the results of these actions to the achievement of its objectives and goals.*

Keywords: *Public Administration; professional development; knowledge management.*

¹ Psicóloga, Prof^ª Universitária Mestranda do programa de Pós Graduação do Centro Tecnológico Paula Souza. Endereço Rua Ribeiro do Amaral, 248 _ Ipiranga – São Paulo – SP; E-mail: andrezzakd@hotmail.com Tel: 99314-7924

² Membro da Academia Paulista de Psicologia, ocupando a cadeira n° 21. Rua Duarte de Azevedo, n° 284- Cj.38 –Santana- São Paulo- SP. CEP: 02036-021

Resumen - *El presente trabajo es un estudio de caso de una Organización Pública Municipal de São Paulo donde se aborda principalmente la cuestión del programa de capacitación. La investigación incluye informaciones sobre conocimiento, aprendizaje en las organizaciones y educación corporativa. Tiene como principal objetivo presentar la estrategia de una organización municipal, en relación al programa de capacitación para los servidores y caracterizar las políticas y prácticas destinadas dicho programa de capacitación. La metodología utilizada es caso de estudio, con enfoque exploratorio-descriptivo, con abordaje cualitativo y cuantitativo. Después de realizada la búsqueda bibliográfica y realizado el análisis sobre los datos cuantitativos del Programa de Capacitación en la Organización en el período de 2008 a 2014, puede concluirse que gran parte de las acciones realizadas en tal período en relación con el desarrollo profesional de los servidores y la gestión del conocimiento, sin embargo aun hay un camino a seguir alineando las acciones de educación con la planificación estratégica de la Organización, así como reforzar el tema de una evaluación cualitativa de los resultados de estas acciones para el logro de sus objetivos y metas.*

Palabras clave: *Administración Pública; desarrollo profesional, gestión del conocimiento.*

1. Introdução

Na era do conhecimento, onde as organizações precisam ter grande capacidade de aprendizagem devido às exigências para manter a competitividade do negócio, esse papel tem sido desempenhado por muitas empresas pelos sistemas de educação corporativa. Esses sistemas, ao explicitarem as competências humanas necessárias para o atendimento das estratégias destinadas a operação da empresa e definirem soluções de aprendizagem para desenvolvê-las, tornam a tarefa mais efetiva do que o tradicional departamento de treinamento e seleção (EBOLI e MANCINI, 2011). O processo de treinamento e desenvolvimento permanece em evolução, pois a educação corporativa é assunto da maior relevância e deve ser administrado com sabedoria.

Segundo Vergara (2013), a sociedade atual com ênfase na informação sinaliza a complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais e faz emergir a sociedade do conhecimento, aquela que se organiza em torno da aplicação dos conhecimentos de seus membros.

Vergara (2013) também reforça a questão da valorização do ser humano, visto sob uma perspectiva integrada, não pode mais ser considerado um recurso, mas, um gerador de recursos.

De acordo com Robbins (2007), as organizações não devem ter cargas de trabalho tão exigentes que impeçam os funcionários de terem tempo para desenvolverem novas habilidades, capacidades e conhecimento, além de que

devem ser responsáveis juntamente com o funcionário pelo desenvolvimento do plano de carreira e que esse seja condizente com as metas e futuras estratégias da organização.

No âmbito das organizações públicas, Pantoja et al (2012), nos mostra que a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) desempenha papel central no processo de construção de novos perfis de qualificação profissional no âmbito Federal requeridos na transição de um sistema apoiado em normas regulamentares e procedimentos administrativos para uma gestão baseada em resultados.

Nesta perspectiva, adquire relevância a gestão por competências como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público. Em 23 de fevereiro de 2006, através do Decreto no 5.707, foi instituída para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Esse marco legal trouxe orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

No entanto esse Decreto de âmbito federal instituído em 2006, ainda não está totalmente inserido na administração municipal que há tempos busca a criação de uma política de educação corporativa. A par destes dados constata-se que as organizações públicas, especialmente as de âmbito municipal, apresentam restrita iniciativa no tocante ao processo de educação corporativa, o que certamente limita sobremaneira o desenvolvimento do potencial profissional dos colaboradores.

Neste sentido os treinamentos existentes em uma Organização Pública Municipal de São Paulo podem vir a ser considerados com um processo de educação corporativa?

Tem-se como objetivo de pesquisa a identificação da presença da educação corporativa no contexto desta Organização Pública.

2. Referencial Teórico

Do ponto de vista teórico, concebe-se os conceitos de: conhecimento; aprendizagem nas organizações e educação corporativa.

