

## Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos

### Escolas de Governo e seus Objetivos Institucionais em Educação Corporativa na Administração Pública.

**Autores:** I Dioni Patrícia Alves dos Santos, II Roberto Kanaane.

#### Resumo

A partir da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que alterou da redação do arr. 30, §2º da Constituição Federal de 1988, a figura da Escola de Governo foi formalmente inserida na estrutura Administrativa Nacional. A proposta de um novo modelo de gestão pública incluía a educação corporativa como parte do projeto de inovação gerencial da Administração Pública em benefício da eficácia e eficiência estatal. Este trabalho **pretende**, portanto, considerar a o papel das Escolas de Governo, a partir de seu objetivo institucional no campo da educação corporativa, segundo o viés de gestão administrativa proposto pela EC nº 19/98. Para tanto, a metodologia pautou-se no método indutivo, qualitativo-descritivo, através de pesquisa documental e bibliográfica de conteúdos disponibilizados, em sua maioria, em sítios oficiais, teses, revistas e artigos, mas também em obras seminais relacionadas aos temas centrais.

**Palavras-chave:** Escolas de Governo, Educação Corporativa, Capacitação, Gestão Pública.

#### Abstract

From Emenda Constitucional nº 19, of 1998, that changes the writing of article 39, § 2º of the Federal Constitution of 1988, the Schools of Government was officially introduced in the National Administrative Structure. The proposal for a new model of public management included corporate education as part of the management innovation project of the Public Administration, to the benefit of state effectiveness and efficiency. This paper, therefore, intends to consider the role of the Government Schools, based on its institutional objective in the field of corporate education, according to the administrative management bias proposed by EC nº 19/98. For this, the methodology was based on the inductive method, qualitative-descriptive, through documentary and bibliographic research of contents available, mostly in official sites, theses, magazines and articles, but also in seminal works related to the central themes.

**Key words:** Schools of Government, Corporate Education, Training, Public Management

## 1 – Introdução

Embora já existissem tímidas iniciativas voltadas à capacitação profissional do servidor público, as Escolas de Governo foram introduzidas no sistema nacional de formação e capacitação por meio da Emenda Constitucional – EC nº 19, de 1998, que deu nova redação ao parágrafo 2º do artigo 39 da Constituição Federal de 1988.

A Emenda, contextualizada na crise do modelo administrativo do Estado do Bem-Estar Social, causador do agigantamento do Estado e consequente estagnação econômica entre as décadas de oitenta e noventa, pretendeu, como parte de um conjunto de medidas, a Reforma Administrativa do Estado Brasileiro buscando, por meio da mudança no modelo de gestão pública, sua maior eficiência e desenvolvimento econômico.

O dispositivo determinou à União, aos Estados e ao Distrito Federal o dever de manter Escolas de Governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos e, simbioticamente, determinou ao servidor público, como requisito para sua promoção na carreira, a participação nos cursos oferecidos. Residindo nesta vinculação bilateral o relevo das Escolas Governo.

Apesar de não haver explícita manifestação no texto constitucional, a exposição de motivos da EC nº 19<sup>1</sup> aponta, em relação ao quadro funcional, que o intuito era promover a melhoria das condições de trabalho, propiciando a assimilação de novos métodos e técnicas de gestão, o desenvolvimento e valorização profissional, e a reconstrução da imagem profissional do servidor público perante a sociedade. Assim, pretendeu-se, como bem declarado, a implantação de técnicas de gestão voltadas à eficiência e ao desempenho “*criando condições para substancial melhoria dos padrões gerenciais no serviço público*”<sup>2</sup>,

A partir do exposto questiona-se: qual a contribuição das Escolas de Governo para a Educação Corporativa na Administração Pública? Sendo esse o objetivo da pesquisa. Consequentemente este estudo revisita, dada a natureza deste trabalho, os principais conceitos e observações sobre os temas centrais de maneira a traçar um panorama do perfil institucional das Escolas de Governo em relação à sua finalidade institucional considerando, por fim, o papel da educação corporativa na gestão pública.

