

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS – EBAPE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ESCOLA DE GOVERNO
DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO: DESAFIOS E PERSPEC-
TIVAS**

TRABALHO FINAL DE CURSO APRESENTADO À ES-
COLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

HENRIQUE CÉSAR FREIRE DE OLIVEIRA

Rio de Janeiro - 2024

HENRIQUE CÉSAR FREIRE DE OLIVEIRA

**A INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ESCOLA DE GOVERNO
DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO: DESAFIOS E PERSPEC-
TIVAS**

Relatório de Diagnóstico e Análise apresentado à Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas/EBABE, vinculada à Fundação Getúlio Varga/FGV, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Governo, Organizações e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Bernardo de Abreu Guelber Fajardo

Rio de Janeiro

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Oliveira, Henrique César Freire de

A interiorização da educação corporativa na Escola de Governo da Administração do Estado de Pernambuco: desafios e perspectivas / Henrique César Freire de Oliveira. – 2024.

73 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Bernardo de Abreu Guelber Fajardo.

Inclui bibliografia.

1. Escola de Governo. 2. Servidores públicos - Treinamento. 3. Servidores públicos municipais. 4. Educação patrocinada pelo empregador. I. Fajardo, Bernardo de Abreu Guelber. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 354.9

Elaborada por Marcelle Costal de Castro dos Santos - CRB-7-RJ-007517/O

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

HENRIQUE CESAR FREIRE DE OLIVEIRA

**“A INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA ESCOLA DE GOVERNO DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE
PERNAMBUCO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS”.**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

DATA DA DEFESA: 03/09/24

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROF BERNARDO DE ABREU GUELBER FAJARDO

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROF BERNARDO DE ABREU GUELBER FAJARDO
ORIENTADOR**

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROFª ALINE BRÊTAS DE MENEZES
MEMBRO INTERNO - FGV**

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROF ADEMIR MACEDO NASCIMENTO
MEMBRO EXTERNO - UPE**

RIO DE JANEIRO, 03 DE SETEMBRO DE 2024.

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROF FLAVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR**

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>

**PROF. ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

**ESTE É UM TRABALHO ORIGINAL ONDE FOI VERIFICADA A NÃO EXISTÊNCIA DE PLÁGIO E DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, NÃO EXPLICITADA, NO CORPO DO TRABALHO
ATESTADO PELO ALUNO(A) E ORIENTADOR(A). ESTE DOCUMENTO NÃO CONFERE TÍTULO. PARA TAL DEVERÃO SER CUMPRIDOS OS REQUISITOS DO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO.**

**D4Sign 30e5ff52-9c82-4843-a12b-9895949d6b5b - Para confirmar as assinaturas acesse <https://secure.d4sign.com.br/verificar>
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.**

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os servidores públicos do Estado de Pernambuco.

Que as reflexões aqui apresentadas possam contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços públicos, promovendo um Estado mais eficiente, justo e acessível a todos os cidadãos pernambucanos.

Agradecimentos

Aos meus pais, pelas referências de caráter e honestidade;

À minha amada Katharina, pela paciência e compreensão;

À pequena Alice, pelo poder de curar através do sorriso e dos abraços;

Ao meu orientador, Professor Bernardo, pelo valoroso apoio e ensinamentos sobre comprometimento, organização e dedicação;

Aos participantes desta pesquisa, pela disponibilidade e gentileza;

Aos meus colegas servidores do Governo do Estado de Pernambuco, especialmente da EGAPE, pela inspiração e aprendizado.

“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas.
Pessoas transformam o mundo”.
(Paulo Freire)

RESUMO

Objetivo: Analisar, a partir dos dados disponíveis, a capacidade institucional da Escola de Governo da Administração do Estado de Pernambuco – EGAPE em relação ao projeto de interiorização de seus cursos e disponibilização aos municípios.

Metodologia: Investigar os impactos da oferta de cursos da Escola de Governo da Administração de Pernambuco (EGAPE) aos servidores dos municípios pernambucanos, por meio da experiência prática do autor como Diretor da instituição. O objetivo é compreender os efeitos do programa de capacitação nos servidores públicos municipais, considerando suas qualificações, a pertinência dos conteúdos oferecidos e os desafios do uso de tecnologias educacionais. A pesquisa utiliza entrevistas com servidores e análise de documentos institucionais, além de uma revisão de literatura sobre educação corporativa, ensino a distância e gestão pública. As principais conclusões destacam os desafios e as oportunidades de aprimoramento da interiorização dos cursos, com recomendações para a continuidade e sucesso da iniciativa. As limitações incluem a amostra restrita e a escassez de estudos específicos sobre o tema.

Resultados esperados: Identificar características, abrangência e metodologias de ensino mais aderentes ao projeto, conforme especificidades locais, apontando desafios e obstáculos.

Limitações: Ausência de literatura específica; programa ainda em fase de maturação; Respostas evasivas aos questionários face receio de exposição por eventuais críticas aos modelos;

Contribuições Práticas: Compreensão dos obstáculos, especialmente os entraves políticos e de gestão para a consolidação do processo nas cidades; Compreensão das limitações de infraestrutura e de pessoal da EGAPE para atender com qualidade as demandas dos municípios; Ampliação do portfólio de cursos a partir das contribuições dos municípios; Ampliação da visão do Estado sobre a realidade administrativa das cidades pernambucanas, possibilitando a revisão dos processos colaborativos em benefício da população; Estabelecimento da cultura do aprendizado contínuo das equipes; Fortalecimento da cultura da manutenção do quadro de pessoal capacitado nas cidades.

Contribuições Sociais: Identificação das perspectivas dos servidores públicos municipais, incluindo seus níveis de satisfação, motivação e percepção dos benefícios e

desafios envolvidos. Análise das políticas e estratégias adotadas, identificando boas práticas e lições aprendidas que possam contribuir para aprimoramentos futuros, recomendando formas para superar os desafios identificados, a fim de promover o programa, considerando aspectos como infraestrutura, capacitação de instrutores, parcerias com órgãos regionais e adaptação de metodologias de ensino.

Originalidade: Este relatório aborda a percepção sobre a eficácia das ações e modelos de ensino propostos aos servidores públicos lotados no interior do Estado de Pernambuco.

Palavras-chave: Escola de Governo, Educação Corporativa, Interiorização, Ensino à distância, Educação Presencial, Setor Público.

Categoria: Dissertação de Mestrado

ABSTRACT

Objective: To analyze, based on available data, the institutional capacity of the Pernambuco State School of Government Administration (EGAPE) in relation to the project of bringing its courses to the interior of the state and making them available to municipalities.

Methodology: To investigate the impacts of offering courses by the Pernambuco State School of Government Administration (EGAPE) to civil servants in Pernambuco's municipalities, through the author's practical experience as Director of the institution. The objective is to understand the effects of the training program on municipal civil servants, considering their qualifications, the relevance of the content offered and the challenges of using educational technologies. The research uses interviews with civil servants and analysis of institutional documents, in addition to a literature review on corporate education, distance learning and public management. The main conclusions highlight the challenges and opportunities for improving the interiorization of courses, with recommendations for the continuity and success of the initiative. Limitations include the restricted sample and the lack of specific studies on the topic.

Expected results: Identify characteristics, scope and teaching methodologies that are most appropriate to the project, according to local specificities, pointing out challenges and obstacles. Limitations: Lack of specific literature; program still in the maturation phase; Evasive responses to questionnaires due to fear of exposure due to possible criticism of the models;

Practical Contributions: Understanding obstacles, especially political and management barriers to consolidating the process in the cities; Understanding EGAPE's infrastructure and personnel limitations to meet the demands of the municipalities with quality; Expansion of the course portfolio based on contributions from the municipalities; Expansion of the State's vision of the administrative reality of cities in Pernambuco, enabling the review of collaborative processes for the benefit of the population; Establishment of a culture of continuous learning among teams; Strengthening the culture of maintaining qualified personnel in the cities.

Social Contributions: Identification of the perspectives of municipal public servants, including their levels of satisfaction, motivation and perception of the benefits and challenges involved. Analysis of the policies and strategies adopted, identifying good practices and lessons learned that can contribute to future improvements, recommending ways to overcome the challenges identified, in order to promote the program, considering aspects such as infrastructure, training of instructors, partnerships with regional agencies and adaptation of teaching methodologies.

Originality: This report addresses the perception of the effectiveness of the actions and teaching models proposed to public servants located in the interior of the State of Pernambuco.

Keywords: School of Government, Corporate Education, Interiorization, Distance Learning, In-Person Education, Public Sector.

