



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**DIOGO CABRAL BITTENCOURT**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO POLÍTICAS PÚBLICAS  
DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO DA  
UNIVERSIDADE BANCO CENTRAL DO BRASIL**

Brasília  
2017

**DIOGO CABRAL BITTENCOURT**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO POLÍTICAS PÚBLICAS  
DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO DA  
UNIVERSIDADE BANCO CENTRAL DO BRASIL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ida Claudia Pessoa Brasil.

Brasília  
2017

**DIOGO CABRAL BITTENCOURT**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO POLÍTICAS PÚBLICAS  
DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO DA  
UNIVERSIDADE BANCO CENTRAL DO BRASIL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ida Claudia Pessoa  
Brasil.

Brasília, 1 de junho de 2017.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

---

Prof. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

## RESUMO

As organizações estão cada vez mais chamando para si a responsabilidade de investir na educação dentro de seus próprios espaços. Esse movimento aparece para superar as lacunas deixadas por uma escolarização na maioria das vezes tradicionalista que forma profissionais generalistas os quais não conseguem relacionar teoria e prática de maneira satisfatória. Na esfera pública, a capacitação dos servidores públicos começou a ser discutida com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 e tem sido aprimorada ao longo dos anos, até a instituição mais recente da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal pelo Decreto n.º 5.707/2006, porém ainda existem dificuldades e desafios que impactam no desempenho das funções públicas e no atendimento ao público. As universidades corporativas começaram a surgir no Brasil na década de 90 na iniciativa privada como um instrumento estratégico para que, a partir do conhecimento, fosse possível obter resultados conforme missão, visão e valores organizacionais e atualmente já estão presente no Banco do Brasil, na Caixa Econômica Federal, na Vale, na Eletronorte, na Petrobras, no Banco Central do Brasil, entre outras instituições. A escolha do tema do presente trabalho tem como justificativa a crescente importância do conhecimento nas organizações, e seu objetivo principal busca compreender como as universidades corporativas podem contribuir no desenvolvimento dos servidores públicos, utilizando também uma análise como estudo de caso da Universidade Banco Central do Brasil. Os principais resultados da investigação indicam que essa forma de gestão do conhecimento é compatível com as necessidades do setor público e de seus contribuintes, com potencial para melhoras significativas na gestão pública.

**Palavras-chave:** Universidades Corporativas. Desenvolvimento de pessoal. Administração pública.

## **ABSTRACT**

Organizations are increasingly calling on themselves the responsibility to invest in education. This movement appears to overcome the gaps left by traditional school most often generalists which fail to link theory to practice satisfactorily. In the public sector, the training of public servers began to be discussed at the creation of the Administrative Department of Public Service (DASP) in 1938 and has been improved over the years until the most recent institution of the National Policy for Personnel Development by the Decree n.º 5,707/2006, but there are still difficulties and challenges that impact the performance of public functions and public service. Corporate universities began to emerge in Brazil in the 1990s in the private sector as a strategic tool so that, based on knowledge, it was possible to obtain results according to mission, vision and organizational values and are currently present in Banco do Brasil, Caixa Federal, Vale, Eletronorte, Petrobras, the Central Bank of Brazil, among other institutions. The study is justified by the increasing importance of knowledge in organizations, and its main objective is to understand how corporate universities can contribute in the development of public servers, also using an analysis as a case study of the University Central Bank of Brazil. The main research results indicate that this form of knowledge management is compatible with the needs of the public sector and its taxpayers, with potential for significant improvements in public management.

**Key words:** Corporate Universities. Staff Development. Public Administration.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS</b>                        | <b>9</b>  |
| <b>2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS SURGEM NO UNIVERSO DA GESTÃO PÚBLICA</b> | <b>14</b> |
| <b>3 UMA NECESSIDADE ALÉM DO CONCURSO E POSSE EM CARGOS EFETIVOS</b>     | <b>18</b> |
| <b>4 UNIVERSIDADE CORPORATIVA</b>  | <b>25</b> |
| <b>5 ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE DO BANCO CENTRAL DO BRASIL</b>       | <b>30</b> |
| <br>   |           |
| <b>CONCLUSÃO</b>   | <b>35</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>38</b> |

## INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais chamando para si a responsabilidade de investir na educação dentro de seus próprios espaços. Esse movimento aparece para superar as lacunas deixadas por uma escolarização na maioria das vezes tradicionalista que forma profissionais generalistas os quais não conseguem relacionar teoria e prática de maneira satisfatória. As universidades corporativas começaram a surgir no Brasil na década de 90 na iniciativa privada como um instrumento estratégico para que, a partir do conhecimento, fosse possível obter resultados conforme missão, visão e valores organizacionais, aumentando o aprendizado por meio da formação continuada. Após a reforma administrativa do Estado de 1995, com foco na administração gerencialista, a universidade corporativa nas instituições públicas ganhou espaço na administração pública.

O presente estudo se propõe a compreender como as universidades corporativas podem contribuir no desenvolvimento dos servidores públicos federais, haja vista que as ações de aprendizagem geram efeitos no desempenho competente dos indivíduos.

Os objetivos do presente trabalho são: demonstrar a importância do capital intelectual nas instituições como diferencial; identificar as diferenças entre treinamento e desenvolvimento e o papel das universidades corporativas; e analisar o desenvolvimento do servidor público federal na administração indireta como política pública tendo a Universidade Corporativa do Banco Central como um estudo de caso.

Para alcançar esses objetivos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, pois para a construção do referencial teórico buscou-se conteúdos relacionados a temática de estudo, quais sejam: gestão de pessoas, gestão de competências, gestão por competências no serviço público federal e capacitação gerencial. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa pois pretende-se verificar a relação da

realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise no lugar de obter resultados numéricos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo o levantamento bibliográfico e análise de exemplo que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002).

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da valorização da aprendizagem dos trabalhadores e servidores públicos envolvidos na esfera pública da mesma maneira que as organizações privadas, visando dar-lhes uma educação corporativa adequada ao negócio de cada segmento da empresa, e despertar para a questão de que os servidores precisam adquirir conhecimento, a fim de desenvolver e implementar políticas públicas voltadas para o bem estar da sociedade, gerando valor social.

O presente trabalho foi então estruturado em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se as necessidades e características da aprendizagem no ambiente organizacional, ressaltando a importância do capital intelectual, do desenvolvimento profissional contínuo, e da diferenciação entre treinamento e desenvolvimento, que surgiram da necessidade das organizações de enfrentarem a crescente concorrência na sociedade contemporânea, fazendo com que as práticas tradicionais da área de recursos humanos a transformassem em um setor estratégico sendo considerado área essencial da organização para o seu sucesso.

O segundo capítulo proporciona um estudo da definição e delimitação do conceito de políticas públicas necessário para entendimento de como as ações que são executadas pelo Estado constitui programas e decisões sobre o que fazer, e determina metas e objetivos para saber aonde se quer chegar com a definição de estratégias de como fazer para produzir melhoras ou mudanças em problemas de interesse público.



Após a compreensão do processo como a Administração define e executa as ações voltadas para a agenda pública, são apresentadas as ações, programas e políticas definidas pelo Estado quanto à capacitação dos servidores desde a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 até a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal pelo Decreto n.º 5.707/200 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No quarto capítulo, é apresentada a teoria a respeito das universidades corporativas, que de forma diferente e inovadora considera a administração estratégica de uma organização como um processo de aprendizado coletivo e continuado visando desenvolver e explorar as competências distintas, propiciando vantagem competitiva. São indicados elementos sobre histórico, finalidades, desafios, situação no Brasil e no mundo.