## 2 - Referencial Teórico

---

<sup>1</sup> Legislação Informatizada - EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 1998 - Exposição de Motivos. <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html>. Acesso em 25/08/2017.

<sup>2</sup> *Ibidem*

Tendo em vista que a criação de órgãos públicos decorre de força normativa a fonte para o estudo das Escolas de Governo é a legislação e, neste aspecto, considerando a diversidade entre os entes federativos e a divisão de Poderes do Estado, é possível se vislumbrar o potencial de um sistema de educação corporativa coordenado.

Segundo o Portal do Servidor<sup>3</sup>, site do Governo Federal:

A Constituição Federal do Brasil (Art. 39, § 2º) determina que a União, os Estados e o Distrito Federal mantenham escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Atualmente, tal capacitação é realizada por inúmeras instituições que se apresentam sob diversas formas de organização, estruturas, estatutos, regimentos e constituição jurídica. Muitas delas se reconhecem como escolas de governo. Com o objetivo de ampliar e fortalecer a articulação entre essas instituições, foi criada, em 2003, a Rede Nacional de Escolas de Governo. Trata-se de uma instância informal de relacionamento entre aproximadamente 200 instituições. Desde então, a Rede promove intercâmbio de experiências e também incentiva trabalhos em parceria entre escolas pertencentes aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, presentes nas esferas municipal, estadual e federal.

A inserção formal da educação corporativa na estrutura da Administração Pública Nacional foi promovida pela Emenda Constitucional - EC nº 19/1998, por meio da nova redação conferida ao § 2º do artigo 39 da Constituição Federal de 1988, que determina à União, Estados e Distrito Federal o dever de manter Escolas de Governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. E, apesar de o comando constitucional não fazer alusão aos Municípios, estes também, conforme suas peculiaridades e disponibilidades, têm optado pela medida.

Apesar deste marco constitucional a capacitação dos servidores públicos da Administração Federal iniciou-se com o Decreto-lei nº 200/1967 que criou a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, sob forte influência do modelo francês: a *École Nationale d'Administration* – ENA, e do Relatório Rouanet, elaborado pelo embaixador Sergio Paulo Rouanet<sup>4</sup>, cuja missão era dotar a alta burocracia com um “corpo de assessoramento superior, reservado aos servidores que cumprissem o requisito de realização de “curso de especialização” para o desempenho dos “encargos da comissão”<sup>5</sup> para o papel de agentes de reforma.

Constituída como fundação pública ligada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão oferece, ainda hoje, formação e aperfeiçoamento a servidores

---

<sup>3</sup> Porta do Servidor – Governo Federal - <https://www.servidor.gov.br/assuntos/escolas-de-governo>, em 26.08.2017.

<sup>4</sup>VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Escolas de Governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. 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 20/07/2017

<sup>5</sup> *Ibidem*.

públicos federais<sup>6</sup>. Modelo pioneiro do que hoje se conceitua como Universidade Corporativa:

Na verdade, muitas das Universidades corporativas descritas aqui não dispõem de uma sede física que as distinga umas das outras. Elas representam um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos num aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho (MEISTER, 1999).

Na esfera Federal a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública é regida pelo Decreto nº 5.707/06 que dispõe, entre outras disciplinas, o seguinte<sup>7</sup>:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, 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.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: 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; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Portanto, sendo certo que a legislação estadual e municipal se espelha, tomadas as devidas proporções, no espírito normativo delineado pela legislação federal, percebe-se a viabilidade da manutenção de uma linha mestra condutora na elaboração de políticas públicas voltadas à capacitação e formação do servidor público, como já ocorre no caso da Rede Nacional de Escolas de Governo.