Category: Master's Dissertation

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REFERENCIAL, CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA.....	15
2.1 METODOLOGIA.....	19
3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	22
3.1 CONCEITUANDO ESCOLAS DE GOVERNO.....	24
3.1.1 O papel das escolas de governo na formação de servidores públicos.....	27
4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	31
4.1 ESTRUTURA DA EGAPE.....	36
4.1.1 Gerência de Educação Corporativa.....	36
4.1.2 Gerência de Educação Profissional.....	39
4.1.3 Gerência Administrativa e Financeira.....	40
4.1.4 Núcleo de Desenvolvimento Humano.....	40
4.2 METODOLOGIAS ADOTADAS PELA EGAPE.....	41
4.2.1 Metodologias tradicionais.....	41
4.2.2 Metodologias ativas.....	42
4.2.3 Tecnologias Digitais.....	43
4.3 ENSINO À DISTÂNCIA NO BRASIL.....	45
4.4 DESAFIOS DO ENSINO À DISTÂNCIA NAS ESCOLAS DE GOVERNO....	46
4.4.1 Infraestrutura tecnológica deficiente.....	47
4.4.2 Falta de Habilidades Digitais dos Alunos e Professores.....	48
4.4.3 Falta de Interação Social e Presencial.....	49
4.4.4 Avaliação e Monitoramento do Aprendizado.....	49
4.4.5 Falta de cultura de aprendizagem autônoma.....	50
5. ANÁLISES, RESULTADOS e PROPOSTAS.....	52
5.1 FORMAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS COMO BASE PARA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	52
5.2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO E INOVAÇÃO.....	53
5.2.1 Parceria com a AMUPE.....	56
5.2.2 Parceria com o Tribunal de Contas de Pernambuco.....	59
6. EFETIVIDADE DAS AÇÕES FORMATIVAS.....	61

6.1 ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	61
6.2 ESTUDOS DE CASO E COMPARAÇÃO COM BENCHMARKS.....	62
6.3 ALINHAMENTO COM AS DEMANDAS DA ADM PÚBLICA.....	62
6.4. CULTURA ORGANIZACIONAL NAS REPARTIÇÕES PÚBLICAS.....	63
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
8. REFERÊNCIAS.....	70
9. APÊNDICE.....	73

1 INTRODUÇÃO

A Escola de Governo da Administração de Pernambuco – EGAPE, no seu papel de formar servidores públicos, tem, no programa de interiorização dos seus cursos a possibilidade de ampliar o alcance da difusão do conhecimento, no intuito do fortalecimento das políticas governamentais.

O programa de interiorização consiste na realização de parcerias junto aos municípios pernambucanos através de suas entidades representativas para fortalecer o funcionamento dos órgãos públicos por meio da formação continuada de suas equipes naqueles assuntos que digam respeito ao relacionamento entre o Estado e os respectivos entes bem como na qualificação profissional com a oferta de cursos voltados às áreas meio e fim da administração.

O objetivo proposto neste estudo é compreender a maneira pela qual o trabalho desenvolvido pela EGAPE, voltado à promoção do conhecimento e das habilidades necessárias para a melhoria do serviço público, possa atingir a todos os servidores, na capital e no interior e como essa iniciativa, ainda que apresente potencial para melhoria dos serviços prestados, possui desafios a serem superados a partir da compreensão das dificuldades que serão mais bem exploradas nos tópicos seguintes.

Tais questões contemplam problemas que vão desde a concretização da educação corporativa como instrumento indissociável da qualidade do gasto público, infraestrutura disponível para os processos formativos, metodologias e conteúdos aderentes às demandas e perfil dos alunos, até o compromisso dos líderes públicos com a agenda de formação e qualificação das equipes.

É certo que os servidores lotados na capital e na região metropolitana tem mais acesso à formação pois contam com a infraestrutura do Estado e das Escolas de Governo, o que contribui para o acesso aos processos formativos ofertados. No entanto, em relação aos municípios do interior, especialmente nos de menor porte (aqui escolhido um recorte de até 20.000 habitantes), existem diversas razões para que este programa tenha dificuldade em ser implantado, o que pode comprometer sua execução.

O advento da era digital trouxe consigo novas possibilidades de educação e aprendizado, mas também apresentou desigualdades que interferem diretamente na

obtenção do resultado pretendido, sendo este apenas um dos diversos entraves à aplicabilidade do programa. Estas desigualdades, muitas das quais relacionadas ao nível de aptidão dos discentes sobre os modelos digitais de formação, serão mais bem exploradas nos capítulos seguintes.

Este estudo expõe tais desafios e fazendo isso, compreende os problemas capazes de afetar a eficácia das ações, principalmente e, talvez destacando com maior ênfase, a visão limitada dos gestores públicos nas cidades de menor porte, especialmente, sobre a importância da formação continuada de suas equipes, o que se mostra evidente não só quanto à educação, mas também sobre as demais áreas, causando descontinuidade de políticas públicas.

Ao examinar esses obstáculos, enxerga-se com mais clareza os fatores que possam influenciar os resultados esperados e, por conseguinte, a efetividade do aprendizado.

Ainda, ao apresentar os problemas, soluções inovadoras e perspectivas advindas do programa, incentiva-se os gestores públicos a investir para mitigar os fatores que tornam lento e difícil a implantação da política de educação corporativa e de como esta pode ser potencialmente transformadora, pela sua replicabilidade nos municípios.

A partir dessa introdução, será feita uma análise detalhada dos principais desafios. Por meio de uma análise histórica e conceitual, revisão da literatura e análises qualitativas, serão apresentados os problemas e exploradas estratégias e soluções possíveis que possam promover o alcance efetivo dos objetivos da interiorização, independentemente das limitações impostas. Existe um evidente ganho a partir da superação destes impasses, haja vista que o desenvolvimento institucional é fundamental para a boa execução do planejamento das políticas públicas, dando sustentabilidade ao programa e tornando-o menos sujeito aos desafios inerentes à alternância de poder, potencial comprometedor do processo de institucionalização.

2 REFERENCIAL, CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A educação corporativa no contexto do serviço público em Pernambuco passou a ter importância estratégica na gestão, ao reformular sua legislação e adotar movimentos proativos de oferta de cursos para servidores municipais, algo que não era oferecido adequadamente, por limitações da legislação, mas também pela falta de engajamento de outras Secretarias de Estado e entidades representativas dos municípios, de forma mais assertiva na aplicação do binômio oferta *versus* necessidade.

O presente relatório analisa como a EGAPE pode ampliar seu alcance de atuação, englobando a participação de servidores municipais nos cursos, considerando o início das novas gestões a partir de 2025 e a carência de pessoal capacitado a assumir funções estratégicas nos municípios em razão da ausência de políticas públicas de capacitação profissional para estes grupos e da própria inexperiência de muitos políticos, muitas vezes pessoas forjadas nas próprias comunidades, alheias às práticas necessárias ao funcionamento da máquina administrativa.

Aqui, vamos abrir um pequeno parêntese em capítulo apropriado para considerar as iniciativas realizadas pelo Tribunal de Contas, com cursos regulares na área técnica, com custeio envolvido, mas focaremos nas iniciativas da EGAPE e como estas podem alcançar os munícipes, favorecendo a estabilidade da gestão no tocante à oferta de serviços públicos de qualidade e institucionalização de modelos eficientes de administração pública.

Para tanto, as referências teóricas utilizadas nesta pesquisa serão analisadas para compreender como a Escola de Governo pode, a partir de sua capacidade institucional, estabelecer-se como referência na educação corporativa do Estado de Pernambuco, e como os valores básicos do serviço público são influenciados pela sua atuação. Por esta análise pretende-se entender a correlação entre o tema estudado e os resultados esperados tendo em vista que a atuação em nível regional da Escola ainda é muito incipiente e depende de mais tempo para que se compreenda o impacto desta ação.

Diante dessa instigação e considerando a hipótese elaborada no objetivo deste documento, discorre-se a seguir acerca de um elemento que pode ser um dos diferenciais para responder as perguntas desse estudo: a construção da capacidade institucional da Escola de Governo.

Fernandes (2016) contribui para a discussão ao reunir definições do conceito e a sua possível origem. No que se refere a esse último tópico, a autora identifica que o surgimento da concepção de capacidade institucional ocorreu na década de 1980, quando organismos internacionais de financiamento compreenderam que os empréstimos aos países em desenvolvimento não eram eficazes devido à ausência de capacidade para implementar políticas e programas. Assim como Martins *et al* (2013), a autora aponta a dificuldade de obter-se consenso e, até mesmo referências, sobre o assunto no Brasil. Porém, destaca uma importante conclusão ao analisar as referências do tema:

(...) parece haver consenso entre os autores consultados de que compreender a capacidade institucional de uma organização exige a definição da dimensão sobre a qual a capacidade se refere, buscando responder às seguintes questões: Capacidade para quê? Capacidade para quem? Esse deveria ser o ponto de partida de um projeto de avaliação de capacidade: identificar as dimensões de análise, nos planos institucional, organizacional e de recursos humanos, seguidas dos indicadores e de sua forma de operacionalização (Fernandes, 2016, p. 9).

De maneira semelhante e a partir da análise de referenciais nacionais e internacionais, Martins *et al* (2013) destacam uma definição relevante para a discussão do tema abordado ao referenciarem a capacidade institucional enquanto um conceito relacionado à:

(...) habilidade das administrações [para] cumprirem suas responsabilidades em um governo democrático: utilizar bem os recursos públicos e direcioná-los para os objetivos desejados; gerir programas e pessoas de forma eficiente e avaliar se os objetivos estão sendo alcançados (Martins *et al* apud Cruz, Montoro e Bio, 2001, p. 03)

Seguindo este raciocínio, uma Escola de Governo tem na necessidade de formação continuada dos quadros do Estado a razão de sua existência. Ao atuar, disponibilizando cursos presenciais e à distância, utilizando de metodologias tradicionais e modernas, as Escolas de Governo contribuem para fortalecer as administrações locais e em nível regional, através do desenvolvimento de competências necessárias ao bom

funcionamento do serviço público de acordo com as características econômicas, sociais e políticas.