No quinto e último capítulo são apresentadas informações e considerações sobre a criação e implantação da Universidade Banco Central do Brasil como um estudo de caso que bem exemplifica as reflexões teóricas desta pesquisa.

E para a finalização do texto, temos as considerações finais e indicações de desafios sobre o tema das universidades corporativas como políticas públicas de desenvolvimento de pessoas.

## 1 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAS

Diante das disputas de mercado e em busca de mão de obra qualificada, emerge no mundo globalizado uma nova configuração de aprendizagem. Nesta transição, a educação tradicional começa a dar espaço para uma educação onde o educando evolui de um mero reproduzidor de conhecimentos para um ser pensante, coparticipante do processo de ensino aprendizagem.

Becker (1994) diz que não podemos conceber o conhecimento como algo dado, e sim algo construído e constituído pelo sujeito através de sua ação e da interação com o meio. Assim, a educação tradicional como simples transmissora de conhecimento, que tem por base a repetição como forma de aprendizagem, vai se distanciando daquilo que a sociedade do século XXI busca.

Percebe-se assim a ação educativa como um processo amplo e espontâneo, onde as interações e reflexões das pessoas em meios sociais promove uma conscientização da realidade capaz de provocar mudanças. "O ideal da educação não é aprender ao máximo, maximizar os resultados, mas antes de tudo, é aprender a aprender; é aprender a se desenvolver e aprender a continuar a se desenvolver depois da escola." (PIAGET, 1977, p. 225).

Em um mundo em constante transformação, o mercado de trabalho não se configura em uma forma rígida e homogênea, mas sim flexível e dinâmica. Para acompanhar o mercado, as organizações necessitam reunir funcionários igualmente dinâmicos e flexíveis, capazes de aliar o pensar e o fazer. Esta é uma forma de combate ao trabalho alienante de atividades meramente mecânicas. É através da conscientização e compreensão do sentido do trabalho que se pode estabelecer a ligação entre o pensar e o fazer. Para Freire (1981), quanto mais o educador permitir ao educando perceber-se como parte da realidade que está a sua volta, mais ele se sentirá desafiado a responder aos novos desafios.

Um indivíduo que trabalhe no setor privado ou um agente do serviço público tem cada vez menos chance de poder ocupar a mesma função durante toda a sua vida profissional. Constantemente haverá mudanças de função, e até de profissão, e mesmo que ocupe o mesmo posto durante anos, há probabilidade de

que o conteúdo do trabalho evolua de maneira significativa, obrigando-o a adquirir novas competências (BATAL, 1997).

Da mesma forma pensa Bastos (2006), ao afirmar que as mudanças tecnológicas tornam o trabalho mais cognitivo, complexo e interconectado demandando trabalhadores com mais habilidade relacional, capacidade de crescimento, adaptabilidade.

Chiavenato (2000) apresenta o conceito de “organização de aprendizagem”, recente na teoria administrativa, são organizações que se permitem criar, adquirir e transferir o conhecimento e modificar seu comportamento, a fim de refletir o conhecimento e as novas ideias, melhorando assim sua capacidade de reagir às mudanças em suas interações internas e externas, adaptar-se a elas e capitalizá-las.

A seguir, são apresentadas as características de uma organização que aprende continuamente (CHIAVENATO, 2009):

- 1) Há uma visão compartilhada com a qual todos os membros concordam;
- 2) As pessoas descartam suas velhas maneiras de pensar e abandonam as rotinas padronizadas que usam para resolver problemas ou executar seus trabalhos;
- 3) Os membros pensam em todos os processos, atividades, funções e interações organizacionais com o ambiente como parte de um sistema de inter-relações;
- 4) As pessoas comunicam-se abertamente umas com as outras – por meio de fronteiras verticais e horizontais – sem medo de crítica ou de castigo;
- 5) As pessoas sublimam seus interesses pessoais e interesses departamentais fragmentados para trabalharem juntas com o objetivo de alcançar a visão partilhada da organização.

As organizações de aprendizagem diferenciam-se das organizações tradicionais de diversas maneiras. Ao invés da cúpula administrativa ditar a visão, ela deve ser responsável por assegurar que ela emerja de muitos lugares, contribuindo para que ideias ocorram em todos os níveis da organização. Além disso, os indivíduos devem ser contextualizados de todos os processos e não somente suas atividades individuais, para enxergarem as inter-relações e a importância de todas as atividades exercidas. Por último, o papel do líder é de mediador para construir uma visão compartilhada, empoderar as pessoas, inspirar compromisso e encorajar decisões eficazes na empresa, ao invés de ser o detentor de recompensas e punições para moldar os comportamentos dos indivíduos.

O maior conhecimento dos funcionários quanto às tarefas desenvolvidas e quanto aos objetivos e metas da organização, auxilia no desenvolvimento da mesma como um todo, bem como a torna mais competitiva se comparada àquelas que se preocupam mais com a produção do que com a educação de seus funcionários.

É crescente a exigência de qualificação no mercado de trabalho, assim é crescente também a preocupação de um aperfeiçoamento contínuo para o ingresso e fixação no mercado. Antes, possuir um diploma de ensino superior era suficiente para se colocar em boa posição no mercado de trabalho, hoje, esse cenário mudou, com o mercado mais competitivo, a qualificação se torna um assunto em evidência e se torna imprescindível dar continuidade aos estudos.

As organizações que desejem continuar competitivas devem investir no capital humano como ferramenta de inovação e desenvolvimento, incentivando seus profissionais no comprometimento e na busca contínua pelo conhecimento.

Segundo Freire (2003) ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria produção. No ambiente organizacional a educação segue esta linha caracterizada pela oferta de ações educacionais que intensifiquem a comunicação, a interação, a motivação e conseqüentemente a qualidade da aprendizagem.

Neste novo contexto educativo há um novo perfil de profissional que compreende o conhecimento adquirido, é capaz de contextualizá-lo em suas atividades, de colocá-los em prática, de criar novas soluções frente às dificuldades enfrentadas e de compartilhar o conhecimento e suas experiências com os outros profissionais da organização. Assim, para Meister (1999) o profissional aprende fazendo aumentando, desta forma, o seu desempenho de trabalho.

Um profissional qualificado que auxilia a solucionar problemas organizacionais reais tem maiores chances na promoção de cargos, aumentos salariais e outros benefícios. Esse é um fator motivacional positivo para o profissional, mas também para a organização que contará com um profissional proativo, determinado e estratégico.

A competitividade entre as organizações e a busca por profissionais qualificados coloca em voga a educação dentro das próprias organizações: “[...] ao

invés de esperarem que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa” (MEISTER, 1999, p. 23).

Nesse contexto, surge o conceito de aprendizagem organizacional que, segundo Dahlman (2002), é aquela que estimula suas organizações e pessoas a adquirirem, criarem, disseminarem e usarem o conhecimento de forma mais eficiente. As empresas utilizam-se de ferramentas de treinamento e desenvolvimento para adotarem esses princípios para gerarem mudança de valores e construção de conhecimento entre as equipes de funcionários.

Chiavenato (2014) explica que o conceito de treinamento dentro das organizações transformou-se ao passar dos anos. Inicialmente, o treinamento era realizado com a finalidade de preenchimento de cargos, ou seja, moldava-se o funcionário para que ele pudesse exercer determinada atividade. Em seguida, significava aperfeiçoar o desempenho de um funcionário em determinado cargo. O autor apresenta também a visão moderna de treinamento, que constitui em um processo de desenvolvimento de competências nas pessoas, de forma que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras e, ainda, que possam contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

Além do treinamento, que é uma atividade mais voltada para necessidades imediatas de um cargo, as empresas também se utilizam do processo de aprendizagem denominado desenvolvimento de pessoas. Ao contrário do treinamento, o desenvolvimento é orientado para o futuro visando à incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências (CHIAVENATO, 2014).