2.1 Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008), comentam que o conhecimento é formado por dois componentes aparentemente opostos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Segundo os autores, o conhecimento codificado ou explicitado é formalizado em algum tipo de documento, independente do suporte informacional selecionado para registrá-lo. O conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, pela experiência. Geralmente é difícil de ser formalizado

ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa.

No entanto, este comentário sugere uma relação complexa entre estes dois tipos de conhecimento, pois os autores afirmam que o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito, é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos.

Para Carlos (2009), o conhecimento tácito: é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar o seu trabalho. É o conhecimento pessoal, não codificado e difícil de divulgar, sendo aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, já o conhecimento explícito: pode ser expresso formalmente, por meio da linguagem objetiva e sistemática, com a utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente comunicado ou difundido.

Montijo (2013), afirma que o conhecimento “é a base da geração de riqueza das organizações, pois o conhecimento tácito, e a inteligência bruta podem transformar-se em capital intelectual desde que isso agregue valor aos que se produz, bens e serviços”.

Lima (2013), relembra Peter Drucker ao retomar suas ideias que afirmava, já no final da década de 60, que o conhecimento se tornou o capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia, o que muda as forças produtivas e o trabalho; o ensino e o aprendizado; e o significado do conhecimento e suas políticas. Aborda também outra questão importante, ou seja, que o conhecimento cria o problema da responsabilidade dos novos detentores do poder, os homens do conhecimento.

Para Mariotti (1999), o conhecimento é também uma forma de capital que pode ser obtido pelo estudo, pela pesquisa e pela observação sistemática, considera ainda que a tecnologia deve ser utilizada para aplicação deste capital ao trabalho tornando possível a combinação do conhecimento com a sabedoria, pois a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber. Portanto, a gestão do conhecimento abrange um quadro mais amplo e, indica a necessidade de integração das ações relacionadas ao conhecimento nas organizações, para que estas tragam efeitos positivos em seus resultados.

Segundo Carlos (2009), a reinvenção do governo, no sentido de modificar as velhas disfunções burocráticas de modo a alcançar uma administração moderna, aberta, transparente e receptiva à participação dos seus vários parceiros, a começar pelos cidadãos e pelos funcionários públicos, a partir do uso do conhecimento como fator estratégico de produção, faz com que seja possível ampliar seu poder de coordenação e a efetividade das políticas públicas. A geração e a implantação de boas ideias são um desafio que permeia toda a administração.

Quando Carlos (2009) sinaliza na produção de ideias, não se restringe a um conjunto selecionado de “iluminados” situados nos escalões superiores da organização, ao contrário, elas devem ocorrer em qualquer nível hierárquico, como fruto do trabalho de pessoas conhecedoras das minúcias do serviço público, devidamente qualificadas e colocadas em rede.

Portanto os autores citados colocam a questão do conhecimento como essencial às organizações seja por ser a base da geração de riqueza, por tornar-se o capital principal, ou centro de custo e também por ser visto como fator estratégico de produção, devendo ser proporcionado em qualquer nível hierárquico e que essas pessoas sejam colocadas em rede de conhecimento.

Para Stefano *et al* (2014), o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) tem atraído grande atenção nos últimos anos. A literatura mostra que suas definições variam no escopo e foco. Isso faz com que exista uma diversidade de definições. Sendo importante destacar que muitas das definições trazem consigo aspectos das áreas nas quais estão sendo aplicadas. Mas, de forma geral, é possível observar que, muitos dos conceitos ressaltam o contexto das organizações empresariais e, o conhecimento organizacional.

No ponto de vista dos autores a gestão do conhecimento traz uma maior profissionalização para o serviço público, no sentido de disseminar a forma como o trabalho deve ser realizado, o que se vê ainda hoje é o conhecimento restrito ao servidor público e não a Unidade de trabalho, na medida em que este servidor deixa a organização pública leva com ele um cabedal de conhecimentos que até então não foram repassadas para os demais, em poucos casos há essa preocupação. É comum o servidor aposentar-se e continuar na ativa com um cargo em comissão, pois sem a implementação da gestão do conhecimento ele torna-se imprescindível na atividade que desempenha.

2.2 A aprendizagem nas organizações

Segundo Souza (2004), a partir da década de noventa, o conceito de aprendizagem organizacional ganhou notoriedade, atribuída ao forte valor que representa para os processos de mudança organizacional, visto que a preocupação em favorecer aprendizagens emerge em um contexto competitivo no qual a inovação em produtos e processos é nuclear à sobrevivência de organizações. Por meio do conceito de aprendizagem organizacional busca-se responder como as organizações agem para conquistar as metas que indicam serem resultantes dos processos de aprendizagens. Busca-se também compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou colocar obstáculos nos processos de aprendizagem.