Para dar efetividade a esta ação, é preciso considerar a superação de barreiras como, por exemplo, a burocracia legislativa, associada à falta de clareza e priorização da execução adequada das políticas públicas. Isso demonstra como alguns governos não tratam estrategicamente as Escolas de governo, o que torna difícil o processo de institucionalização da política pública e conseqüentemente, do alcance regional aqui estudado. Associe-se a estes pontos a falta de infraestrutura adequada, incluindo instalações físicas e tecnológicas nestas cidades, além da própria cultura da gestão pública brasileira, muitas vezes amparada em quadros transitórios de pessoal, dificultando a aplicabilidade e institucionalização do conhecimento e de procedimentos de trabalho dentro dos órgãos atribuindo-lhes visão de longo prazo.

Para dar vazão às demandas, a EGAPE ao longo de sua história, estabeleceu-se com uma Escola de Governo, e possui estrutura física com salas de aula, atendendo os servidores presencialmente. Ocorre que, como meio aparentemente eficaz para popularizar o processo de aprendizagem, tem-se na Educação à distância um caminho viável para atender às demandas locais face alcance da ferramenta e sua flexibilidade, permitindo que determinados formatos facilitem a participação dos alunos e instrutores remotamente, ao vivo ou com aulas gravadas.

Por outro lado, a educação a distância (EaD), aqui adotada para viabilizar a interiorização, requer acesso estável à internet, equipamentos eletrônicos e ambiente propício para o aprendizado virtual, associados à disciplina do aluno, conseqüentemente. A ausência desses recursos também é um fator que pode prejudicar a implementação bem-sucedida dos cursos.

O Art. 1º do Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, que regulamenta a EaD, a define como [...] a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Ao referenciar o EaD, os estudos existentes baseiam-se em algumas teorias da aprendizagem que acabaram por se adaptar ao ambiente virtual. Neste aspecto, destaca-se o construtivismo que tem raízes nas ideias de Piaget e propõe que o aprendizado ocorra de forma ativa, com o estudante construindo seu conhecimento a partir de experiências e interações (LIMA et al, 2019). Em se tratando de EaD, isso se traduz em ambientes de aprendizagem que estimulam a colaboração, a resolução de problemas e o pensamento crítico, utilizando plataformas que permitam o engajamento dos alunos.

No ambiente online, essa teoria apresenta-se nas dinâmicas de grupo e nas comunidades de aprendizagem, onde os alunos podem interagir entre si, com os instrutores, e assim, desenvolver suas próprias habilidades. O uso das ferramentas de EaD, como fóruns de discussão, vídeos instrucionais e plataformas colaborativas fomentam este tipo de aprendizado e permitem que os alunos aprendam não só com conteúdo, mas com a interação comunitária nos grupos de estudo e salas de aula virtuais.

Este referencial também alcança estudos sobre a mediação pedagógica e uso de metodologias ativas, mais adiante conceituadas, exigindo do aluno protagonismo do processo de aprendizagem, referindo-se à forma como os professores utilizam as tecnologias como meio de facilitação do aprendizado. Temos como exemplo a sala de aula invertida e elaboração de projetos como estratégias amplamente aplicáveis no EaD.

Para conciliar as metodologias de ensino, especialmente o uso do EaD, o programa tem o desafio de se adaptar às especificidades socioeconômicas e de cultura de gestão de cada localidade. A abordagem pedagógica dos cursos deve considerar as características do público de servidores atendidos, garantindo que os conteúdos sejam úteis, relevantes e aplicáveis às necessidades e contextos locais. A ausência dessa contextualização pode levar à falta de engajamento e, conseqüentemente, ao insucesso dos programas formativos.

Talvez o elemento mais benéfico e útil à implementação deste tipo de política seja o de estabelecer parcerias com as representações municipais, o que reportamos ser fundamental para viabilidade do projeto, em relação ao incentivo e ao fornecimento

de recursos físicos, logísticos e humanos, contribuindo para eficácia das formações e facilitando a conexão entre os programas de capacitação e a implementação das políticas públicas que atendam as realidades destas cidades.

A cooperação com atores regionais, aqui destacado o papel das Associações Municipalistas e Consórcios públicos, pode fortalecer os laços entre a Escola e os governos, promovendo um diálogo mais efetivo e uma governança mais participativa, além de ampliar a capacidade de entrega do Governo Estadual a partir da adequada formação dos seus quadros no interior do território, bem como da relação deste com os municípios, especialmente nas demandas que exigem transferência de recursos, que, não raramente, tornam este processo custoso e demorado, o que pode comprometer a efetividade das políticas correlatas.

Em síntese, levar formação em educação corporativa ao serviço público no interior do Estado pode ser considerada uma estratégia importante para aprimorar a administração pública regional, promover o desenvolvimento e melhorar a relação entre os poderes executivos federal, estadual e municipal, bem como com o legislativo e judiciário, diante da qualificação da mão de obra que opera estes processos.

No entanto, essa abordagem carece de efetividade diante do ambiente externo onde se insere, os quais aqui destacam-se o poder de influência dos governantes sobre o engajamento das equipes, a manutenção dos quadros através de concurso público, infraestrutura limitada, a necessidade de adaptação dos conteúdos e a criação de parcerias eficazes. A compreensão sobre esses obstáculos possibilita a formulação de abordagens adequadas para garantir a eficácia do programa e o aprimoramento das competências dos servidores públicos.

2.1 METODOLOGIA

O presente relatório técnico para obtenção do grau de mestre foi produzido a partir da vivência prática do candidato, enquanto Diretor da Escola de Governo da Administração de Pernambuco – EGAPE, onde está sendo desenvolvido juntamente com a SEPLAG, o projeto de Interiorização dos Cursos, objeto deste estudo. Esta imersão no tema possibilita com certa acuidade entender, na prática, como um programa desta natureza pode impactar positivamente a gestão pública, experimentando as dificuldades e avanços decorrentes de sua implementação.

O Objetivo desta pesquisa é compreender os efeitos práticos da aplicação deste programa, em relação às particularidades dos municípios, especialmente nível de formação e habilidades dos servidores nos cargos voltados às atividades-fim, pertinência dos temas e processos formativos internos como estratégia das gestões municipais, limitações técnicas sobre o uso de tecnologias educacionais, alcance e eficácia da aplicação de metodologias tradicionais e modernas de ensino e percepção dos alunos sobre os ganhos da formação continuada para suas carreiras e uso no dia a dia.

A partir dos tópicos a seguir, são explorados os conceitos correlatos ao tema do estudo, a partir da educação corporativa empresarial, do que são escolas de governo e o seu papel na formação dos servidores públicos, um relato histórico da Educação Corporativa em Pernambuco, sua infraestrutura e aplicação das metodologias de ensino.

Também são apresentados os desafios do ensino presencial, do ensino à distância, do impacto nas políticas públicas a partir da formação adequada dos quadros e das parcerias necessárias para que o programa de interiorização das ações seja eficaz.

Como suporte acadêmico, ao decorrer do estudo é apresentada literatura correlata sobre educação corporativa, interiorização da educação, gestão pública, capacitação de servidores e tecnologia na educação, ajudando a identificar lacunas de conhecimento e questões relevantes para investigação.

Também são realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores públicos, gestores e outros envolvidos na interiorização da educação corporativa, permitindo explorar as percepções e experiências dos participantes.

São analisados documentos institucionais, relatórios, leis e decretos relacionados à educação corporativa. Essa análise ajuda a compreender o contexto institucional, as estratégias adotadas e os desafios enfrentados. Ainda, são analisados os dados coletados, comparando os resultados com a revisão bibliográfica para identificar padrões, contradições e tendências que possam contribuir para elucidar os entraves à viabilização do programa.

Com base nos resultados da análise, são discutidas as implicações práticas e teóricas dos achados, apresentando as conclusões principais do estudo, destacando os desafios, perspectivas e recomendações para a interiorização da educação corporativa na EGAPE.

As limitações da pesquisa estão atreladas principalmente à falta de dados disponíveis para estudo, visto ser um tema que, apesar de executado em diversos órgãos e estados, não tem, especificamente em relação à oferta de cursos para municípios, um estudo dirigido. Deste modo, a pesquisa se apoia em literatura voltada à educação corporativa, ensino à distância e capacidade institucional, promovendo um diálogo entre essas áreas, correlacionando-as aos achados e vivência prática do programa.

A amostra de entrevistas, realizada com dois servidores por órgão, totalizando 12 pessoas, também pode não retratar com fidelidade as percepções sobre o programa e desafios, além de enviesar-se em razão do perfil, tipo de vínculo público ou realidade sobre os eventos observados, gerando opiniões tendenciosas, o que pode influenciar o resultado.

Por fim, como se trata de um programa ainda incipiente, em fase de planejamento e, exceto por alguns cursos realizados com servidores municipais, ainda precisa de tempo e dados disponíveis para apoiar-se nas percepções do pesquisador.

3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As corporações, não importando o tamanho, tem na qualidade da mão de obra empregada nos processos de gestão, o seu crescimento e desenvolvimento dentro de um cenário de competição e melhoria dos produtos e serviços entregues aos consumidores finais. Somente há poucos anos, tem se observado uma nova forma de enxergar os departamentos de gestão de pessoas, antigos RH's adequando-os às exigências do mercado, a partir da valorização das competências.