Apesar das tendências de treinamento e desenvolvimento nas organizações terem obtido destaque nos últimos anos obtendo desempenhos de negócio melhores, ainda não são práticas do dia a dia em muitas empresas. Segundo Chiaventato (2014), embora a oferta de treinamento tenha sido ampliada, inclusive terceirizada, muitas estão cortando investimentos em treinamento em comparação com o passado. Segundo o autor, essas tendências têm se mostrado insuficientes no cenário atual devido à necessidade de impulsionar crescimento e competitividade sustentável, de desenvolver sistemas multiplicadores de talentos, de

desenvolver uma cultura de inovação, aprendizado e excelência que motive as pessoas e de promover convergência e solidariedade entre elas para que possam provocar efeitos multiplicadores em suas atividades. Para Chiavenato (2014, p. 331) “A universidade corporativa parece ser um dos remédios para atender essas necessidades”.

## **2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS SURGEM NO UNIVERSO DA GESTÃO PÚBLICA**

De acordo com Dias e Matos (2012), a expressão “política pública” envolve áreas do conhecimento como as Ciências Sociais Aplicadas, a Ciência Política, a Economia e a Ciência da Administração Pública para o estudo do processo decisório governamental na solução de problemas nacionais, ou seja, nas ações do Estado que deveriam conceder equidade à sociedade. Romano (2009) afirma que as políticas públicas poderiam ser entendidas como ações ou propostas promovidas pelo governo na tentativa da melhor alocação de recursos públicos, gerando oportunidades entre os diferentes grupos sociais com interesses e preferências, ora complementares, ora divergentes. Saraiva (2006) salienta que a política pública se compõe de um fluxo de decisões que tem como objetivo manter o equilíbrio social ou introduzir desequilíbrios destinados a modificar uma realidade para melhor.

Para Benedito e Menezes (2013), o conceito de Políticas Públicas surge nos Estados Unidos quebrando a lógica das ciências sociais de análise institucionais sobre o funcionamento do Estado. Eram análises explicativas sobre o funcionamento das instituições estatais, sem, contudo, oferecer um direcionamento sobre quais as ações que o Estado deveria tomar para sanar o problema constatado. Políticas Públicas, em breve definição, conforme Benedito e Menezes (2013) trazem a concepção holística da gestão pública acerca dos problemas sociais setoriais, o Estado é admitido como o local de reconhecimento, debate e resolução dos problemas existentes em uma determinada sociedade e, a política pública é responsável pela identificação, planejamento e solução destes problemas por meio de uma ação estratégica que envolva sociedade e Estado.

Uma definição sucinta de Thomas Dye (2008) diz que é o que o governo escolhe fazer ou não fazer, ou ainda Souza (2007) que diz que política pública é o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, colocar o governo em ação e/ou analisar essa ação e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações. Outro conceito, mais robusto, de Heidemann e Salm (2010), definem políticas públicas como o conjunto de decisões e ações do governo e de outros

atores sociais que uma vez implementadas, em conjunto com o resultado de ações e decisões de outros atores sociais geram o desenvolvimento social.

Para Fonte (2013, p. 49), “políticas públicas compreendem o conjunto de atos e fatos jurídicos que têm por finalidade a concretização de objetivos estatais pela Administração Pública”. Além disso, afirma que elas são cíclicas porque elas propõem soluções de concretização de médio e longo prazo e identifica quatro fases: (i) a definição da agenda pública; (ii) a formulação e escolha das políticas públicas; (iii) sua implementação pelo órgão competente; e (iv) avaliação pelos mecanismos previstos na Constituição e nas leis.

O ciclo também pode ser definido em cinco fases, como no modelo apresentado por Dias e Matos (2012): (i) identificação de um problema; (ii) formulação de decisões; (iii) tomada de decisões; (iv) implementação e (v) avaliação.

Durante a primeira fase, um problema é identificado e analisado, e possíveis soluções são exploradas por meio de pesquisa e análise. A medida seguinte é a definição de agenda. Durante esta fase, os esforços são usados para aumentar a visibilidade do problema e possíveis soluções entre o público e os tomadores de decisão.

A partir do momento em que uma situação é vista como problema e, por isso, é inserida na Agenda Governamental, é necessário definir as linhas de ação que serão adotadas para solucioná-la. Esse é o momento onde deve ser definido qual o objetivo da política, quais serão os programas desenvolvidos e as metas alcançadas, o que significa a rejeição de várias propostas de ação.

Para facilitar a formulação de propostas, o responsável pela elaboração da política pública deve se reunir com os atores envolvidos no contexto (área ou setor) onde ela será implementada e pedir a eles uma proposta sobre qual seria a melhor alternativa a ser seguida.

Mesmo que uma questão se insira na Agenda Governamental, isso não significará que ela será considerada prioritária. Isso só ocorre quando diversos fatores se juntam, tais como vontade política, mobilização popular e a percepção de que os custos de não resolver o problema serão maiores que os custos de resolvê-los.



O corpo administrativo é o responsável pela execução da política, cabe a ele a ação direta, a aplicação, o controle e monitoramento das medidas definidas. Após a implementação de uma política, é importante avaliar a sua eficácia. Pesquisas e análises políticas são estratégias para avaliar se a política cumpre suas intenções originais e se existem quaisquer resultados não intencionais. O ciclo de vida de uma política começa de novo e continua até que seja criada e implementada com sucesso.

As políticas públicas buscam assegurar direitos de cidadania e são essenciais para possibilitar que um número maior de indivíduos possa participar do processo econômico e social.

O Brasil tem vários problemas na gestão estratégica da força de trabalho na Administração Pública e um dos grande desafios do Poder Público é encontrar maneiras de motivar os servidores a se engajarem nas políticas públicas adotadas no país. Organizar os recursos humanos na Administração Pública implica na regulamentação da avaliação periódica de desempenho, para que ela seja aplicada para desenvolver o potencial dos servidores. A gestão de pessoas dos entes federativos não é articulada com as políticas públicas, assim, os servidores não são orientados em função das pautas prioritárias da agenda política do País. Em outras palavras, não há alinhamento entre o desempenho dos servidores e a missão do Poder Público.

Em 2015, no âmbito federal, o Brasil alcançou o número de 2,2 milhões de funcionários, 250 mil a mais que nos 10 anos anteriores. No mesmo período, a despesa anual com esses servidores saltou de R\$ 115 bilhões para R\$ 264 bilhões, um aumento de 129%, segundo informações do Boletim Estatístico de Pessoal, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Enquanto sobram funcionários em certas áreas, como no Legislativo, faltam em serviços básicos, como saúde e educação. O desequilíbrio existe tanto na distribuição de pessoal quanto nos salários. O servidor público é o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal e é ele que, atuando na prestação direta de serviços ao cidadão brasileiro, termina por ser a imagem ou representação do Estado.

Para Peres (1987, p. 97-98):

[o serviço público] é uma das muitas instituições secundárias criadas pelo homem para a satisfação de necessidades. Acontece, porém, que a principal função do serviço público é, justamente, a de promover o bem-estar do cidadão. [...] Sua funcionalidade está na razão direta da capacidade e das condições, dos que o integram, de executar, correta e satisfatoriamente, as ações possíveis de produzir as consequências desejáveis e valoradas positivamente pelo usuário desse tipo de serviço.

A burocracia foi instaurada na administração pública com a intenção de sua racionalização, de redução do risco de influência política, da corrupção, da má conduta e do exercício de interesse privado. Ela utilizava-se do universalismo de procedimentos, da organização hierárquica e formal, com perspectivas de carreira claras e fixas, da estabilidade no emprego, da jornada de trabalho integral, do princípio de senioridade na promoção dentro da carreira, dos sistemas de pensão vantajosos e sistemas de remuneração rígidos. Mecanismos esses que criaram a impressão de que o trabalho do servidor público possui baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade.