O Decreto também determina:

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

<sup>6</sup> ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. <http://www.enap.gov.br/pt/web/pt-br/quem-somos>

<sup>7</sup> BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em 21/07/2017

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Quanto à inovação principiológica introduzida pela Emenda: o Princípio da Eficiência, manifestam-se os doutrinadores jurídicos<sup>8</sup>:

A eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Consiste na busca de resultados práticos de produtividade, economicidade, com a consequente redução de desperdícios do dinheiro público e rendimentos típicos da iniciativa privada, sendo que, aqui, o lucro é do povo; quem ganha é o bem comum. (MARINELA, 2013)

Este entendimento é também compartilhado por Alexandrino<sup>9</sup>:

... os controles a que está sujeita a Administração Pública, e o métodos de gestão que utiliza, acarretam morosidade, desperdícios, baixa produtividade, enfim, grande ineficiência, em comparação com a administração de empreendimentos privados. Propõem, dessa forma, que a Administração Pública se aproxime o mais possível da administração de empresas do setor privado. Esse modelo de Administração Pública, em que se privilegia a aferição de resultados, com a ampliação de autonomia dos entes administrativos e redução dos controles de atividades-meio, identifica-se com a noção de administração gerencial, e tem como postulado central exatamente o princípio da eficiência.

A partir de tais conceituações tem-se que as Escolas de Governo são instituições incluídas na estrutura da administração pública como parte da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos em favor da eficiência administrativa, numa nova modelagem de governança.

*“A administração pública (AP) em qualquer sociedade é importante e complexa. Ela influencia a maioria dos aspectos da sociedade. Sua maneira de atuar e efetividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade.” (Karl M. Wiig, apud, BATISTA, 2012)*

Segundo Bittencourt: *Existe, hoje, consenso internacional de que uma das pré-condições mais importantes para o desenvolvimento econômico de um país é a qualidade de sua administração pública.* Portanto, dentro do modelo de administração gerencial, pautado em resultados e satisfação do cidadão, importa um quadro tecnicamente eficaz que, a partir de uma nova concepção de gestão, aliada a uma política de formação permanente e contínua, que promova quadros

---

<sup>8</sup> MARINELA, Fernanda. Direito Administrativo. 7ª ed. Niterói: Editora Impetus, 2013.

<sup>9</sup> ALEXANDRINO, Marcelo. PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado. 18. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2010.

técnico-administrativo e gerencial aptos à boa execução das políticas públicas. (BITTENCOURT, ZOUAIN.2010)

Consideram, ainda, as autoras:

“Parte-se da convicção de que a grandeza de um país depende não só da formulação de planejamentos voltados à solução de suas reais necessidades, mas também de estruturas operacionais administrativas dotadas de competência”. (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010)

Para Pacheco “Quaisquer que sejam as estratégias adotadas, sabem hoje, as escolas de governo, que precisam provar que agregam valor à modernização da administração pública, requisito dos governos e, crescentemente, das sociedades”. (PACHECO, 2000). Ainda segundo a autora, as Escolas de Governo são ambientes corporativos de educação em gestão afinadas com as políticas públicas e de governo, que buscam melhores estratégias de gestão pública.

Pensamento corroborado por Abrucio: “Não há hoje nenhuma nação no mundo que se tenha desenvolvido sem uma administração pública de qualidade”, que considera ainda: “Podem ser destacados quatro eixos estratégicos para a reforma da administração pública: profissionalização, eficiência, efetividade e democratização”. (ABRUCIO, 2006)

Nesse sentido, tem-se que o papel das escolas de governo na atualidade, diferente do passado quando pretendia a formação de um corpo burocrático de alto escalão<sup>10</sup>, é a atuação como instrumento de facilitação, uma ferramenta estratégica na execução do plano de governo, desenvolvendo competências humanas e organizacionais de modo cooperativo e sinérgico (LE BOTERF, 2003), favorecendo o avanço qualitativo na prestação dos serviços públicos.

Desse modo, a figura da Escola de Governo, na promoção da educação corporativa, tem se mostrado instrumento essencial à consecução do novo modelo de gestão administrativa trazido pela EC nº19/98, que requer constante aperfeiçoamento técnico e administrativo, em consonância com a premissa de Goldstein “A educação é um processo de aquisição e transformação de saberes que, na verdade, nunca termina” (GOLDSTEIN, 2007).