Outrossim, as práticas em gestão de pessoas explicitam a filosofia da empresa em relação aos seus funcionários, tanto em termos sociopolíticos quanto econômicos, tornando-se especialmente relevantes nos investimentos em capacitação (Furtado et al., 2007). No passado, o modelo taylorista-fordista focava na capacitação dos trabalhadores para tarefas específicas e cargos ocupados. No entanto, no atual contexto que valoriza o conhecimento, a adaptação deve ocorrer em relação à organização como um todo. A formação dos trabalhadores passou a ser vista como um elemento estratégico, instrumental aos interesses das empresas (Aniceto, 2009).

A gestão flexível transformou significativamente o comportamento organizacional, movendo-se de uma estrutura vertical, hierárquica e centralizada para uma estrutura horizontal, matricial e descentralizada. Cezar e Ribas (2006) observam que a administração inicialmente centrada e padronizada resultava em trabalho alienante e automatização rígida. Com os novos modelos de gestão, a produção passou a ser orientada para a flexibilidade, diversificação e autonomia, exigindo um perfil de trabalho com conhecimento ampliado e capacidade de gestão e a automatização conduziu a um processo de padronização de normas de qualidade. No entanto, atualmente, a vantagem competitiva encontra-se mais próxima às competências.

Rogrio (2002) destaca que é “muito difícil falar em aprendizagem coletiva ou em equipe quando não há participação de todos os envolvidos desde a definição dos objetivos e dos caminhos que precisam ser trilhados para alcançá-los” (p. 278), ressaltando-se a importância da participação coletiva na elaboração dos processos de ensino e aprendizagem, tornando-a inviável se não executada em colaboração.

Desenvolver competências, portanto, torna-se necessário para o crescimento das empresas ou organizações, conduzindo para que os colaboradores estejam alinhados com as habilidades técnicas exigidas para entregas que atendam aos interesses das empresas quanto à eficácia e qualidade. Para tanto, a formação através da inclusão de conhecimentos específicos associados à atividade-fim desses colaboradores pode favorecer a melhoria dos processos.

Por isso que não se pode apenas trabalhar a formação nas competências técnicas, pois não nos parece ser suficiente para garantir efetividade na prestação do serviço. Deste modo, incentiva-se trabalhar também em competências comportamentais, como habilidades de comunicação, liderança, resolução de problemas, trabalho em equipe, pensamento crítico e capacidade de tomar decisões, sugerindo-se que os profissionais com tais expertises estão mais preparados para lidar com a pressão que as corporações costumam impor em favor do aumento da produtividade.

Diante desse cenário, as Universidades Corporativas têm ganhado importância, substituindo gradualmente os tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Estes entes são considerados excelentes ferramentas de uma gestão empresarial bem-sucedida (Éboli, 2000).

O tema Educação corporativa é recente no Brasil, tendo surgido nos anos 90. Somente nos anos 2000 houve a evolução mencionada no parágrafo anterior, passando dos Centros de T&D para um modelo educacional mais profissionalizado e alinhado com as expectativas do negócio.

Diante deste cenário competitivo, Éboli (2000) destaca que as empresas buscam maior competitividade e profissionais mais capacitados, mas também redução de custos. É quando surgem novas práticas sobre gestão de pessoas e processos administrativos, favorecendo o clima organizacional.

Kraemer (2004) destaca que a implementação da educação corporativa visa aumentar a competitividade das empresas através do desenvolvimento de competências empresariais e humanas. Marion (2011) complementa, ressaltando a importância do engajamento e comprometimento dos funcionários nesse processo, pois são os principais agentes da mudança e a cultura organizacional deve estar alinhada com os objetivos da aprendizagem.

O processo de aprendizagem deve ser elaborado e organizado para ser compatível com os interesses, objetivos e estratégias do negócio (Kraemer, 2004). Pensando nisso, as companhias desenvolveram seus processos formativos a partir do uso do Ensino à distância, mas sem abandonar o ensino presencial.

Éboli (2000), por seu turno, enfatiza que a gestão de pessoas moderna exige uma revisão profunda, com foco na geração de resultados que beneficiem a organização como um todo. A educação corporativa passa a ser relevante, pois promove a formação de indivíduos críticos e reflexivos, capazes de construir, atualizar e modificar a realidade organizacional, conforme a autora preconiza.

O investimento em educação corporativa pode ser significativo, mesmo sem a necessidade de uma estrutura interna robusta. Conte e Schneider (s.d.) citam o exemplo de grandes empresas nos Estados Unidos que destinam até 3% da folha de pagamento para a manutenção de universidades ou centros de desenvolvimento profissional. Esse investimento demonstra a importância da educação corporativa para o sucesso das organizações no longo prazo.

As escolas de Governo podem ser consideradas como universidades corporativas, tendo em vista a similitude de objetivos e estratégias para desenvolvimento das equipes, através de um olhar voltado à missão da organização e com foco no mapeamento das competências, a fim de fornecer formação adequada ao perfil do servidor, distinguindo-se das universidades corporativas apenas em relação à sua natureza jurídica e, em parte, nos conteúdos oferecidos.

3.1 CONCEITUANDO ESCOLAS DE GOVERNO

Partindo do conceito apresentado no ponto anterior, temos que a educação corporativa voltada ao serviço público assumiu, ao longo dos anos, um papel importante no planejamento dos governos federal e estaduais, além de alguns poucos municípios. Sua atuação, diante dos desafios impostos pela adequação a modelos atuais de gestão, exige formulação de ações intersetoriais com foco no atendimento às crescentes demandas por capacitação profissional e melhoria dos quadros, a partir de uma estratégia fundada no nível gerencial, fazendo um contraponto aos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento de carreira.

Segundo PACHECO (2002, p. 75):

Por um lado, (...), a escola de governo deve se posicionar como escola corporativa de gestão do governo – o que se traduz por estreito alinhamento às políticas e diretrizes de governo para a melhoria da gestão pública. Por outro lado, no entanto, é fundamental exercer um papel de antecipação – em busca de novas tendências e melhores práticas, e ainda um papel de relevância e influência na própria formulação daquelas políticas voltadas para melhoria da gestão.

Aires *et al.* (2014) ressaltam que sendo instituições públicas, a formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos constituem a função principal das Escolas de Governo, cujo objetivo é contribuir para melhoria da qualidade e da eficiência do serviço público.

Lima *et al.* (2023) destaca que a origem das Escolas de Governo remonta à era Vargas, na década de 1930, quando surgiram as primeiras iniciativas de capacitação profissional dos funcionários públicos, como o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) e o Instituto de Administração (IA).

Entretanto, somente após a Constituição Federal de 1988, com a Emenda nº 19, foi que as escolas de governo ganharam *status* constitucional, sendo previstas como instrumentos de formação e desenvolvimento dos servidores públicos da União, dos Estados e do Distrito Federal. Segundo Aires *et al.* (2014) a partir de então, diversas instituições públicas se reconheceram como escolas de governo e passaram a integrar a Rede Nacional de Escolas de Governo, criada em 2003, com o objetivo de promover a cooperação e o intercâmbio entre as escolas, bem como a padronização e a qualidade dos cursos oferecidos.

A nível estadual, as escolas de governo se distribuem pelas cinco regiões do país, com diferentes graus de estruturação e atuação. Segundo um estudo de benchmark realizado por Aires e colaboradores (2012) com Escolas de Governo de todo o Brasil, evidenciou-se que as escolas da região Norte apresentavam baixo desempenho nos critérios de análise, bem como a inexistência de um plano estratégico, a oferta de cursos presenciais e a distância, a realização de pesquisas e publicações, entre outros. Já as da região Nordeste também apresentaram algumas deficiências, como a falta de autonomia administrativa e financeira, a baixa diversidade de cursos e a pouca articulação com outras escolas. As escolas de governo das regiões Centro-

Oeste, sudeste e sul mostraram um melhor desempenho, com destaque para as escolas de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul, que se destacaram pela sua estrutura, abrangência e qualidade.

Atualmente, as Escolas de Governo estão inseridas no contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que visa à capacitação contínua dos agentes públicos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Uma das diretrizes da PNDP é priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas. Nesse sentido Fonseca *et al.* (2015), aponta que surgiu o Sistema de Escolas de Governo da União - SEGU, previsto no Decreto nº 9.991 de 2019, que contava com 20 instituições participantes, tendo a ENAP como coordenadora.

Em nível de articulação política, o Conselho Nacional de Secretários de Administração - CONSAD criou através da Resolução nº 06 de 29 de outubro de 2019, o Grupo de Trabalho de Escolas de Governo, cuja finalidade é a de aumentar a eficácia das escolas de governo dos estados e do Distrito Federal e das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos além de promover o compartilhamento de conhecimentos, incentivando trabalhos em parceria, bem como implementando medidas para aprimorar a eficiência nas organizações públicas. A partir dela, como objetivo secundário buscou-se consolidar as atribuições das unidades estaduais, pela necessidade de institucionalização das políticas de educação corporativa para o fortalecimento das ações realizadas junto ao Conselho.

O GT é formado por Escolas de Governo estaduais, além da ENAP, possuindo diversidade de estruturas, formatos e público-alvo. Algumas dessas escolas possuem status de Fundação ou Autarquia, como por exemplo a Fundação João Pinheiro e a Fundação Escola de Governo do Mato Grosso do Sul, enquanto outras, a grande maioria, são departamento da Secretaria de Administração ou Gestão, a exemplo da EGAPE, que é uma diretoria subordinada à Secretaria Executiva de Gestão de Pessoas da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco.