Souza (2004), aborda que o conceito de aprendizagem organizacional se difunde através do livro *A quinta disciplina*, de Peter Senge, o qual busca tratar o processo de aprendizagem de maneira pragmática voltado às questões do cotidiano organizacional, sem que esgote as possibilidades de estudo no tocante a abordagem organizacional.

Senge (2013), informa que nas organizações que aprendem, as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades de criar e recriar o futuro em ações conjuntas, objetivando a conscientização da equipe, através de mudanças e de alterações pessoais para que possam questionar constantemente seus modelos mentais e criarem ambientes seguros para que outras pessoas possam fazer o mesmo. Isto dá liberdade à aspiração coletiva, como também aprendem juntas levando a organização a ser mais eficaz como um todo.

Paton, Peters e Quintas (2007), abordam o fato de que há muitas modalidades de aprendizagem além do treinamento formal, de esquemas educacionais e programas de Pesquisa e Desenvolvimento, mas para eles as pessoas aprendem a partir da experiência, a aprendizagem é resultado do engajamento diário nos problemas e desafios das atividades da organização.

Souza (2004), enfatiza que a noção de oportunidades de aprendizagem organizacional deve partir de duas interrogações básicas: que aprendizagens são cruciais para uma organização? Como essas aprendizagens podem ser desenvolvidas e otimizadas considerando-se as realidades sociais e culturais específicas dos contextos organizacionais? E destaca ainda que a aprendizagem organizacional é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações; é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo; está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações; e é um fenômeno que apresenta uma dinâmica paradoxal, já que aprender e organizar são fenômenos contrários.

Para Fleury (2002), o processo de aprendizagem em uma organização não envolve só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também definir novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado. Postula ainda que a aquisição do conhecimento está atrelada as atitudes, pois estas impactam diretamente nos resultados organizacionais.

Portanto conforme os autores citados, a aprendizagem vai além dos treinamentos mecânicos ou puramente técnicos, devem possibilitar ao funcionário compreender o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno e auxiliar também na mudança de atitudes dos funcionários.

Fleury (2002), sinaliza que no ambiente organizacional há nítidos sinais do comportamento humano representado por sistemas cognitivos e de memória, os quais influenciam na percepção que o funcionário elabora com relação a percepção

do seu ambiente interno e do ambiente externo. Entretanto Fleury (2002), identifica que no ambiente corporativo existem rotinas, que vão sendo incorporadas pelos colaboradores expressando o jargão “sempre foi assim”. Tal aspecto demonstra a resistência às mudanças no tocante ao comportamento individual e coletivo, necessitando, contudo, da incorporação e aprendizagem de novas condutas.

Peter Senge (2013), focaliza que as organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o chão de fábrica até a alta gerência (equipe). Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Para se ter sucesso nesse sentido, faz-se necessário o domínio de cinco disciplinas básicas de aprendizagem, definidas pelo autor: Domínio pessoal, Modelos mentais, Objetivo comum (visão compartilhada), Aprendizagem em equipe e Pensamento sistêmico (a quinta disciplina).

Fleury (2002) e Senge (2013) enfatizam a necessidade da aprendizagem em toda a cadeia produtiva e não apenas para o alto escalão, pois, com a velocidade das mudanças tecnológicas e econômicas, para o conhecimento sair do topo e ir até a base demora muito e não se tem mais tempo para essa espera.

Kanaane (2010), faz uma reflexão sobre como deve ser a aprendizagem organizacional, o que chama de aprendizagem de duplo ciclo, ou seja, a aprendizagem a partir das experiências vivenciadas pelos membros da organização. À medida que este enfoque passa a ser incorporado pelos funcionários inicia-se um processo autorregulado pelos membros que a compõem, no sentido de incorporar e rever os aspectos inerentes aos papéis profissionais, tornando-os aceitáveis com maior flexibilidade e maior adaptabilidade às circunstâncias.

Segundo o autor esse processo terá resultados significativos se os funcionários trocarem *feedbacks* sobre as respectivas posturas, e que elas podem impactar no quadro geral de mudança para o desenvolvimento organizacional como um todo.

Mariotti (1999), também acredita que o processo educacional na empresa pode trazer melhorias significativas aos resultados da mesma, no entanto ele alerta para o fato de que não basta implementar um processo de educação continuada para que rapidamente as pessoas modifiquem seu comportamento.

De acordo com Fleury (2002) e Kanaane (2010), Mariotti (1999) ao mesmo tempo sinalizam que é preciso que haja mudança na atitude das pessoas no intuito de rever os paradigmas pré-estabelecidos e que o modo de vida atual é

resultado de comportamentos condicionados pela educação convencional, além do que a cultura organizacional precisa ser modificada em diversas organizações para que a educação organizacional não seja vista como custo.