### **3 UMA NECESSIDADE ALÉM DO CONCURSO E POSSE EM CARGOS EFETIVOS**

No setor privado, a constante competitividade e a necessidade de obter resultados cada vez melhores exige das empresas uma preocupação com práticas formais e informais de aprendizagem. Já nas instituições públicas, essa concepção não é tão clara devido à falta de um mercado competitivo, entretanto, deve adotar as mesmas práticas para aperfeiçoar a qualidade do serviço prestado, pois o objetivo do Estado é oferecer um serviço de qualidade à população e com isso aumentar a eficácia dos atendimentos e processos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

De acordo com Moreira e Costa (2005, p. 1662), as instituições públicas “precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade”. Para que isso aconteça, é necessário que os servidores públicos e essas instituições estejam preparados para aprender a aprender.

Em 1938, foi criado pelo Decreto-Lei n.º 579 o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) vinculado à Presidência da República e tinha como atribuições a seleção e aperfeiçoamento de pessoal para o serviço público; definição dos padrões do material para uso nas repartições e assessoramento do Presidente da República no exame dos projetos de lei encaminhados para sua apreciação. (ZOUAIN; BITTENCOURT, 2010).

A atribuições extremamente fortes do departamento, aliadas ao contato direto com a Presidência permitiu amplo conhecimento do que se passava nos órgãos públicos. Zouain e Bittencourt (2010) consideram que o DASP tornou o Brasil pioneiro na implementação de um sistema de aperfeiçoamento de pessoal e que conseguiu realizar imensa economia nas despesas públicas devido à racionalização dos serviços, à melhoria da qualidade de pessoal, à utilização controlada de material devidamente padronizado e especificado. Embora tenha sido efetivo no comando de Getúlio Vargas, após sua queda, o órgão foi extinto e substituído pela Secretaria da Administração Pública da Presidência da República (SEDAP).

O DASP passou a oferecer cursos para servidores públicos, e que também atendiam a candidatos aos concursos porém foi criticado pela insuficiência, por desviar o foco de atuação e pela incapacidade de atender às necessidades

prioritárias da administração federal (FERNANDES, 2015). Após a queda de Vargas, retornaram as práticas clientelistas de provimento dos cargos e aumentou a quantidade de servidores recrutados diretamente pelos órgãos, em paralelo à estrutura de cargos, resultando em baixa participação dos concursados nos quadros de pessoal.

Em 1944 foi criada a Fundação Getúlio Vargas – FGV visando a preparação de candidatos aptos à submissão aos concursos públicos de ingresso na administração pública completando a forma sem sucesso do DASP. Entretanto, segundo Fernandes (2015), ela e outras escolas acabaram por preparar profissionais cuja qualificação e perfil potencializavam o seu aproveitamento pelas empresas privadas.

Na reforma administrativa de 1967, foi criado o Centro de Aperfeiçoamento – CA, responsável por coordenar as atividades de recrutamento, seleção e aperfeiçoamento de um “corpo de assessoramento superior” da administração civil, reservado aos servidores que cumprissem o requisito de realização de “curso de especialização” para o desempenho dos “encargos da comissão”, além da comprovação de experiência (FERNANDES, 2015). Embora a tentativa buscasse dotar a administração pública de um corpo de assessoramento qualificado, devido à descentralização e utilização de convênios e contratações para sua implementação, o órgão foi extinto em 1975 sem a concretização de nenhum programa.

A Escola Nacional de Administração Pública – Enap vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi criada em 1986 para a formação de funcionários polivalente” destinados à alocação distribuída por todos os órgãos e entidades da administração federal, constituindo um estrato de administradores gerais com alta qualificação, destinados a ocupar cargos de importância estratégica, gerando impactos positivos de melhoria dos padrões de gestão em todos os setores (FERNANDES, 2015).

A Constituição de 1988 representou um retrocesso em termos de administração pública devido ao excesso burocrático e uma vez que se retirou da administração indireta sua flexibilidade operacional e se instituiu o Regime Jurídico Único para todos os servidores civis da União. Para Chiavenato (2012, p. 199), a

Constituição de 1988 apresenta alguns equívocos no campo da administração de recursos humanos: os concursos públicos carecem de uma avaliação periódica da necessidade de cargos, para evitar a “admissão de um contingente excessivo a um só tempo“, e os critérios rígidos de seleção e contratação, que impedem o recrutamento direto no mercado, não são estímulos à competência. Além disso, a estabilidade dos servidores civis encareceu a máquina administrativa e “levou muitos funcionários a não valorizarem seu cargo”.

Em 1998 foi introduzida no nosso ordenamento jurídico pela Emenda Constitucional n.º 19 a previsão das Escolas do Governo tendo por objetivo a profissionalização da Administração Pública brasileira, por meio da capacitação dos seus servidores públicos, mais especificamente em seu artigo 39, § 2º situado sistematicamente no Capítulo que trata da Administração Pública (VII) e na Seção destinada aos Servidores Públicos (II), que dispõe:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

As Escolas do Governo são definidas por Pacheco (2000, p. 36) como:

Aquelas instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal ou fortemente financiadas por recursos orçamentários do Tesouro. Isto porque sua inserção no aparelho estatal tem fortes implicações para o debate em torno de sua missão, finalidades e desafios.

Além disso, foi instituída a Política Nacional de Capacitação por meio do Decreto Presidencial n.º 2.794/1998, que conforme o seu artigo primeiro, tem o objetivo de melhorar a eficiência do serviço público e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão; valorizar o servidor público, por meio de sua capacitação permanente; adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público; divulgar e controlar os resultados das ações de capacitação; e racionalizar os gastos com capacitação (BRASIL, 1998). Dessa forma, pretendeu-se privilegiar a área de gestão de pessoas para se romper com as grandes dificuldades da administração pública que geram ineficiência.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, durante o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso de 1995 a 1998, auxiliado pelo ministro Luís Carlos Bresser-Pereira, determinava que as escolas do governo deveriam realizar

programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos diretamente relacionados aos objetivos da reforma do aparelho do estado. Ou seja, inseriu a importância do treinamento alinhado a estratégia da reforma de forma que os cursos e atividades de treinamento se prestariam a transmitir aos servidores a concepção que orientava a reforma gerencial (FERNANDES, 2015).

Veremos no próximo capítulo que alinhar e coordenar ações de treinamento e desenvolvimento aos objetivos estratégicos de uma organização é característica essencial das universidades corporativas. Nicolini (2008) defende que as escolas do governo deveriam funcionar como escolas corporativas de gestão do serviço público, não com foco em treinamento de forma isolada, mas formar atitudes e comportamentos para a resolução de problemas enfrentados pelo governo. Dessa forma as escolas de governo formariam dirigentes públicos para as novas exigências, alinhando-se com as políticas e diretrizes dos governos para a melhoria da gerência da máquina governamental.

Em 2006, o Decreto n.º 2.794 foi revogado e foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, por meio do Decreto n.º 5.707 que tem como principais instrumentos os planos anuais de capacitação, que têm que ser elaborados por todas as organizações públicas; os relatórios de execução dos planos anuais de capacitação, que possibilitam avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação; e o sistema de gestão por competências, que tem por objetivo apoiar a implementação da gestão por competências na Administração Pública Federal, com a finalidade de: 1. melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; 2. desenvolvimento permanente do servidor público; 3. adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; 4. divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; 5. racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Foram instituídas, também, a política e as diretrizes de desenvolvimento de pessoal a serem implementadas pelos seus órgãos:

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

A formulação da PNDP surgiu do diagnóstico do decreto 2.794 considerado engessado e de difícil implementação devido à preocupação maior com custo do que com qualidade e à enorme quantidade de agentes envolvidos que tornavam inviável a estruturação de fóruns de deliberação (CAMÕES; MENESES, 2016).