Este mapeamento é importante pois, ao tempo em que contribui para a colaboração no trabalho das escolas, integrando e fortalecendo o programa, demonstra que não há uma política uniforme voltada à institucionalização do trabalho desenvolvido

pelas Escolas de Governo e que precisa ser melhor abordada. Percebe-se com clareza, fragilidade na continuidade dos processos diante das mudanças de gestão, ocasionada pela falta de estabilidade dos cargos, mas também pela ausência de políticas públicas nesse sentido, com exceção de alguns Estados onde a educação corporativa já se mostrou apta a contribuir para estruturar adequadamente os governos através da formação das equipes.

É uma oportunidade para propor soluções e recomendações para a criação de políticas públicas que assegurem a estabilidade e a valorização da educação corporativa, mediante uso de estudos de caso e comparações internacionais. Essa medida pode contribuir significativamente para o debate sobre a institucionalização da educação nas escolas de governo e seu papel na melhoria da gestão pública.

3.1.1 O papel das escolas de governo na formação de servidores públicos

Como já mencionado, os Centros de Treinamento e Desenvolvimento (CT&D) e, mais recentemente, as Escolas de Governo possuem relevante papel na formação, capacitação e atualização dos servidores públicos no Brasil. A elas cabe a responsabilidade de oferecer cursos que abordem temas específicos relacionados à administração pública, políticas governamentais, gestão de recursos, uso de sistemas de informação, entre outros, além de estabelecer-se na integração dos processos de tomada de decisão em relação à execução dos planos de governo e estratégias de longo prazo, a partir das definições das leis orçamentárias, especialmente o Plano Plurianual – PPA, responsável por estabelecer as diretrizes e objetivos estratégicos de Governo e programas governamentais, com recursos, indicadores e metas para cada área de atuação, para um período de quatro anos.

Inobstante a confusão decorrente do uso do termo CT&D, estes órgãos deveriam ser vistos como estratégicos por qualquer gestão, face sua condição de multiplicadores e pela abrangência territorial, além da capilaridade, ao atender indistintamente, servidores de todas as áreas e órgãos do Estado, podendo inclusive chegar aos municípios, como parte de sua estratégia de ampliação de alcance institucional.

Como explicitado anteriormente, no Brasil, o termo “Escola de Governo” somente ganhou corpo e forma a partir da Emenda Constitucional nº 19. Até então, os centros de treinamento e desenvolvimento, na grande maioria vinculados aos departamentos de Recursos Humanos eram os responsáveis pela formação das equipes.

Ainda que ambos visem capacitar os servidores públicos, a sua abordagem difere quase que diametralmente.

Enquanto os CT&D's atuam na formação operacional, muitas vezes com enfoque na base da pirâmide do funcionalismo, as Escolas de Governo não apenas fornecem treinamento técnico e desenvolvimento de habilidades, mas também oferecem uma compreensão mais ampla e profunda das políticas públicas, estratégias de gestão e tomada de decisões governamentais, fundamentais para consecução dos macro-objetivos do Estado.

O quadro a seguir, elaborado pelo Professor Fernando Coelho, no livro *Escolas de Governo - Formação e Capacitação de Agentes Públicos* (2020), esclarece bem as diferenças:

Quadro 1 – Centro de T&D Convencional versus Escola de Governo Contemporânea

Centro de T&D		Escolas de Governo
Tático-operacional	Alcance	Estratégico
Reativo, rotineiro	Foco	Proativo, inovador
Função administrativo-burocrática	Operação	Unidade de negócio para criação de valor
Fragmentada, subárea de RH	Estrutura	Integrada, alinhada à diretriz da organização
Instrução e qualificação	Objetivo	Desenvolvimento de competências
Funcionários	Audiência	Todos os agentes da cadeia de valor
Estrutura física: prédios e/ou salas	Local	Qualquer lugar, físico e virtual
Instrutores internos e/ou professores	Docentes	Rede multiprofissional interna e externa
Transmissão de conhecimento	Didática	Diversas metodologias de aprendizagem
Catálogo de eventos e inscrições	Oferta	Link entre fluxo de cursos e ciclo de gestão
Tomada de consciência e certificação	Resultado	Impacto em mudança & desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Meister (1999), p. 23.

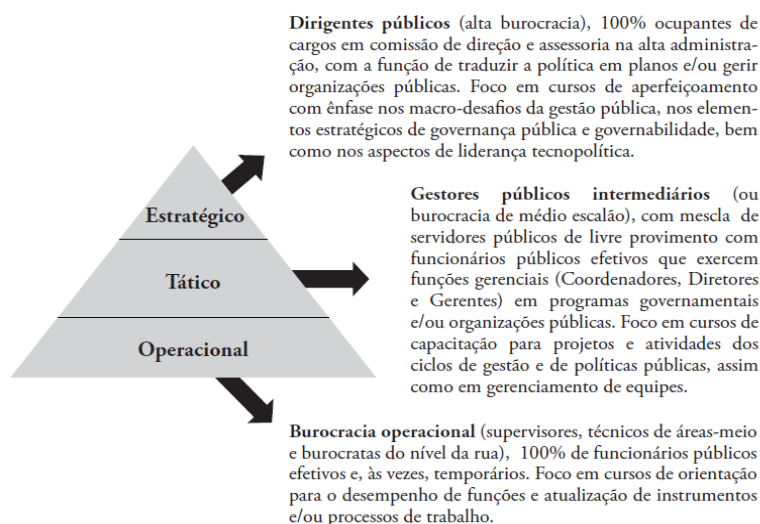
A partir da Emenda Constitucional nº 19, o Estado Brasileiro passou a adotar um comportamento mais assertivo e direcionado em relação à qualificação dos seus quadros. Ainda que esta mudança tenha ocorrido lentamente, é possível observar que alguns Estados se anteciparam em criar suas Escolas ao passo que muitos, de maneira incipiente, restringiram os programas de formação profissional a criação de normas gerais através de Decreto cuja eficácia foi relativizada pela ausência de um regulamento que possibilitasse a estruturação dos processos formativos adequados.

Nos municípios, essa realidade é ainda mais distante. Nas palavras de Coelho (2020, p. 18):

“temos que debater e estimular o papel da educação corporativa na e para a administração pública municipal que, apesar de casos de sucesso referenciados em alguns capítulos deste livro, ainda se depara com a insuficiência de institucionalização e resulta em descontinuidade de escolas de governos locais e/ou ausência de ações de T&D para o funcionalismo público na maioria das 5.568 prefeituras e câmaras de vereadores do país; aproximadamente sete milhões de trabalhadores, muitos dos quais gestores públicos que concebem políticas, planos e programas públicos nas cidades e ‘burocratas do nível da rua’ que prestam os serviços públicos para os munícipes.”

Ainda, observando as estruturas formativas da maioria das Escolas de Governo e usando como referência o quadro de cursos oferecidos no mês de abril de 2024 na EGAPE¹, verifica-se que a maioria destes ainda é voltada para a formação da burocracia operacional, mais bem ilustrada no quadro abaixo, também elaborado por COELHO et al (2020).

Figura 1 – Segmentação da Burocracia Público-Estatal e orientação para o T&D



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar o quadro de cursos da EGAPE, mostra-se com mais clareza a existência de demandas repetitivas a partir da burocracia operacional, que surge naturalmente das solicitações realizadas pelas Secretarias e seus departamentos de RH e

¹ https://www.egape.pe.gov.br/images/media/1711128114_04.ABR.2024.pdf

de forma espontânea pela própria EGAPÉ, já que diariamente é provocada a oferecer cursos, o que resulta na alta procura diante da massiva divulgação do calendário mensal.

A realização destes cursos vem atender, portanto, uma demanda recorrente e constante dos órgãos do Poder Executivo Estadual e não pode ser ignorada, em razão da transitoriedade de algumas posições, entrada de novos servidores e reciclagem de conteúdo diante das constantes modificações na legislação, citando-se como exemplo a nova lei de licitações que trouxe profundas mudanças nos processos internos, exigindo capacitação de todos os envolvidos, desde o setor de planejamento de aquisições até a equipe que executa os processos licitatórios.

Como consequência, a partir das entrevistas, a equipe operacional afirma estar sempre sobrecarregada de atividades de rotina, aqui considerados os cursos de Treinamento e Desenvolvimento, com pouca disponibilidade para atuar estrategicamente e de forma proativa para executar demandas de maior complexidade, identificáveis nos demais seguimentos da burocracia estatal, que passaram a ser mais exigidas a partir da mudança de governo em 2023.

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Apesar da Emenda à Constituição ter sido promulgada em 1998, em Pernambuco, somente no ano de 2007 foi editado e publicado o Decreto nº 30.517, criando a Instrutoria Interna no âmbito do Poder Executivo Estadual, delineando os primeiros passos na estruturação do modelo de treinamento e desenvolvimento de servidores.

Esta norma, ao instituir a Instrutoria Interna com o propósito de fortalecer a gestão pública e aprimorar a qualidade dos serviços prestados à população, representou uma mudança de paradigma no serviço público de Pernambuco, pela inovação, visto não existir nenhuma espécie de instituição estadual que atuasse em educação corporativa, como também foi pensada para estender sua abrangência a todos os órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do Estado, incluindo autarquias, fundações e empresas públicas.