Nota-se que esse preceito é também compartilhado por Oliveira:

“Verifica-se uma tendência no sentido de qualificar e especializar as pessoas. A valorização da educação, anteriormente limitada ao mundo acadêmico, passa a ser, em função das necessidades do setor produtivo, cada vez mais demandada pelas organizações.” (OLIVEIRA, 2005)

Ante às inovações tecnológicas, o constante aprendizado tem se mostrado elemento essencial à valorização do profissional no ambiente corporativo e tem se

---

<sup>10</sup> VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Escolas de governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. 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 20/07/2017



prestado, segundo Oliveira, à “qualificação e especialização do indivíduo num ambiente em que a valorização da educação transcende o universo acadêmico e se volta às necessidades do setor produtivo” (OLIVEIRA, 2005).

Tais considerações permitem o raciocínio de que o novo modelo gerencial da administração pública visa, à semelhança da iniciativa privada, obter eficiência e eficácia, traduzidas em excelentes índices de resultado e satisfação do “Cliente Externo”. De modo que a capacitação e qualificação profissional, por meio das Escolas de Governo, se mostra como importante instrumento de realização destes objetivos.

Neste aspecto, há que se considerar o papel da cultura organizacional focada no objetivo estratégico e quanto a isto Pacheco aponta que “consolidar uma cultura de aprendizagem com base no construtivismo, significa a capacidade de mobilizar pessoas em torno de uma consciência de corresponsabilidade na construção coletiva, que reflete a tônica dos atuais programas” (PACHECO, 2009).

Quanto a isso, Eboli considera que a Educação Corporativa tem por princípio identificar e desenvolver as competências necessárias à obtenção dos resultados pretendidos pela organização, assim, por meio da gestão do conhecimento organizacional, através da geração, assimilação, difusão e aplicação num processo de aprendizagem ativa e contínua a organização produziria seus próprios talentos (EBOLI, 2004) e mantendo-se ativos os sete “princípios de sucesso”: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade (EBOLI, 2012).

Segundo Miranda, gestão do conhecimento consiste em processo de criação, captura, assimilação e disseminação do conhecimento individual e agregando-o ao conhecimento coletivo, organizacional, favorecendo as atividades da organização (MIRANDA, 2012)

Também, para Batista, a gestão do conhecimento como um conjunto de práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior (BATISTA, 2012).

Além destes, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, considerando que a inovação é a construção de um novo conhecimento que pode ser compartilhado, inovação e aprendizagem dependem do estabelecimento de uma memória organizacional em 2003 pesquisou instituições governamentais em diferentes países para observar suas práticas e resultados na implantação de estratégias de gestão de conhecimento, os dados apontaram para um atraso no processo nas organizações públicas (OCDE, 2003).

E, nesse sentido, tanto o ambiente quanto os estímulos são fatores produtivos de novos conhecimentos na esfera institucional, promovendo novos conhecimentos e a integração do conhecimento com a aprendizagem.

### **3 – Método**

Trata-se de pesquisa do tipo qualitativa-descritiva, pelo método indutivo, realizada a partir de um levantamento bibliográfico sobre os temas centrais a partir dos principais conceitos seminais e à luz da legislação vigente e multidisciplinariedade analítica, utilizando-se de livros, revistas, artigos, dissertações, em sua maioria em sítios da rede internacional de computadores, para a revisão da literatura em diversas fontes e em estudos mais amplos - livros, revistas, teses, dissertações e artigos - relacionados aos temas centrais: Escolas de Governo, Educação Corporativa, Capacitação Profissional e Gestão da Informação, a fim de verificar a existência de eventual interconexão entre tais e seu reflexo nos resultados pretendidos pela EC nº 19/98 para as escolas de governo.