Vê-se, portanto que a educação continuada deve estar em consonância com outras estratégias dentro da organização como a conscientização e a valorização do funcionário.

Mariotti (1999), coloca que a tendência no Brasil é ainda de avaliações quantitativas e que os treinamentos são realizados como se existisse uma educação organizacional continuada, mas o que se vê são apenas números, ou seja, números de funcionários treinados, carga-horária de cursos, relação homem-hora aula o que leva ao imediatismo e a superficialidade. O método quantitativo é importante, mas é preciso saber qualitativamente em que a educação continuada tem contribuído pela melhoria da organização. Na perspectiva holística (visão do todo) entende-se que não é possível atribuir resultados as pessoas isoladas, mas sim ao funcionamento de todo o sistema que compõem a organização e as interfaces entre os mesmos.

Mariotti (1999), cita a contribuição de Deming o qual sinaliza que as empresas devem pensar da seguinte forma: o aprendizado nunca é definitivo: trata-se de um processo contínuo; é impossível trabalhar sistematicamente com o antigo modelo administrativo piramidal; as formas de classificar as pessoas, os métodos de ranqueamento acabam desmoralizando as pessoas, porque leva em consideração apenas números.

No Brasil, segundo Amaral (2008, p. 2), o Estado, em busca de eficiência e de resultados dos serviços prestados, necessita transformar e construir novas práticas de gestão, bem como formar servidores orientados ao mesmo tempo para a eficiência e resultados. Assim, o servidor público deve ter aptidão para lidar com relações complexas e interdependentes, como também com o contexto de escassez. “Precisamos preparar servidores para saber agir e atender demandas sempre crescentes e sem recursos suficientes (humanos, tecnológicos e orçamentários) “. Ainda Amaral (2008), para criar valor público, é preciso produzir serviços, resultados e confiança com relação às ações do setor público. Assim, a capacitação é um instrumento estratégico para aumentar a capacidade do governo e proporcionar aos servidores o uso de novas tecnologias e práticas de gestão para obter transparência e eficiência em suas ações. Na esfera da Administração Pública Federal brasileira, o processo de capacitação de servidores é regido pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, tendo como principais as seguintes finalidades:

I – Melhoria da eficiência, e eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II – Desenvolvimento permanente do servidor público;

III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

A capacitação contribui para mudar a gestão pública, para inovar e melhorar a capacidade de atender mais e melhorar a qualidade do serviço público (AMARAL, 2008).

Em 23 de fevereiro de 2006, através do Decreto no 5.707, foi instituída para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Esse marco legal trouxe orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

O Decreto apresenta conceitos sobre gestão por competências e especifica novos métodos e entrega de eventos de capacitação e desenvolvimento. Segundo o Decreto no 5.707, gestão por competência é a *“gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”*.

Pelo referido arcabouço legal, todos os órgãos da administração pública federal devem implementar o modelo gestão por competências para planejar, executar e avaliar suas ações de capacitação.

2.3 Educação corporativa

A educação é um instrumento necessário às mudanças crescentes e ao desenvolvimento no país. Sua importância é inquestionável, no entanto a falta de investimento na qualificação e educação dos trabalhadores é um dos maiores obstáculos ao progresso. (EBOLI, 2013a)

Segundo a autora, a educação será a chave para conquistar e consolidar a vantagem competitiva nos países nas próximas décadas. Na era do conhecimento, a base geradora de riqueza das nações será constituída por sua organização social e pelo conhecimento que ela poderá abarcar, colocando dessa forma o ser humano como eixo central desse processo.

Conforme Ferraz (2002), os centros de treinamento nas empresas, cuja missão era preparar o funcionário para o trabalho tanto na indústria como no comércio, são iniciativas bastante antigas que datam do início do século XX em sua maioria, confundindo-se com o avanço da sociedade industrial. No entanto é difícil precisar quando houve a transição de centros de treinamento para a universidade corporativa, que o início dos anos 90 não eram mais do que três no Brasil e crescem a cada ano. Segundo Rocha (2013), os últimos dados de 2013

de Marcos Baumgartner, presidente da Associação Brasileira de Educação Corporativa (AEC Brasil), em entrevista para o Estadão em novembro de 2013, afirma que há mais de 300 universidades corporativas no país.

Segundo Ferraz (2002), na economia moderna, a relação entre trabalho humano, tecnologia e máquina passa por uma transformação, pois não trata apenas de ensinar o homem a operar uma máquina e esperar que o produto final do trabalho seja consequência quase total do desempenho da máquina. Com a velocidade das mudanças tecnológicas há um esgotamento da capacidade de se manter suas novidades por muito tempo, copiar tornou-se fácil e com produtos iguais e a propaganda sem a mesma força de antes, o serviço começa a ocupar um papel cada vez mais importante como diferencial competitivo, e o serviço é realizado pelas pessoas.