Da maneira como foi idealizado, o programa até então deveria funcionar de forma descentralizada, em cada secretaria de estado. Por um lado, isso permitiu que cada departamento pudesse desenvolver seu núcleo formativo, já que os processos administrativos eram trabalhados pelas unidades da Instrutoria Interna da secretaria a que pertencia o órgão ou entidade responsável pelo ato, utilizando sua própria mão de obra, materiais de trabalho e espaço físico. Por outro lado, a ausência de uma estratégia central de formação de servidores parece não ter trazido ganhos significativos à gestão, haja vista não ter sido identificado qualquer núcleo funcional em processos formativos durante o período.

Esta ideia foi estabelecida na perspectiva de capacitar o maior número de funcionários públicos, tanto pela realização de formações, como também realizando parcerias com instituições de ensino objetivando descontos para que os servidores tivessem oportunidade de ingressar no ensino superior a um custo menor que os alunos ingressando pelos meios tradicionais.

Observando, a partir do capítulo anterior, o tipo de abordagem e o público-alvo envolvido, é possível identificar características de centro de treinamento e desenvolvimento, conforme histórico de cursos oferecidos nos cronogramas disponibilizados no portal que o então CEFOSPE oferecia aos servidores. Por exemplo: foco nas ações

de rotina, objetivo de qualificação/instrução dirigida ao quadro tático-operacional e atividades típicas do Centro de T&D são bastante evidentes no rol de cursos oferecidos.

Decorrido todo esse período, em 2010, através do Decreto nº 35.408 de 09 de agosto, foi criado o Centro de Formação de Servidores do Estado de Pernambuco – CEFOSPE, quando de fato foi instituído um Programa de Educação Corporativa, cuja finalidade era coordenar a gestão do conhecimento, de modo a proporcionar articulação adequada entre as competências individuais e organizacionais das entidades do Poder Executivo Estadual. Ao instituir o Programa, o Governo estadual objetivou valorizar o servidor e melhorar a aplicabilidade das políticas públicas

Deve-se destacar, portanto, a relevância da educação corporativa como elemento indissociável da melhoria das políticas públicas, diante de sua capacidade de dar efetividade às ações governamentais através da formação adequada do quadro de pessoal do Estado, conforme suas competências.

Como pontos de destaque deste Decreto, temos a otimização dos processos, tendo em vista que, com a criação do CEFOSPE – Centro de Formação dos Servidores Públicos do Estado de Pernambuco, foi também editada portaria otimizando o fluxo de processos formativos, de modo que as responsabilidades que até então eram descentralizadas em cada órgão, e na prática não aconteciam, passaram a ser lideradas pelo Centro, desburocratizando-as e uniformizando os procedimentos.

Convém esclarecer, no entanto, que, em que pese um texto completamente novo e alinhado com as expectativas sobre os modelos adequados de Educação Corporativa voltada ao serviço público, mesmo após a edição do Decreto em 2010, na prática não foram observadas alterações significativas em relação aos tipos de curso ofertados, mantendo muita semelhança sobre o que, ordinariamente, era oferecido pelos departamentos de RH de cada Secretaria e demais órgãos do Estado.

Em 2016, com o advento do Ensino à distância, houve algumas adaptações no Decreto que criou o CEFOSPE, sendo publicado o Decreto nº 43.993 de 29 de dezembro de 2016, agregando novas competências para atender de forma mais abrangente os quadros do Governo de Pernambuco. Foi regulamentada a atribuição do tutor de aprendizagem, equiparado ao instrutor do curso presencial, para realizar o acompanhamento e orientação aos alunos dos cursos à distância.

Igualmente, o referido decreto também permitiu que funcionários terceirizados, conveniados e congêneres pudessem usufruir dos cursos executados pelo CE-FOSPE. Esta medida permitiu que servidores de outros órgãos, municípios e Estados pudessem ser alunos dos cursos ofertados, trazendo um potencial impacto significativo no alcance das ações do Centro. Ao ser evidenciada a presença de alunos 'extra-quadro', demonstra existir uma carência de oportunidades formativas voltadas ao serviço público, ao menos no nível regional.

Houve, portanto uma ampliação do acesso à capacitação através da introdução das modalidades à distância e semipresencial, que dão mais flexibilidade aos servidores. Isso é importante destacar diante da resistência, de algumas chefias, na liberação dos funcionários no horário de expediente. Elimina-se, ainda, os custos com diárias e transporte.

Ainda em relação ao referido decreto, além da democratização do acesso pelo EaD, os servidores com vínculo precário com a Administração também puderam ter acesso aos cursos. Destaque para os funcionários terceirizados, muitos dos quais responsáveis por operar sistemas e realizar atendimento ao público, demandas estas que exigem capacitação constante.

A demanda decorrente do Ensino à distância foi atendida através da adoção de plataformas digitais (Moodle e Microsoft Teams), além do uso de recursos multimídia, através de estúdio próprio para gravação de videoaulas.

O Moodle, uma plataforma online, é um aplicativo voltado para a produção de cursos e sites na internet. É um software livre que pode ser utilizado, configurado e personalizado de acordo com as características dos cursos e com as suas necessidades ou de cada escola ou instituição de ensino.

A palavra Moodle, aliás, tornou-se um verbo. O termo descreve “o processo de passar por algo tranquilamente”. O que faz bastante sentido, levando em conta as ferramentas que a plataforma possui.

O Moodle pode ser implementado em qualquer tipo de servidor, desde que esse possa executar PHP e comporte uma base de dados do tipo SQL. É uma plataforma EAD versátil que pode ser executada em sistemas operacionais como MacOS e Windows, além de Linux.

Dentro de uma plataforma como essa, existem muitos recursos que apoiam o ensino. Nela, é possível disponibilizar materiais didáticos, realizar avaliações, propor debates e ter interação entre alunos, dentre outras facilidades, tudo isso em um ambiente de aprendizagem online (AVA) amigável e com acesso facilitado para professores e estudantes. É intuitivo para quem ensina e para quem aprende e atua na EGAPE como plataforma onde estão hospedados os cursos autoinstrucionais e com tutoria.

Já o Microsoft Teams é uma plataforma de comunicação e colaboração desenvolvida pela Microsoft. Faz parte do pacote de produtividade do Microsoft 365 e oferece algumas funcionalidades para facilitar o trabalho em equipe, como chats e mensagens, chamadas de áudio e vídeo, colaboração em documentos, canais para organizar conversas em grupo, dentre outras funcionalidades.

O Microsoft Teams é amplamente utilizado em ambientes corporativos, educacionais e outros contextos onde a comunicação e a colaboração são essenciais e na EGAPE atua como ferramenta utilizada para os cursos EAD ao vivo.

Neste ponto, é importante destacar que houve necessidade de formação específica para os instrutores em relação ao uso de videoaulas, visto que a maioria não estava apta ou não possuía desenvoltura necessária para apresentar-se aos alunos através de uma câmera.

O entendimento acima aplica-se também ao tutor de aprendizagem, uma vez que, com a introdução do ensino à distância, os profissionais precisaram adaptar-se às novas modalidades e desenvolver novas estratégias para garantir a permanência dos alunos em sala, interessados e comprometidos com os processos formativos. Estes profissionais são fundamentais pois acompanham e orientam os alunos durante o processo de ensino à distância, proporcionando acompanhamento individualizado e ajudando a esclarecer dúvidas.

Essa atenção personalizada pode ser considerada uma das boas práticas em ensino à distância, estratégica para a motivação dos servidores, criando interação entre alunos e um ambiente de aprendizagem colaborativo.

Portanto, o Decreto nº 43.993 representou, ao menos em teoria, uma grande mudança na educação corporativa do Estado de Pernambuco. A implementação do ensino à distância, a permissão que terceirizados e outros servidores com vínculo precário e a criação da figura do tutor de aprendizagem democratizaram o acesso à capacitação, modernizaram a metodologia de ensino e qualificaram a formação dos servidores públicos. Como resultado, possibilita-se que a máquina pública se torne mais eficiente em relação aos objetivos da gestão, além de permitir o desenvolvimento de competências visando uma melhor distribuição dos quadros.

Recentemente foi editado novo Decreto de nº 56.558 em 03 de maio de 2024, o qual trouxe diversas inovações, especialmente na relação com os municípios. Anteriormente, a educação corporativa restringia o acesso a servidores extraquadro do Governo do Estado de Pernambuco, permitindo que apenas um pequeno percentual (30%) das vagas nos cursos pudesse ser aproveitado por estes profissionais. No entanto, devido à grande procura pelos próprios servidores estaduais, não raro os servidores municipais nunca conseguiam participar das formações oferecidas pela EGAPE, por falta de vagas. Deste modo, foi realizada alteração no referido Decreto, permitindo que os municípios possam constituir turmas fechadas (com 100% de servidores municipais), mediante convênio ou ainda, utilizar do percentual de 50% para participação dos seus servidores de forma voluntária nos cursos abertos oferecidos regularmente.

Esta medida, por si só, amplia consideravelmente a capacidade de atendimento da EGAPE em relação aos quadros municipais, não só pelo número de vagas que são abertas, mas também pela diversidade de cursos. Foi permitido, inclusive, aos municípios, propor formações em temas correlatos à realidade local ou que demandam capacitação das equipes para o avanço das políticas públicas no território.