### **4 - Resultados e Discussão**

A análise da fundamentação teórica sinaliza que as Escolas de Governo são instituições constituídas, originalmente, para a formação de uma elite gerencial da administração pública que, no entanto, a partir do novo modelo gerencial trazido pela EC nº19/98 teve seu espectro ampliado e na atual modelagem pretende a capacitação e aperfeiçoamento do servidor público de todos os níveis hierárquicos, contando inclusive, com formação em nível de pós-graduação.

Entretanto, pelo exposto verifica-se que a iniciativa pública em relação à iniciativa privada possui atraso na implementação de estratégias de gestão do conhecimento para a construção de uma memória organizacional, o que requer aprimoramento em favor do ganho global em qualidade institucional e social.

Assim, como instituição voltada à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão mediada pelo desenvolvimento permanente do servidor público as Escolas de Governo, dentro do escopo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, mostram-se eficazes à proposta de gestão por competências na aplicação da educação corporativa, entretanto, ainda não se apresenta como uma rede sistematizada na difusão de informações, técnicas e resultados, potencial que permite exploração mais aprofundada.



## 5 - Considerações Finais

A partir dos levantamentos realizados tem-se que as Escolas de Governo são Institutos estratégicos para um novo modelo de gestão, sendo importantes instrumentos de difusão de conhecimento e fortalecimento ou remodelagem da cultura institucional. A par disso e tendo em vista as características da era da informação, caracterizada pela relevância da formação continuada, destaca-se a finalidade estratégica destes organismos no desenvolvimento e aperfeiçoamento do capital intelectual da Administração Pública em busca de maior qualidade e eficiência.

Também, no que tange ao desenvolvimento de competências, a existência de uma instituição focada no aprimoramento e busca permanente pelo alinhamento com as políticas públicas, promove o sincronismo técnico que favorece a valorização individual e institucional num aprimoramento contínuo dentro da nova modelagem gerencial inaugurada pela EC nº 19/98.

Entretanto, se, num aspecto, as Escolas de Governo mostram-se elementos estratégicos ao fortalecimento, ou reconfiguração, da cultura institucional e à promoção do constante e recíproco aprimoramento de técnicas, processos e métodos, por outro, nota-se que no campo da Gestão do Conhecimento apresenta fragilidade na sistematização dos saberes, essencial à consolidação dos processos educativos e de aprendizagem, bem como à satisfatória integração entre produção, aprimoramento, compartilhamento e multiplicação de informações em favor da inovação no ambiente institucional por meio da interação e das descobertas, que mantém novos os processos e contínuo o aperfeiçoamento.

A partir dos pensamentos apresentados, há que se ressaltar a essencialidade da Gestão do Conhecimento como um dos principais ativos dos tempos presentes para as organizações, capaz de propiciar o adequado desenvolvimento da proposta educacional, do quadro de recursos humanos e das práticas gerenciais pretendidas pela Administração, crucial à nova modelagem de gestão por competências e resultados.

Portanto, a modernização e estruturação de sistemas de controle, monitoramento e disponibilização de resultados é ponto essencial ao novo modelo de gestão, pois permite o desenvolvimento do conhecimento organizacional gerador de inovação, estimulando uma simbiose entre aprendizado organizacional e difusão do conhecimento, o que contribui para o desenvolvimento de novas estratégias desejáveis à satisfação do interesse público, cada vez mais exigente.

Assim, tomando-se por fundamento a conceituação trazida pelo Decreto nº 5.707/06 para “desenvolvimento” e “capacitação” nota-se que a visão de futuro da Gestão Pública e da Escola de Governo deve considerar as novas demandas e desafios, mantendo permanente investimento em formação, aperfeiçoamento e capacitação do corpo funcional de modo a promover, na era do conhecimento, um gerenciamento que favoreça o desenvolvimento de habilidades e competências organizacionais em benefício da constante melhoria da gestão pública.

Apesar disso, sugere-se que estudos posteriores sejam implementados com o intuito de ampliar o escopo da proposta de Escolas de Governo sob a perspectiva de Educação Corporativa na Administração Pública.