Meister (2005), entende que a educação corporativa apresenta uma análise detalhada das soluções educacionais que as empresas estão desenvolvendo tanto para funcionários quanto para clientes, parceiros e fornecedores, buscando assegurar que todos os integrantes da cadeia de valor possuam as qualificações necessárias para o sucesso.

Para Freitas (2003), a educação corporativa é um processo de mudança das práticas de treinamento, a começar pela oferta da formação de base a funcionários e clientes, considerando os aspectos culturais, tecnológicas e organizacionais, com a incorporação ou não das novas tecnologias, com foco no negócio e no aumento de competitividade da organização.

O tema universidade ou educação corporativa, segundo Fleury (1999), destaca-se por sinalizar a superação dos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento pelas empresas, com a criação de novas formas e relações para aprendizagem, gerando uma troca de informações através das parcerias e interações com instituições de ensino.

Segundo Meister (2005), a universidade corporativa está surgindo no século vinte e um como o setor de maior crescimento no ensino superior, as empresas estão transferindo para a educação corporativa o sucesso de seus modelos empresariais de serviço, acessibilidade e tecnologia avançada.

Eboli (2013a), enfatiza que as áreas de T&D estão adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas uma relevância propiciada pela era do conhecimento. A migração do T&D tradicional para a educação corporativa deu foco e força estratégicos para a capacitação de pessoas, evidenciando-se, atualmente, com um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.

Carlos (2009), também traz a questão das Universidades Corporativas, pois elas têm revolucionado a forma de capacitar pessoas nas organizações, indo além do ambiente empresarial, na medida em que também influenciam os sistemas educacionais e a produção do conhecimento dentro da sociedade contemporânea.

Eboli (2013b), salienta também que os programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas eram normalmente restritos aos níveis gerenciais e à alta administração, para os demais funcionários, havia programas de treinamentos específicos. A autora acredita que o advento da Universidade corporativa trouxe à tona a educação corporativa e ela os utiliza como termos equivalentes.

De acordo com Castro e Eboli (2013), uma universidade tradicional tem linhas claras e bem trilhadas acerca do que é próprio às suas atividades, uma empresa também tem uma produção e esse é o seu fim, mas a Universidade corporativa é um meio para fazer melhor suas atividades-fim. O que caracteriza a educação corporativa é a sua vinculação estratégica com a vida da empresa.

Ainda conforme Castro e Eboli (2013), os mesmos cursos podem estar sendo oferecidos em programas abertos de mercado, mas a Universidade corporativa é a que oferece soluções de aprendizagem com aspectos customizados, desenvolvendo as competências estratégicas que garantirão o sucesso da organização, pois estão focadas nas competências organizacionais e departamentais.

Conforme Vergara (2000), universidade corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, mas acolhido pelo ambiente empresarial com foco no desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade. Esse desenvolvimento envolve a absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas para um cargo, função ou atividade que deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização. É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos de uma empresa.

O nome universidade corporativa para Castro e Eboli (2013), é um simbolismo já que essas universidades não são reconhecidas pelo MEC, segundo Eboli apud Nuti (2012), mas cumprem seu papel de inspirar e a criar a imagem de ferramenta de alto nível. E adquire vantagem por poder em parceria com Universidades elaborar cursos específicos sobre o assunto que interessar, com a duração que lhe achar apropriada para cada caso e para cada público, com foco na expertise da organização.

Deve-se atentar para o modelo dos departamentos de treinamento que operam de forma burocrática, ou seja, os funcionários solicitam os treinamentos e o departamento localiza os cursos para atender a demanda.

A literatura científica assinala, entre outros pontos, que as organizações estão reestruturando os ambientes de aprendizagem visando a implementação de universidades corporativas (Eboli, 2013a).

No Brasil, o conceito de universidade corporativa, vem sendo construído, gradativamente, necessitando, contudo de pré-requisitos institucionais, comportamentais e estratégicos para que sua implantação seja adotada com eficácia.

3. Método

O estudo se caracteriza como de natureza exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa. Segundo Severino (2007), esse tipo de pesquisa além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca também identificar suas causas neste caso através da interpretação advinda dos métodos qualitativos.

Adota-se a pesquisa bibliográfica e a documental, no intuito de analisar documentos e apontamentos da Organização em relação às práticas vigentes no processo de formação e capacitação dos recursos humanos.

Gil (2010), faz uma distinção entre a pesquisa bibliográfica e a documental, reforçando que a pesquisa documental se apropria de documentos, elaborados com finalidades diversas, como documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações; documentos jurídicos, como certidões por exemplo. Já a bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o proposto específico.