Importa destacar ainda, dentre as mudanças trazidas pelo Decreto, a inclusão de outras Escolas de Governo, vinculadas a Secretarias do Poder Executivo Estadual,

formando assim um ecossistema de Educação corporativa. Isso potencializa e fortalece os processos formativos através da cooperação na execução de projetos educacionais voltados para os servidores públicos estaduais e municipais.

4.1 Estrutura da EGAPE

A EGAPE está estabelecida em imóvel pertencente ao Governo do Estado de Pernambuco, localizado na região central da Capital e possui a seguinte estrutura física para cursos presenciais:

- 01 auditório com capacidade para 150 (cento e cinquenta) pessoas;
- 01 auditório para 60 (sessenta) pessoas;
- 01 estúdio de gravação;
- 03 Laboratórios de informática, cada um com 22 (vinte e dois) computadores, de última geração, recentemente adquiridos;
- 12 Salas de aula, cada uma com capacidade estimada para 25 (vinte e cinco) pessoas.

Todos esses espaços são equipados com retroprojetor e lousa branca.

O quadro de instrutores da EGAPE é composto por mais de 80 (oitenta) profissionais, distribuídos em diversas áreas do conhecimento e com diferentes perfis de formação. Por força do Decreto nº 56.558/2024, todos são servidores do quadro do Poder Executivo Estadual, no entanto não possuem vínculo jurídico com a EGAPE, estando credenciados, sendo demandados de acordo com a necessidade e remunerados pelos seus órgãos de origem.

O portfólio da EGAPE é formado por mais de 290 (duzentos e noventa) cursos nas modalidades presencial e à distância (ao vivo, com instrutor e autoinstrucionais).

O organograma da EGAPE é formado pela Direção e a esta, estão subordinadas: a Gerência de Educação Corporativa, a Gerência de Educação Profissional, a Gerência Administrativa/Financeira e o Núcleo de Desenvolvimento Humano, cujas atribuições serão melhor esclarecidas abaixo.

4.1.1 Gerência de Educação Corporativa

A Gerência de Educação Corporativa tem por atribuição a coordenação e monitoramento do Programa de Educação Corporativa do Estado de Pernambuco. Sua

atuação abrange desde a formulação de políticas e normas até o apoio às escolas de formação e aperfeiçoamento, além dos órgãos e entidades estaduais, no planejamento, implementação e monitoramento da gestão do conhecimento. Além disso, busca propor parcerias para fortalecer o programa, garantindo sua eficácia e alinhamento com os objetivos estratégicos do Poder Executivo Estadual.

No Governo do Estado de Pernambuco, existem 10 (dez) centros de formação, são eles:

- Escola de Governo da Administração Pública de Pernambuco/EGAPE, criada através do Decreto nº 55.291 de 2023 – substituindo o antigo Centro de Formação de Servidores do Estado de Pernambuco/CEFOSPE;
- Escola Fazendária – ESAFAZ, instituída pela Lei nº 10.725 de 1992;
- Academia Integrada de Defesa Social do Estado – ACIDES-PE, criada pela Lei Complementar nº 49 de 2003;
- Academia de Polícia Penal de Pernambuco Professor Ruy da Costa Antunes – APPE, criada pelo Decreto nº 34.331 de 2009;
- Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos – IGPE, criado pelo Decreto nº 37.828 de 2012;
- Escola Pública de Trânsito do Estado de Pernambuco – EPT-PE, criada pelo Decreto nº 31.199 de 2007;
- Centro de Treinamento Previdenciário da Fundação de Aposentadorias e Pensões dos Servidores do Estado de Pernambuco, criado pelo Decreto nº 31.130 de 2007;
- Centro de Estudos Jurídicos da Procuradoria Geral do Estado, instituído pela Lei Complementar nº 2 de 1990;
- Unidade Técnica Escola de Governo em Saúde Pública do Estado de Pernambuco – ESPPE, criada pela Lei nº 15.066 de 2013; e
- Escola de Controle Interno Professor Francisco Ribeiro, criada pelo Decreto nº 49.993 de 2020.

Todas essas Escolas ou centros de Formação, compõem o Programa de Educação Corporativa do Estado de Pernambuco e se apoiam mutuamente para a elaboração de propostas que visem a melhoria da formação continuada dos servidores públicos estaduais, a partir de articulação e coordenação da EGAPE.

Tais Escolas atuam em conformidade com as políticas desenvolvidas pelas Secretarias às quais encontram-se vinculadas. Tal medida, ainda que restrinja a sua área de abrangência e atuação, repercute positivamente na gestão, por estabelecer processos formativos alinhados com as demandas internas. Ainda, podem contribuir significativamente com o Programa de Interiorização, ao designar instrutores dos seus quadros para formação nas temáticas voltadas às atividades dos órgãos municipais correlatos.

O Instituto de Gestão de Pernambuco – IGPE, vinculado à SEPLAG, órgão que participa diretamente do Programa de Interiorização, tem nas suas atribuições a condição de oferecer processos formativos atrelados aos conceitos de gestão pública moderna, além de estabelecer-se como facilitador da relação Estado e Município, já que cabe à SEPLAG as responsabilidades sobre o desenvolvimento regional.

Subordinado à Gerência de Educação Corporativa, o Núcleo de Educação Corporativa, por sua vez, atua oferecendo suporte técnico e assessoramento no acompanhamento da execução do programa pelas escolas de formação, órgãos e entidades estaduais.

Além disso, emite pareceres técnicos em processos de validação de instrutoria interna, cursos e material didático, objetivando a padronização e aplicação dos materiais a partir dos regulamentos internos. A proposta de padronização de processos e documentação visa otimizar a gestão do conhecimento em toda a estrutura do Poder Executivo Estadual, enquanto a análise e fiscalização dos regulamentos das demais escolas de educação corporativa assegura sua conformidade com as diretrizes estabelecidas.

Já o Núcleo de Estudos e Pesquisa tem por atribuição o assessoramento técnico à Gerência de Educação Corporativa, especialmente no que diz respeito às parcerias voltadas para o desenvolvimento dos servidores públicos e empregados do Po-

der Executivo Estadual. Além disso, contribui para o fomento e divulgação da produção científica dos servidores. Ainda analisa e emite pareceres sobre os pedidos de afastamento dos servidores para realização de cursos (especialização, mestrado e doutorado) em outras instituições.

Por fim, o Núcleo de Governança atua para monitorar a legalidade dos atos praticados pela Escola, funcionando como ente consultivo, mas que também detém competência para elaborar normativos e resguardar sua aplicabilidade em relação à legislação Federal e Estadual.

4.1.2 Gerência de Educação Profissional

A Gerência de Educação Profissional, por sua vez, é responsável por adequar os processos de aprendizagem do ponto de vista pedagógico. Para tanto, ela atua realizando o acompanhamento dos cursos oferecidos pela EGAPE em consonância com o Programa de Educação corporativa, promovendo ações e identificando novos cursos a partir das necessidades do Poder Executivo Estadual, além de orientar, elaborar e executar projetos específicos, de acordo com as demandas das instituições, os chamados cursos *in company*, método onde as formações acontecem no local de trabalho do servidor, evitando custos com deslocamento.

Subordinado a esta Gerência, o Núcleo de Educação Presencial tem como principal atribuição de orientar, elaborar e executar projetos de acordo com as necessidades das instituições, coordenando também a elaboração dos cronogramas mensais de cursos e promovendo encontros regulares com a equipe de instrutoria (instrutores, coordenadores e conteudistas).

Além disso, monitora a criação dos planos de cursos conforme as áreas temáticas, assessoram eventos da instituição e elaboram indicadores sobre as capacitações. Também são responsáveis por aprimorar os processos de ensino-aprendizagem, promover a formação continuada de instrutores e coordenar reuniões com as equipes técnica dos núcleos. Ademais, supervisionam as atividades dos estagiários de pedagogia e analisam a eficácia das capacitações, propondo modelos para avaliações e acompanhando o processo seletivo de instrutoria.

O Núcleo de Educação à Distância, por sua vez, tem por atribuições a manutenção contínua do quadro de orientações gerais dos cursos no Moodle, Teams e no

Sistema de Gestão Integrada de Cursos – SGIC, que atua como Secretaria acadêmica. Além disso, é responsável pelo uso do estúdio de gravação.

A partir do Estudo e das atividades realizadas *in loco*, observou-se que o desenvolvimento de novos fluxos de atividades de instrutoria é uma medida importante para aprimorar os processos existentes e adaptá-los às necessidades. Paralelamente, a Escola realiza coleta de *feedback* por meio de enquetes junto aos alunos, professores, gestores de RH e líderes, visando compreender as demandas dos instrutores que utilizam as plataformas EAD Microsoft Teams e Moodle.

4.1.3 Gerência Administrativa e Financeira

Quanto à Gerência Administrativa e Financeira, as atribuições estão relacionadas a responsabilidades operacionais como planejamento e gerenciamento das ações vinculadas ao controle orçamentário, à administração predial, à tecnologia da informação e à gestão de compras e contratos. Isso inclui desde a elaboração de Termos de Referência (TR's) para contratação de serviços até o acompanhamento dos processos licitatórios.

O Núcleo de Tecnologia é responsável pelo gerenciamento da manutenção da rede de computadores, o funcionamento do portal da EGAPE e a guarda dos equipamentos de informática. Ainda, oferece suporte técnico aos usuários.