## 6 – Referências

ABRUCIO, Fernando L. **Os desafios da gestão pública brasileira para o século 21: da experiência internacional aos eixos estratégicos da reforma**. In: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo. Cadernos ENAP, ed. Especial, 2006. Disponível em <http://antigo.enap.gov.br/downloads/caderno20anos.pdf>. Acesso em 23/07/2017.

ALEXANDRINO, Marcelo. PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 18. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2010.

ANDRADE, Patrícia Roberta Paes de. **Educação profissional na administração pública**: desenvolvendo competências para atender às demandas da sociedade brasileira. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012.

BITTENCOURT, Maryângela A.; ZOUAIN, Deborah M. **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 do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, v.14.2010. Disponível em <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/%2083/81>. Acesso em 20/07/2017.

BRASIL, VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. **Escolas de Governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil**. 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 20/07/2017

\_\_\_\_\_, Escolas de Governo. Portal do Servidor - Governo Federal <https://www.servidor.gov.br/assuntos/escolas-de-governo>. Acesso em 26/08/2017.

\_\_\_\_\_, Porta do Servidor – Governo Federal - <https://www.servidor.gov.br/assuntos/escolas-de-governo>, em 26.08.2017.

\_\_\_\_\_, Legislação Informatizada - Emenda Constitucional nº 19, DE 1998 - Exposição de Motivos <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html>

\_\_\_\_\_, Legislação. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em 21/07/2017.

\_\_\_\_\_, Escola de Governo do Mato Grosso. [http://www.escoladegoverno.mt.gov.br/images/files/Escolas de Governo na CF20072016145958.pdf](http://www.escoladegoverno.mt.gov.br/images/files/Escolas%20de%20Governo%20na%20CF20072016145958.pdf). Acesso em 16/07/2017.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

\_\_\_\_\_, M. **Fundamentos e evolução da educação corporativa**. In.: Eboli, M.; Fischer, A. L.; Moraes, F. C. C.; Amorim, W. A. C. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOLDSTEIN, Ilana. **Responsabilidade Social: das grandes corporações ao terceiro setor**, São Paulo: Ática, 2007

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. PA: Bookman. Artmed – 2003. Disponível em [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1811207/mod\\_resource/content/1/Aula%202%20-%20Desenvolvendo%20Compet%C3%Aancia%20-%20Cap.%201%2C%202%20e%203%20-%20LE%20BOTERF%2C%202003.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1811207/mod_resource/content/1/Aula%202%20-%20Desenvolvendo%20Compet%C3%Aancia%20-%20Cap.%201%2C%202%20e%203%20-%20LE%20BOTERF%2C%202003.pdf). Acesso em 21/07/2017.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 7ª ed. Niterói: Editora Impetus, 2013.

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

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha (org.). **Informação e conhecimento no Legislativo**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2012. Disponível em <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/9708>. Acesso em 26/07/17.

OLIVEIRA, Fátima Bayma (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. Rio de Janeiro: Pearson, 2005.

PACHECO, Regina S. **Escolas de governo: tendências e desafios — ENAP — Brasil em perspectiva comparada**. Revista do Serviço Público - RSP, Brasil. Disponível em <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/324/330>. Acesso em 19/07/2017.

\_\_\_\_\_, Regina S. - **Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil**. Revista do Serviço Público. Disponível em <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/280/286>. Acesso em 19/07/2017.

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). **Survey of knowledge management practices in ministries/ departments/ agencies of central government.** Paris, OECD Publishing, 2003.

Universidade Federal da Bahia – Portal de Capacitação.  
<https://capacitar.ufba.br/conceitos>. Acesso em 19/07/2017.

WIIG, Karl M. **Application of knowledge management in public administration.** Paper prepared for public administrations of the city of Taipei, Taiwan, ROC, 2000. Disponível em:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan020329.pdf>.  
Acesso em 23/07/2017.