Os dados para a criação das tabelas mostradas abaixo em discussão e resultados retirados de um sistema interno de recursos humanos em que é realizado cadastro de todos os cursos promovidos pela Organização estudo desta pesquisa. A partir dessa base de dados, houve a classificação dos dados entre cursos técnicos e de gestão e compilada a quantidade de vagas oferecidas ano a ano para os cursos em questão.

A classificação realizada segundo o seguinte método: cursos técnicos – aqueles em que aborda-se as práticas voltadas às questões contábeis, financeira e tributária e os cursos de gestão inclui os congressos e seminários e cursos que abordam o lado humano e gerencial do trabalho.

4. Resultados e discussão

A partir do levantamento dos dados de cursos de 2008 a 2014, fornecidos pelo sistema de RH, foi possível aferir o impacto do programa de capacitação na vida funcional dos servidores. Visto que a quantidade de servidores nesses sete anos oscilou entre 1.300 a 1.500, é possível ver quantas vagas foram disponibilizadas em capacitação neste período. Também houve uma divisão entre cursos técnicos e de gestão, realizados pelos autores, incluindo no critério gestão, seminários e congressos que tratam do tema específico. As tabelas abaixo demonstram a prática de capacitação de 2008 a 2014

Com a finalidade de evidenciar as políticas e práticas voltadas à capacitação dos servidores da referida instituição, seguem em termos quantitativos os cursos ofertados de 2008 a 2014.

Considerando o propósito deste artigo em identificar a presença de políticas e práticas voltadas à educação corporativa, buscou-se investigar na Instituição, objeto de estudo, a existência desta prática. Entretanto, após os levantamentos dos dados verificou-se prioritariamente a evidencia de programas de T&D, sem que os mesmos estivessem associados diretamente aos propósitos da educação corporativa.

Desta forma, seguem tabelas informativas referentes: quantidade de cursos de gestão e técnicos, quantidade de vagas de treinamento, visto que o mesmo servidor pode participar de mais de um curso.

Tabela 1. Quantidade de cursos de Gestão e Técnicos

ANO	GESTÃO	TÉCNICO
2008	08	173
2009	10	153
2010	05	147
2011	07	223
2012	10	109
2013	08	68
2014	19	48
TOTAL	67	921

Percebe-se na tabela 1 que os cursos de gestão não são o enfoque da Organização pois oscilam nesse período em menos de 10 cursos por ano.

Em comparação com o quantitativo do mesmo período dos cursos técnicos vê-se que eles correspondem a grande maioria, no total representam em 7 anos – 921 cursos, contra os 67 de gestão.

Nos cursos de gestão normalmente inclui-se os congressos e alguns cursos de gestores que abordam trabalho em equipe e aspectos comportamentais da gerência. Já os cursos técnicos basicamente abordam quatro grandes áreas, os de **Tecnologia da Informação** – exemplos SQL, Visual Basic e mapas cartográficos com o uso de TI; os da área **Tributária**, como os que abrangem a arrecadação dos tributos municipais; os de fiscalização destes mesmos tributos e também os do **Tesouro e Controle Interno** – que abrange os cursos de contabilidade, bens patrimoniais, entre outros.

Esses dados remetem às seguintes reflexões: predominância dos cursos técnicos especialmente os da área de tecnologia da informação, tributária e

financeira/contábil em relação aos cursos de gestão. Conseqüentemente a técnica vigente sinaliza, entre outros pontos, o interesse da Instituição em capacitar os servidores com cursos e treinamentos específicos à referida instituição.

Conforme os autores citados, a aprendizagem vai além dos treinamentos mecânicos ou puramente técnicos, devem possibilitar ao funcionário compreender o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno e auxiliar também na mudança de atitudes dos funcionários, constata-se o estágio embrionário no qual a organização se encontra, frente as políticas e práticas voltadas à Educação Corporativa.

Tabela 2. Quantidade de treinandos dos cursos de Gestão e Técnicos

ANO	GESTÃO	TÉCNICO
2008	16	1.545
2009	63	2.186
2010	40	1.686
2011	42	2.928
2012	29	1.357
2013	111	1.228
2014	418	974
TOTAL	719	11.904

A tabela 2 refere-se à quantidade de treinandos, e nesse caso leia-se vagas, pois pode ocorrer de um mesmo servidor participar de vários cursos e outros não participarem de nenhum. No período referente a pesquisa, de 2008 a 2014, portanto sete anos, os treinandos dos cursos de gestão somam-se pouco mais de 700 servidores, se dividirmos por ano, temos que em cada ano apenas 100 servidores de um total de cerca de 1300 servidores participaram de cursos voltados a questões gerenciais. No entanto, em relação aos cursos técnicos tem-se que no mesmo período houve na ordem de mais de 10.000 vagas, dividindo-se ano a ano tem-se que cerca de 1.700 vagas para cursos técnicos, o primeiro refere-se a pouco menos de 10% do segundo.