A capacitação do servidor passou a ser encarada como atividade permanente, ao longo da sua trajetória profissional, embora a implementação do decreto não tenha sido satisfatória. Camões e Meneses (2016) avaliaram a PNDP e a partir do estudo que realizaram concluíram que a política não foi implementada como esperado, primeiramente por não haver distinção entre o processo de

formulação e de implementação e porque diversas intenções dos formuladores já eram praticadas no momento da publicação do decreto.

Como o decreto não previa um projeto estruturado para a implementação da política, foram realizados dois planejamentos estratégicos. O primeiro, em 2007, “teve como base o estabelecimento de estratégias de gestão para o alcance dos objetivos explicitados no decreto” (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 47), entretanto, esse planejamento priorizou objetivos implícitos não previstos no decreto. Já o planejamento de 2010 retomou os objetivos explícitos da PNDP e retirou os objetivos implícitos destacados no planejamento de 2007, evidenciando que a extrapolação dos objetivos seria mais complexo do que se imaginava. Para os autores, “os delineamentos da política foram sendo alterados conforme havia mudança de atores e configurações institucionais durante o processo de implementação (CAMÕES; MENESES, 2016, p. 87).

A avaliação realizada por Camões e Meneses pode ser classificada segundo Ramos e Schabbach (2012) como *ex post*, pois foi realizada durante a execução da política pública e processual, pois tem como objetivo identificar os verdadeiros conteúdos do programa, se ele está sendo realizado conforme o previsto, se está atingindo o público-alvo e se os benefícios estão sendo distribuídos corretamente.

Os autores também consideraram em sua pesquisa a existência de circunstâncias externas como o cenário de mudança de governo, do presidente Fernando Henrique Cardoso para o presidente Luiz Inácio Lula da Silva que potencializou a inserção de novos itens na agenda governamental e da participação da Escola Nacional de Administração Pública como “empreendedora” da política por possuir especialidade na temática proposta.

Além das políticas citadas anteriormente, Chiavenato (2012, p. 213) também exemplifica a importância que o Estado tem demonstrado com a captação de seus funcionários com a substituição da licença-prêmio pela licença-capacitação em que, “após cinco anos de exercício, o servidor terá direito a um período de três meses de curso pago pelo governo federal” sem a interrupção do recebimento de vencimentos integrais.

A capacitação será um instrumento importante na requalificação dos servidores distribuídos para o desempenho de suas funções em novos



órgãos e na readequação profissional dos servidores ocupantes de cargos extintos, ou cujos cargos tenham tido suas atribuições ampliadas (CHIAVENATO, 2012, p. 212).

Atualmente, embora os concursos públicos sejam altamente competitivos atraindo pessoas mais qualificadas e bem preparadas, os servidores chegam sem habilidades específicas para trabalhar no setor público, precisando de formação especializada e aquisição de conhecimentos aplicados para desenvolver suas futuras atividades, exigindo uma maior demanda às escolas do governo.

A formação de servidores no Brasil permanece como componente ainda incompleto da estruturação da administração pública. São necessários servidores públicos preparados para atuar nesse ambiente de gestão mais complexo, exigente em termos de novos conhecimentos e habilidades e de uma gestão que, além de olhar o quantitativo da força de trabalho, considere também a dimensão qualitativa.

## 4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Segundo o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços “Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização”. A educação corporativa ou universidade corporativa aparece nesse cenário para superar as lacunas deixadas pela educação tradicional escolar e universitária, criando condições que possibilitem uma aprendizagem contínua e estruturada.

Enquanto um departamento de treinamento e desenvolvimento tende a ser reativo, buscando aprimoramento de competências após a realização de um levantamento de necessidades, a universidade corporativa é proativa e centralizadora, criando programas educacionais permanentes e concatenados à missão, visão e valores organizacionais, antecipando e engendrando as necessidades de melhoria em prol dos objetivos organizacionais (MEISTER, 1999).

Da mesma forma, para Chiavenato (2014), a universidade corporativa é um modelo que se difere do tradicional porque trás uma visão mais ampla e de longo prazo no lugar de transmitir às pessoas conhecimento onde há deficiência.

Para ser considerada uma universidade corporativa, deve haver o atendimento de três requisitos (ALPERSTEDT, 2001, p. 163):

[...] A definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de conferição de diplomas, ou a conferição de diplomas de forma independente.

Logo, para ser considerada como universidade corporativa deve-se apresentar desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da instituição, não restrição dos serviços educacionais aos servidores e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior para chancela de diplomas ou a conferição de diplomas de maneira independente.

As universidades corporativas não têm seus cursos reconhecidos pelo Ministério da Educação - MEC, necessitando de parceria com as universidades acadêmicas para obterem tal reconhecimento ou chancela (EBOLI, 1999). Várias parcerias entre universidades corporativas e universidades acadêmicas são estabelecidas, com o objetivo de oferecimento de diplomas reconhecidos pelo MEC.

O currículo básico das universidades corporativas gira em torno dos três Cs: A Cidadania Corporativa, a Estrutura Conceitual e Competências Básicas. O primeiro diz respeito à identificação e assimilação dos valores da empresa. A segunda é o conhecimento da área da empresa bem como das práticas de sucesso do setor. O último contribui para a determinação de competências específicas para a empresa, visando a obtenção de vantagem competitiva (MEISTER, 1999).

Para se efetuar um projeto de universidade corporativa, são propostos dez fundamentos (MEISTER, 1999, p. 67 - 73):

a) Formar um sistema de controle através da criação de um comitê implantador formado pelo mentor principal do projeto, com apoio de vários gerentes para a obtenção de uma visão compartilhada dos processos da universidade corporativa.

b) Criar uma visão de futuro da organização fruto de esforço coletivo e com objetivos claros. A declaração da visão deve ser inspiradora, memorizável, confiável e concisa.

c) Recomendar o alcance e a estratégia para obtenção das fontes de recursos que custearão a universidade corporativa, definindo-se a porcentagem de capital que cada fonte irá custear.

d) Criar uma organização definindo as funções que deverão ser centralizadas e as que deverão ser descentralizadas. O critério para decidir o que centralizar e o que descentralizar é determinar onde são obtidas as maiores eficiências de custo sem que se perca o vínculo entre a aprendizagem dos funcionários e as metas da empresa.

e) Identificação da amplitude do público-alvo através dos objetivos, audiência-alvo, problema empresarial e o alinhamento necessário entre qualificações, competências e conhecimentos, atuais e futuros, necessários para o sucesso da organização.

f) Criar produtos e serviços desenvolvendo um modelo de soluções de aprendizagem compartilhada por todos na organização.

g) Selecionar parceiros de aprendizagem: Uma vez criado o modelo de aprendizagem, a próxima etapa será selecionar os parceiros, que vão desde fornecedores de treinamento, consultores e instituições de educação superior até empresas de educação com fins lucrativos.

h) Esboçar uma estratégia de tecnologia definindo soluções como uso de satélite, videoconferências e computadores que serão utilizadas na educação dos funcionários, onde, através de uma combinação dessas tecnologias se possa distribuir aprendizagem por toda a organização.

i) Desenvolver um sistema de avaliação: através da criação de processos avaliativos para mensuração dos impactos da universidade corporativa, visando verificar se as necessidades organizacionais estão sendo atendidas conforme o planejado.

j) Comunicação efetiva envolvendo todos na organização, atingindo os membros do conselho, criando veículos marcantes e audaciosos de comunicação divulgando os resultados da universidade corporativa exaltando colaboradores e participantes externos.