Fleury (2002) e Senge (2013) enfatizam a necessidade da aprendizagem em toda a cadeia produtiva e não apenas para o alto escalão, pois, com a velocidade das mudanças tecnológicas e econômicas, para o conhecimento sair do topo e ir até a base demora muito e não se tem mais tempo para essa espera. Vê-se que no período de sete anos há pouco mais de 1.000 vagas por ano somando-se os cursos técnicos e de gestão, e sabendo que a quantidade de servidores está em média em torno de 1.300 servidores, essas vagas são poucas.

Tabela 3. Quantidade de carga horária dos cursos de Gestão e Técnicos

ANO	GESTÃO	TÉCNICO
2008	177	2.949
2009	522	2.457
2010	105	2.167
2011	89	2.624
2012	174	4.146
2013	108	1.129,50
2014	514	839,50
TOTAL	1.689	16.312

A tabela 3 tem como enfoque a carga horária dos cursos de gestão também continua sendo bem menor em relação aos cursos técnicos. Por se tratar de uma Organização meio, o conhecimento técnico se sobrepõe ao conhecimento da área de gestão tem-se que pensar na disparidade desses números, pois sem conhecimento em gestão que envolve a interação humana, os servidores se veem, as vezes sem estímulo e motivação.

O somatório da carga horária dos cursos, nesses sete anos, dividindo-se pela quantidade de servidores, tem-se que nesses sete anos cada servidor em média recebeu 13 horas de curso. Por outro lado, esses dados, meramente quantitativos, não revelam informações sobre o teor dos cursos e o quanto eles fizeram com que a Organização progredisse tecnicamente.

Para Freitas (2003), a educação corporativa é um processo de mudança das práticas de treinamento, a começar pela oferta da formação de base a funcionários e clientes, considerando os aspectos culturais, tecnológicas e organizacionais, com a incorporação ou não das novas tecnologias, com foco no negócio e no aumento de competitividade da organização.

Embora haja ênfase nos cursos técnicos que representam a especificidade da Organização pesquisa, constata-se que a abordagem adotada atende parcialmente as demandas do município, necessitando inclusive de apostes tanto em nível estratégico, quanto em níveis táticos e operacionais. Ao mesmo tempo faz-se necessário a implementação de programas de integração, e motivação, no intuito em gerar o compromisso e o comprometimento dos servidores frente aos propósitos da Organização, assim como em atender as demandas do município.

5. Considerações finais

A partir da fundamentação teórica e tendo como pesquisa empírica o levantamento realizado em uma Organização Pública Municipal de São Paulo, conclui-se prioritariamente que: no momento atual, não possui o processo de educação corporativa. Ainda há um caminho a seguir alinhando as ações de

educação com o planejamento estratégico da Organização, bem como reforçando a questão de uma avaliação qualitativa dos resultados dessas ações para o alcance dos seus objetivos e metas.

É possível perceber a disparidade de quantidades de cursos técnicos em relação aos cursos de gestão, no entanto no último ano percebe-se a ampliação dos cursos de gestão. Mas vê-se ainda o departamento de treinamento e desenvolvimento como o diagnosticador das necessidades de treinamento, e por essa razão o grande número de solicitações dos cursos técnicos, em detrimento a necessidade de implementar políticas e práticas que valorizem o desenvolvimento do potencial humano.

Torna-se premente a participação mais efetiva do setor de capacitação no sentido de apreender as competências, a cultura, a estratégia organizacional, para ter condições de propor ações vinculadas à missão, visão e valores da Instituição caracterizando desta forma a perspectiva de educação corporativa.

Outra questão é que os dados são apenas quantitativos, e é importante que a organização possa saber em termos de serviços quanto os treinamentos trouxeram de rapidez, qualidade e eficiência para os servidores que atuam nesta Pasta.

Meister (2005), entende que a educação corporativa apresenta uma análise detalhada das soluções educacionais que as empresas estão desenvolvendo tanto para funcionários quanto para clientes, parceiros e fornecedores, buscando assegurar que todos os integrantes da cadeia de valor possuam as qualificações necessárias para o sucesso.

Existe também a parceria com uma Instituição de Ensino Superior e a perspectiva de que a Organização possa ter uma Universidade Corporativa, o que para Castro e Eboli (2013), é um simbolismo mas cumpre seu papel de inspirar e a criar a imagem de estratégia de alto nível.