É na educação corporativa que o funcionário vai adquirir conhecimentos amplamente direcionados às suas atribuições, promovendo uma maior conscientização de suas atividades de forma que haja um crescente abandono das atividades desenvolvidas de maneira meramente mecânica. Estes conhecimentos adquiridos por meio da educação corporativa devem ser indissociáveis dos objetivos da organização e devem cultivar uma cultura organizacional positiva espalhando-se entre os funcionários da organização.

Jeanne Meister (1999, p. 35) define a educação corporativa como “um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias [...] da organização”. Assim a educação corporativa é direcionada pelo mercado e para o mercado com a finalidade de atender as metas e objetivos da empresa bem como de disseminar uma cultura organizacional positiva pautada em uma aprendizagem efetiva e contínua.

O grande papel da educação corporativa é desenvolver competências individuais e organizacionais disseminando conhecimentos, valores, atitudes, habilidades a fim de compreender a organização e promover inovações e transformações. Impulsionada pela competitividade do mercado, há uma maior preocupação em desenvolver os profissionais para enfrentar a realidade que está em constante transformação de forma consciente.

Para se tornar mais eficaz, a educação corporativa deve atingir inclusive os profissionais de alto escalão, de forma que estes sejam os motivadores na busca do conhecimento e na aplicabilidade colocando em prática a teoria adquirida. A proposta é alinhar todos os profissionais aos objetivos da organização direcionando a um resultado global que promova o desenvolvimento corporativo.

A implantação da educação corporativa deve acontecer de forma sistemática e ininterrupta. Ela pode ocorrer de forma presencial, onde para isso é necessário que a organização disponibilize um local adequado para tal, ou pode acontecer à distância com a utilização das novas tecnologias. As organizações têm a opção de integrar ou não a tecnologia como auxiliadora do processo. O lado positivo na utilização desta é que a tecnologia pode permitir o desenvolvimento de experiências de forma a treinar mais pessoas com maior economia e flexibilidade de horários, já aquela apesar da restrição na abrangência e de se tornar mais cara devido à destinação de local adequado para utilização, há o ponto positivo da interação, do networking, da motivação, do diálogo.

A organização deve escolher a opção que melhor se adeque aos seus projetos internos e personalizados de educação continuada de forma a alinhar as ações educativas aos objetivos a serem alcançados. Concordando com Eboli (2004, p. 90), “cabe aos programas educacionais corporativos desenvolver as competências críticas nos níveis, empresarial, organizacional e humano que, alinhadas, são necessárias ao sucesso das estratégias”.

[...] estão transformando suas salas de aula corporativas em infraestrutura de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os Clientes e impulsionar a organização para um novo futuro. (MEISTER, 1999, p.19).

Jeanne Meister (1999) define como meta para a Educação Corporativa a necessidade de sustentar a vantagem competitiva, inspirada num aprendizado permanente e um desempenho excepcional. Nota-se que fortalecer o processo de

aprendizagem organizacional é uma forma de alavancar novas oportunidades frente ao mercado e de se manter competitiva, utilizando a educação corporativa, desta forma, como agregadora de valores à organização. Investir no capital intelectual e utilizar como foco suas metas e objetivos levará a organização a se desenvolver de maneira ordenada e organizada, onde a partir do conhecimento ela poderá se renovar e se adaptar ao que é demandado pelo mercado obtendo assim uma maior vantagem competitiva.

Ser competitivo, conforme definição do Dicionário Aurélio, é aquele “que tem características que permitem ter bons resultados face à concorrência”. Assim, a competitividade está ligada diretamente a ideia de sobrevivência frente a outros.

Nas organizações o conceito de competitividade segue esta mesma linha de raciocínio onde somente aqueles mais aptos sobrevivem no mercado. Estar apto significa saber explorar as potencialidades, superando pontos fracos para assim poder alcançar e superar os padrões de concorrência do mercado de trabalho.

O cenário econômico do Brasil hoje acirra ainda mais a competitividade entre organizações e impõe uma mais alta necessidade de se manter posicionado vantajosamente no mercado para não ir à falência. Uma organização está sujeita a forças internas e externas e tem que saber lidar com elas para poder sobreviver.

Toda empresa que quer ser bem sucedida no mercado e mais especificamente na concorrência com rivais, deve investir em ações específicas para obter uma vantagem competitiva. Uma dessas ações é acreditar na educação corporativa como um fator diferencial. Investir no capital humano é uma estratégia organizacional onde o novo conhecimento, mais especializado e contextualizado, levará a organização ao encontro da inovação e da transformação institucional, além de também agregar valor aos seus profissionais e consequente a ela própria.

## 5 ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE DO BANCO CENTRAL DO BRASIL

Uma das diretrizes do decreto nº 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, era priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (BRASIL, 2006). Essa diretriz deu origem ao Sistema de Escolas de Governo da União (Segu) que tem, entre os seus objetivos, o de potencializar as ações de capacitação dos servidores públicos por meio de parcerias e cooperações entre as escolas de governo.

A Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen) é uma das instituições participantes do Segu e está vinculada ao Diretor de Administração do Banco Central do Brasil (BCB), autarquia integrante do Sistema Financeiro Nacional, criado em 31/12/1964, com a promulgação da Lei nº 4.595, responsável pelo papel de autoridade monetária. Ela é a unidade organizacional responsável pela gestão da capacitação no Banco Central. Seu papel é formular políticas e gerenciar ações de educação corporativa; coordenar e promover a educação financeira e a gestão do conhecimento.

O Banco Central do Brasil (BCB) tem por finalidade a formulação, a execução, o acompanhamento e o controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; a organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional; a gestão do Sistema de Pagamentos Brasileiro e dos serviços do meio circulante.

O BCB faz parte da administração indireta, que possui atividade caracterizada como serviço público ou de interesse público, transferida do Estado, para outra entidade por ele criada ou cuja criação é por ele autorizada. Além disso, é uma autarquia, criada por lei, com personalidade de direito público interno, com patrimônio e receita próprios.

Por ser entidade com personalidade de direito público interno, a autarquia recebe a execução de serviço público por transferência, não agindo por delegação, e

sim por direito próprio e com autoridade pública, da competência que lhe for outorgada pela lei que a cria.

As principais características das autarquias são descritas da seguinte forma (KOHAMA, 2016, p. 16):

- a) a sua criação é feita por lei, mas a organização e regulamentação se fazem por decreto;
- b) o patrimônio inicial da autarquia é oriundo da entidade estatal a que se vincula;
- c) seus bens e rendas constituem patrimônio próprio (público);
- d) o orçamento é idêntico ao das entidades estatais, obedecido o disposto nos arts. 107 a 110 da Lei nº 4.320/64;
- e) os atos dos seus dirigentes equiparam-se aos atos administrativos e, portanto, sujeitos a mandado de segurança e a ação popular;
- f) as despesas relativas a compras, serviços e obras estão sujeitas às normas de licitação;
- g) o pessoal sujeita-se a regime estatutário próprio ou pode adotar o regime de funcionários ou servidores públicos, ou ainda a Consolidação das Leis Trabalhistas; entretanto, seus atos para efeito criminal equiparam-se aos praticados por funcionários públicos;
- h) está sujeita ao controle de vigilância, orientação e correção que a entidade estatal a que está vinculada exerce sobre os atos e conduta dos dirigentes, bem como ao controle financeiro, que se opera nos mesmos moldes da Administração Direta, inclusive pelo Egrégio Tribunal de Contas; e
- i) adquirem os privilégios tributários e prerrogativas dos entes estatais, além de outros que lhe forem conferidos na lei.

De acordo com as informações disponíveis no site da UniBacen, a ideia de criar uma universidade corporativa para o BCB teve origem em 2001, como decorrência das discussões ocorridas no “FoRHum 2001: Buscando Novos Rumos”, em que a área de recursos humanos procurou novas formulações para as políticas de gestão de pessoas. O objetivo era implantar um novo modelo de educação corporativa, integrador das estratégias organizacionais, cujas ações estejam diretamente relacionadas à missão e aos objetivos estratégicos da organização e estreitar os laços entre instituição e sociedade onde ela está inserida.

Até a proposição da UniBacen, entre 1993 e 2004, a orientação das atividades de treinamento e desenvolvimento era estabelecida pelo Programa Banco Central de Educação Permanente, cujas linhas mestras apontavam, entre outras considerações, o entendimento do processo de educação como sistema-chave para o desenvolvimento do potencial humano e da organização, sendo responsabilidade de todos, particularmente gestores, visando a melhoria dos processos de trabalho e



a efetividade organizacional, com ações em harmonia com a missão, política e diretrizes do BCB.

Durante 2003 e 2004 foram realizadas várias oficinas e capacitações para readequar o Programa Banco Central de Educação Permanente e, foi elaborado, ainda em 2004, o Projeto Implantação da Universidade Corporativa do Banco Central, a fim de viabilizar os recursos orçamentários necessários para a implantação da UniBacen. O projeto, com duração de quatro anos, não apenas lançou as bases da UniBacen, como permitiu a realização de esforços até que se incorporassem às atividades permanentes.

A UniBacen tem como missão “gerenciar a educação corporativa e promover a gestão do conhecimento visando o desenvolvimento de competências no Banco Central do Brasil” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016) e sua visão de futuro almeja ser reconhecida pelo protagonismo, liderança e excelência nos processos de educação corporativa e de gestão do conhecimento, impulsionando níveis de competência e de inovação.

Dentre seus objetivos estão: assegurar que as ações da universidade corporativa estejam alinhadas com a missão e o planejamento estratégico do Banco Central do Brasil; cooperar com outras entidades; promover a cooperação e a integração entre o BCB e seus agentes externos; formular e manter políticas de educação, de pesquisa e de desenvolvimento permanentes e continuados; assegurar a criação, a captação, o armazenamento, a transmissão e o compartilhamento do conhecimento; buscar formas de sustentabilidade e assegurar a utilização das melhores práticas, tecnologias e metodologias educacionais.

Segundo o Regimento Interno do Banco Central, a UniBacen está subordinada à Diretoria Administrativa (Dirad) e vinculada ao Departamento de Gestão de Pessoas e Organização (Depes). São atribuições do Depes: I) assegurar o provimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas capazes de garantir ao Banco Central o cumprimento de sua missão institucional; II) promover o contínuo aperfeiçoamento da estrutura organizacional e a adequada alocação de pessoal; III) promover políticas permanentes de melhoria da qualidade de vida e de valorização dos servidores; IV) prestar serviços de consultoria e prover soluções às unidades do

Banco Central em assuntos relacionados à gestão de pessoas e à dinâmica organizacional.

Para se tornar capaz de responder a essas demandas, a Unibacen adotou os princípios da administração por projetos, da gestão por competências e da gestão de conhecimento, buscando, por meio de sete macroprocessos (1- alinhamento de competências; 2- educação corporativa; 3- desenvolvimento; 4- práticas de gestão do conhecimento e pesquisa; 5- conhecimentos para relacionamento; 6- educação econômico- financeira; 7- cooperação), atuar de forma proativa, sistematizada e em conformidade com as necessidades de capacitação da organização. Os macroprocessos estão descritos no Relatório sobre o Projeto de Implantação da UniBacen (Banco Central, 2005)

O primeiro macroprocesso, alinhamento de competências, diz respeito às necessidades imediatas de gestores e servidores. Quando há a lacuna de competência de um servidor, é solicitado um evento educacional específico para melhorar a execução de determinada atividade ou rotina. A UniBacen desenvolve a solução, a entrega e avalia o seu impacto.

O segundo macroprocesso, educação corporativa, está relacionado ao futuro próximo dos servidores do BCB, dentro do contexto profissional da organização, e disponibiliza cursos modulares, especialização, pós-graduação, programas de formação, congressos, seminários, oficinas de trabalho para servidores, em conformidade às diretrizes do BCB, visando ao crescimento profissional de seu corpo funcional e ao êxito no cumprimento da sua missão. Nesse tipo de atuação, a UniBacen, apoiada pelas informações da iniciativa de gestão por competências, monitora as necessidades de evolução profissional dos servidores, sejam elas verticais ou horizontais.

Em relação ao macroprocesso desenvolvimento, a UniBacen desenvolve atividades visando à melhoria de qualidade de vida dos servidores e colaboradores, ao desenvolvimento e, ao aperfeiçoamento por meio de dinâmicas de grupo, cursos, palestras, seminários apoiada nas informações da gestão dos recursos humanos.

O quarto macroprocesso está relacionado às práticas de gestão do conhecimento, tais como a socialização, externalização e criação de conhecimentos, disponibilizando mecanismos de captação, armazenamento, transmissão e

compartilhamento de conhecimento para a própria organização e seus servidores, e também para agentes externos. Visa à melhoria do capital intelectual do BCB e ao atendimento de necessidades específicas de outros clientes. São práticas desse macroprocesso grupos de colaboração, fóruns, eventos de pesquisa e outros.

No macroprocesso conhecimento para relacionamento, a UniBacen apoia-se nas informações das áreas de relacionamento com seu ambiente externo, monitora as necessidades de eventos educacionais e informativos sobre o BCB e as formas de relacionar-se com ele e suas ações.

Por meio do macroprocesso educação econômico-financeira, a UniBacen disponibiliza eventos e publicações de cunho educativo (cartilhas, palestras, cursos, seminários e campanhas educativas) para a sociedade e multiplicadores visando à conscientização da sociedade sobre assuntos econômico-financeiros e ao aumento da efetividade da ação dos multiplicadores.

Em seu último macroprocesso, cooperação, a UniBacen desenvolve projetos de intercâmbio, incluindo melhores práticas, com instituições parceiras ou potenciais parceiras, contribuindo para a imagem projetada pela organização. quando disponibiliza tecnologia, pessoas, serviços e informações para universidades públicas e privadas, universidades corporativas, institutos de ensino, órgãos do governo, organismos e agências internacionais e outros bancos centrais.

Dentre benefícios advindos da implantação da UniBacen, foram considerados como principais; um alinhamento das ações de educação corporativa com o negócio da organização; otimização dos recursos orçamentários da capacitação; sistematização de todo o processo de capacitação no Banco Central, maior agilidade na concepção, implementação, atualização e avaliação dos eventos de capacitação; sinergia entre as diversas iniciativas de capacitação; melhoria de tempestividade e qualidade das ações de capacitação; maior integração entre as áreas do Banco; fortalecimento da imagem institucional; desenvolvimento do capital intelectual e da retenção de conhecimentos, por meio de ações de gestão do conhecimento e pesquisa; aumento da capacidade de retenção de talentos da organização.

## CONCLUSÃO

O estudo sobre universidades corporativas como política pública para o desenvolvimento de pessoas permitiu compreender que a universidade corporativa, sendo de iniciativa das organizações, evidencia que o mercado de trabalho possui dificuldade em encontrar profissionais qualificados antes do ingresso no ambiente específico de trabalho da administração pública. Ao ser implementada no ambiente corporativo, busca-se complementar a educação tradicional por meio de ações que possibilitem um processo de aprendizagem contínuo e estruturado. Tal iniciativa organizacional visa garantir o desenvolvimento das pessoas na organização tornando-a mais competitiva no mercado.