Referências

- Amaral, H. K. (2008). *Capacitação de Servidores*. Artigo apresentado no 1º Ciclo de Palestras para Gestores Públicos. Rio Grande do Norte. Disponível em www.searh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_escola/arquivos/pdf/paper_capservidores_helenakerr.pdf. Acesso em 26 out 2012.
- Brasil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Publicado no DOU de 24/02/2006, Seção I, Pág. 3. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 05.04.2014.
- Carlos, J. A. (2009). *Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público*. In: Oliveira, L. M. de e Galvão, M. C. C. P. (org.) *Desenvolvimento Gerencial*

na Administração Pública do Estado de São Paulo. São Paulo: FUNDAP: Secretaria de Gestão Pública. Pg.310 a 344.

- Castro, C. de M.; Eboli, M. (2013). *Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade*. RAE – Revista de Administração de Empresa. São Paulo, vol. 53, n.4. jul –ago, 2013.
- Eboli, M. e Mancini, S. (2011) Sustentabilidade, educação corporativa e competências: desafio das empresas para a perpetuidade do negócio. In: Silverio, M. A. (org.). *Gestão da Sustentabilidade Organizacional – inovação, aprendizagem e capital humano*. São Paulo: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer.
- Eboli, M. (2013a). Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: Dutra, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R.. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, capítulo 8 – pg. 172 a 197.
- Eboli, M. (2013b) Educação corporativa: panorama e perspectivas. In: Boog, M. e Boog, G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações - 6ª Ed.* São Paulo: Pearson Prentice Hall. Capítulo 5 – pg. 57 a 68.
- Ferraz, C. M. (2002) Universidades Corporativas. In: Boog, M. e Boog, G. (coord). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações – vol. 2*. São Paulo: Gente. Capítulo 16 – pg. 249 a 257.
- Fleury, M. T. L. (Coord.) (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fleury, M. T. L. (1999). No universo da cultura, o centro se encontra em toda parte. In: Eboli, M. (coordenadora) et al. *Coletânea universidades corporativas – Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Editor Adolfo Schmukler.
- Freitas, M. do C. D. (2003). *Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Kanaane, R. (2010) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.
- Lima, L. (2013). Os desafios da gestão do conhecimento: o capital intelectual como fator competitivo no cenário empresarial brasileiro. In: Sita, M. (coord.) *Capital intelectual – a fórmula do sucesso*. São Paulo: editora Ser Mais, pg. 151 a 158.
- Mariotti, H. (1999) *Organizações de Aprendizagem*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.

- Meister, J. C. (2005) *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades Corporativas*. São Paulo: Makron books.
- Montijo C. (2013) Do braço ao cérebro. In: Sita, M. (coord.) *Capital intelectual – a fórmula do sucesso*. São Paulo: editora Ser Mais, pg. 31 a 38.
- Nonaka I.; Takeuchi, H. (2008) Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: Takeuchi, H.; Nonaka, I. (Orgs.). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Nuti, S. (2012). Universidades corporativas empresas investem milhões em recursos humanos e educação continuada. *InTech 142*. Disponível em <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1342558565.pdf> Acessado em 10.05.2015.
- Pantoja, M. J.; Iglesias, M.; Benevenuto, R. e Paula, A. de. (2012) *Política nacional de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal*. In V Congresso de Gestão Pública – CONSAD. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho.
- Paton, R.; Peters, G. e Quintas, P. (2007). *Estratégias de Educação Corporativa: universidades corporativas na prática*. Open Research On line. Disponível em: <http://oro.open.ac.uk/26463/1/arq1229431109.pdf>. Acessado em 02.07.2014.
- Robbins, S. P. (2007) *Comportamento Organizacional*. 11ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Rocha, D. (2013) *Universidades corporativas ganham força no Brasil*. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral/universidades-corporativas-ganham-forca-no-brasil,170526e>. Acessado em 06.05.2015.
- Senge, P. M. (2013) *A quinta disciplina - A arte e a prática da Organização que aprende*. 29ª edição. São Paulo: Best Seller.
- Severino, A. J. (2007) *Metodologia do Trabalho Científico*. 23ª edição. São Paulo: Cortez.
- Souza, Y. S. de. (2004) *Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem organizacional*. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>. Acessado em 05.04.2014.
- Stefano, N. M.; Casarotto Filho, N.; Freitas, M. do C.D. e Martinez, M. A. T. (2014) *Gestão de ativos intangíveis: Implicações e relações da gestão do conhecimento e capital Intelectual*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X.
- Vergara, S. C. (2013) *Gestão de Pessoas*. Ed. Atlas, 14ª edição. São Paulo.
- Vergara, S. C. (2000) *Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.34, n.5, p. 181-188, set./out.

Recebido: 07/01/2015 / Corrigido: 12/03/2015 / Aceito: 08/04/2015.