Embora a Administração Pública invista na melhoria do atendimento ao público, muitas são as críticas ao atendimento dados pelos servidores. O modelo de aprendizagem proposto pelas universidades corporativas possui benefícios que impactam diretamente em algumas necessidades do serviço público.

A seleção de servidores por meio de concurso público atrai uma quantidade enorme de candidatos visando, principalmente, à remuneração e a estabilidade, independentemente de seus anseios profissionais, podendo levar à desmotivação e ao desinteresse dessas pessoas com o serviço obtido por meio do concurso. Além disso, os concursos permitem a escolha de candidatos capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho em um determinado cargo ou função.

Atualmente, já existem seleções com formas adicionais de avaliação além de provas e comparação de títulos, é o exemplo dos cursos de formação, em que são verificadas as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais dos candidatos que só serão possíveis após um período de contato que permita o reconhecimento das potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados aos seus comportamentos.

Ainda assim, a aplicação de um concurso público não é garantia de que serão selecionados candidatos completamente preparados para desempenhar suas

funções. Nesse contexto, as universidades corporativas possuem um plano de capacitação voltado diretamente para a missão e a estratégia da organização com conteúdo específico para as suas necessidades.

Diferentemente da atuação das escolas do governo, que visam à formação dos funcionários públicos num sentido estreito, a demanda atual exige que o indivíduo selecionado em concurso público tenha uma complementação profissional para que saiba exercer a carreira administrativa que escolheu. A capacitação deve ser inserida no contexto da agenda pública, de forma que as competências desejadas sejam identificadas a partir do planejamento estratégico da instituição. Além disso, a gestão do conhecimento, necessária para o desenvolvimento do servidor, ultrapassa o simples treinamento de necessidades específicas que ensinam o indivíduo a realizar uma ou outra tarefa, e deve abranger todo um conjunto de valores a ser praticado por todo o quadro pessoal da instituição.

Foi possível compreender que o conhecimento adquirido por meio da universidade corporativa sai do tradicional e generalista para um mais especializado e direcionado, que pode contribuir para suprir as dificuldades dos concursos públicos de selecionarem candidatos preparados para desempenharem os cargos necessários. Dessa forma, a capacitação profissional já avaliada no concurso, aliada ao ensino dos conhecimentos específicos voltados para os objetivos dos órgãos públicos combate as atividades realizadas de forma mecânica e promove a compreensão do trabalho, potencializando as chances de servidores mais motivados e com melhores desempenhos. Além disso, o se alinhar teoria e prática, a dinâmica ação-reflexão-ação conduz a uma postura de conscientização e de maior compromisso com a transformação da realidade.

Para melhor prestar seus serviços e desempenhar suas funções, a Administração Pública necessita de profissionais habilitados a promover tal transformação da realidade e inovação para auxiliá-las na resolução de problemas considerados pontos fracos da burocracia da máquina pública. Sabendo explorar os pontos fortes e diminuindo as consequências dos pontos fracos, as atividades tornam-se mais eficientes.

Com a crescente demanda por capacitação, ter um diploma em mãos não coloca mais o profissional em vantagem competitiva, assim, investir na universidade

corporativa traz vantagens tanto para a Administração que contará com profissionais mais capacitados, proativos, inovadores e transformadores, quanto para os próprios profissionais que se sentirão parte de um serviço público, coautores do desenvolvimento e bem-estar social e mais qualificados para aproveitarem as oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Portanto, investir na universidade corporativa é promover uma articulação entre as competências individuais e os anseios da instituição de forma a fornecer instrumentos cognitivos para adquirir excelência no desempenho da função pública.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 149-165, dez. 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522001000300008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522001000300008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 16 jul. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sobre a Universidade Banco Central do Brasil**. Brasília, 2016.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, Gardênia da Silva e MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.23-40.

BATAL, Christian. **La gestion des ressources humaines dans le secteur public: l'analyse des métiers des emplois et des competences**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1997.

BECKER, Fernando. O que é o construtivismo?. *Ideias*, n. 20. São Paulo: FDE, 1994. p. 87-93. Disponível em: <[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_20\\_p087-093\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_20_p087-093_c.pdf)>. Acesso em: 11 de out. 2016.

BENEDITO, A.; MENEZES, D. F. N. Políticas Públicas de Inclusão Social: o papel das empresas. **Revista Ética e Filosofia Política**. Juiz de Fora, v. 1, n. 16, p. 57-76, jun., 2013. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/eticaefilosofia/files/2009/08/16\\_1\\_benedito.pdf](http://www.ufjf.br/eticaefilosofia/files/2009/08/16_1_benedito.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2016.

BRASIL. Decreto nº 2.794 de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 2 out. 1998. Seção 1, p. 5.

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. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Educação Corporativa**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/exportacao/9-assuntos/categ-comercio-exterior/602-educacao-corporativa>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**. vol.21 n.248. Brasília, 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: Ed. ENAP, 1998.

CAMÕES, M. R. de S; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. **Cadernos Enap**, n. 45. Brasília, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DAHLMAN, C. J. A economia do conhecimento: implicações para o Brasil. In: VELLOSO, J. P. R. **O Brasil e a economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

DIAS, R.; MATOS, F. **Políticas Públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

DYE, Thomas R. **Understanding Public Policy**. 12. ed. New Jersey: Pearson/Pren-tice Hall, 2008.

EBOLI, M. P. (Coord.). **Educação para as organizações do século XXI**. Coletânea Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukler, 1999.

FERNANDES, C. C. C. **Escolas de Governo**: conceitos, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. VIII Congresso CONSAD. Brasília, 2015. Disponível em:  
<[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII\\_Consad/027.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/027.pdf)>.  
Acesso em: 31 mar. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTE, Felipe de Melo. **Políticas públicas e direitos fundamentais**: elementos de fundamentação do controle jurisdicional de políticas públicas no estado democrático de direito. São Paulo: Saraiva, 2013.

FREIRE, P. **A Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

FREIRE, P. **Política e Educação**. (Coleção Questões da Nossa Época). 7. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2003. p 18 – 20.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **Arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.



HEIDEMANN, F. G; SALM, J. F. (Orgs). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.

KOHAMA, H. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOREIRA, E.; COSTA, S. **Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento: estudo de caso no serviço público**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **A Escola Nacional de Administração Pública: uma universidade corporativa do Estado brasileiro**. XII Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. 2008.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo: tendências e desafios — a ENAP em perspectiva comparada”. **Revista do Serviço Público**, v. 51, no 2, p. 35-53, 2000.

PERES, José A. de Souza. Serviço Público e Bem-Comum. In: CASTOR, Belmiro Valverde Jobim et alli. **Estado e Administração Pública: reflexões**. Brasília: Funcep, 1987, p.87-117.

PIAGET, J. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: José Olympio, 1977.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, out., 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000500005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000500005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 ago. 2016.

ROMANO, Jorge O. **Política nas políticas públicas: um olhar sobre a agricultura brasileira**. Seropé- dica: Mauad X, 2009.

SARAIVA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. In: SARAIVA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Org.). **Políticas públicas**. Brasília: Enap, 2006, v. 1, p. 21-42.

SOUZA, C. Estado da Arte da Pesquisa em Políticas Públicas. In HOCHMAN, G.; ARRETICHE, M.; MARQUES, E. **Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOUAIN, D. M.; BITTENCOURT, M. A. Escolas de Governo e a Profissionalização do

Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2. 2010.