Por fim, são também atribuições da Gerência Administrativa e financeira o planejamento e gerenciamento das ações administrativas de apoio à infraestrutura física, ao patrimônio e ao almoxarifado. Isso inclui desde o funcionamento da rede elétrica até o suprimento de materiais de uso e expediente, além do apoio operacional às atividades de rotina, também realizando o acompanhamento dos serviços de manutenção predial.

4.1.4 Núcleo de Desenvolvimento Humano

Recém-criado, o Núcleo de Desenvolvimento Humano tem por atribuição promover o engajamento e coordenação intersetorial das ações da EGAPE atuando de maneira integrativa junto às demais gerências, executando projetos de inovação e estreitando a relação com as Secretarias de Estado e entidades indiretas. O que se

observa, através da atuação deste núcleo é o fortalecimento da cultura organizacional e um melhor alinhamento entre a entrega dos resultados e a missão institucional.

Para tanto, ele atua em colaboração com as gerências de Educação Profissional e Corporativa, garantindo que os cursos oferecidos estejam alinhados com as demandas e objetivos defendidos pela EGAPE. Atua também realizando ações e eventos, voltados para o engajamento das equipes de servidores.

Além disso, o Núcleo acompanha as práticas de mercado, da educação corporativa empresarial, realizando benchmarking com as outras Escolas de Governo Estaduais, analisando e comparando o trabalho desenvolvido, com foco em inovação e sustentabilidade, ambos objetivos estratégicos da EGAPE.

Por fim, o Núcleo de Desenvolvimento Humano apoia a Diretoria no desenvolvimento do planejamento estratégico, trabalhando em colaboração com o Núcleo de Educação Presencial e à Distância para avaliar a eficácia das capacitações realizadas e propor melhorias qualitativas com base nas avaliações dos participantes.

4.2 METODOLOGIAS PEDAGÓGICAS ADOTADAS PELA EGAPE

Sendo a educação corporativa fundamental na sustentabilidade das políticas públicas, é possível afirmar que a EGAPE, como instituição responsável pela formação dos servidores públicos estaduais, possui relevância em razão do impacto que provoca, na preparação dos quadros responsáveis pela execução das políticas públicas.

Para que estas ações adquiram resultado, apenas entregar cursos pré-formatados pode não ser suficiente, de tal modo que a EGAPE procurou adaptar as metodologias pedagógicas existentes. Neste capítulo, explora-se as diferentes metodologias utilizadas para compreender como elas contribuem para a construção de processos educacionais capazes de atender às demandas governamentais.

4.2.1 Metodologias Tradicionais

As metodologias tradicionais de ensino, como aulas expositivas, trabalhos em grupo e leituras dirigidas, ocupam o eixo central dos cursos desenvolvidos na EGAPE,

oferecendo base adequada de conhecimentos e conceituais para a formação de profissionais públicos.

Este formato de aulas permite a transmissão de conhecimentos de forma clara e objetiva. Essa metodologia, quando bem aplicada, possibilita a apresentação de conceitos teóricos necessários para a compreensão das diversas áreas do conhecimento relacionadas à administração pública. Já os trabalhos em grupo, desenvolvem habilidades colaborativas e interpessoais. Através da interação e do diálogo entre os alunos, essa metodologia contribui para a construção do binômio Aprendizado/solução.

No entanto, nesse formato, o que observamos é que há grandes diferenças entre o trabalho e o discurso dos instrutores se referirem à sua prática docente, sugerindo contradição resultante da ausência de um pensar sobre, ou ainda, num conflito entre o saber escolar e a reflexão-na-ação do professor e do aluno (SCHÖN, 1995).

Esse conflito pode ser evidenciado ao se observar como os estudantes reclamam das aulas monótonas e sem dinamismo e, por outro lado, os instrutores se sentem frustrados pela baixa adesão dos alunos à temática, pouca participação. Ainda, é possível observar que o uso de recursos tecnológicos não isenta esse ambiente de insatisfação.

Por isso, é importante e urgente que os profissionais procurem novas formas de comunicar-se com os alunos, através de novos métodos com foco no protagonismo e na autonomia destes, seja através de escuta, valorização das opiniões, da empatia, fomentando a motivação (BERBEL, 2011) e criando um ambiente favorável à aprendizagem.

4.2.2 Metodologias Ativas

As metodologias ativas de ensino, como estudos de caso, simulações, projetos e problematização, por outro lado, estão começando a ocupar os espaços dentro das salas de aula na EGAPE. Proporcionam uma aprendizagem mais dinâmica e participativa, colocando-se em prática conhecimentos e desenvolvendo habilidades necessárias para o exercício da função pública.

Deste modo, a EGAPE, desde o início de 2024, vem desenvolvendo formações específicas para os instrutores, especialmente em relação aos estudos de caso, baseados em situações reais, ocorridas na administração pública, que estão permitindo aos alunos analisar problemas concretos. Essa metodologia desenvolve a capacidade de análise crítica, a tomada de decisões e a resolução de problemas, que, segundo os alunos são essenciais para o dia a dia, como podemos ver no quadro a seguir, elaborado pelo autor:



4.2.3 Tecnologias Digitais

A pandemia da Covid-19 trouxe consigo diversos desafios em relação à educação. Não obstante, a EGAPE procurou adaptar-se às necessidades ainda que a educação presencial concentrasse a maioria dos esforços.

As tecnologias digitais, mais precisamente o uso de plataforma de ensino online e diálogos entre alunos e professores por meio de aplicativos de mensagens passaram a integrar o cotidiano da Escola. Esse formato amplia as possibilidades de aprendizagem, oferecendo aos alunos acesso a conteúdo diversificados, interatividade e ferramentas de colaboração.

Por meio da plataforma de ensino online utilizando o aplicativo *Moodle* – para os cursos EaD com tutoria e autoinstrucionais - e o Microsoft *Teams* – para os cursos online ao vivo - os discentes da EGAPE têm acesso aos cursos oferecidos podendo adequar-se à sua rotina, oportunizando a estes o aprendizado em quaisquer lugar e hora. Esse formato estimula a autonomia e contribui para que o aprendizado seja mais personalizado, de acordo com as expectativas, mas também pelas próprias especificidades de cada estudante.

Nesta modalidade, no entanto, alunos e professores precisam estabelecer critérios e etapas para que o curso tenha um bom aproveitamento. Observa-se que nos cursos de longa duração (com mais de 20 horas/aula), há uma grande dispersão dos alunos, desencorajados pelo excessivo tempo dedicado ao uso de telas.

Na EGAPE, estes cursos de 20 horas/aula são modulados em encontros de 4 (quatro) horas diárias ao longo de uma semana, com intervalos de 15 a 30 minutos em cada encontro, para reduzir o cansaço visual e possibilitar o aproveitamento do conteúdo ofertado.

Ainda, como complemento ao uso do *Moodle* e *Teams*, o uso de aplicativo de mensagens, como ferramentas de comunicação e colaboração, possibilita a maior interação entre alunos e com os professores. Essa metodologia contribui para a construção de grupos de trabalho e maior dedicação face apoio mútuo e interação.

O uso destas metodologias pela EGAPE tem favorecido a participação e o engajamento dos alunos nas aulas, o que se comprova pelas avaliações realizadas, destacando que a média da nota da EGAPE é superior a 9,5, cuja informação está disponível no Portal da EGAPE².

Portanto, a combinação de metodologias tradicionais, que fornecem uma base sólida de conhecimento, com metodologias ativas, que estimulam a participação e a aplicação prática, cria um ambiente de aprendizagem mais propício à aplicação na vida prática.

No entanto, é importante ressaltar que a adoção de novas metodologias não deve substituir, mas sim complementar as metodologias tradicionais. O êxito nos processos formativos da EGAPE depende do trabalho desenvolvido pela Gerência de Educação Profissional. Através do núcleo de educação profissional e à distância, é possível atingir os objetivos de aprendizagem, ao realizar o planejamento adequado dos cursos e das diversas modalidades oferecidas, de maneira estruturada e considerando as necessidades dos alunos, possibilita o atingimento dos objetivos de aprendizagem.

² <https://www.egape.pe.gov.br/institucional/38-institucional/515-indice-de-satisfacao-dos-cursos>

Associe-se a isso, a capacitação continuada dos professores no uso das diversas metodologias. São realizados encontros periódicos e ofertados cursos específicos para os instrutores poderem atuar adequadamente como facilitadores do processo de ensino e aprendizagem.

O processo de transformação educacional realizado pela EGAPE, em razão de sua continuidade e relevância, exige investimentos em tecnologia através da aquisição de novos equipamentos para o estúdio, constante pesquisa quanto à existência e aplicabilidade de novas metodologias de ensino e capacitação constante de professores e coordenadores.

Esse investimento, aliado a estratégia de longo prazo em relação à formação de servidores públicos, inclusive no interior do estado (atendendo também os municípios), tem potencial para estabelecer um modelo de gestão eficiente. Em paralelo, diminui as interferências políticas, visto que o engajamento das equipes e os resultados dele decorrentes favorecem a institucionalização da política pública.

4.3 ENSINO À DISTÂNCIA NO BRASIL

Como apresentado no capítulo anterior, o Ensino à distância adquiriu relevância no ambiente de ensino corporativo, especialmente após a pandemia. O EaD é uma modalidade de ensino-aprendizagem que propicia o acesso ao conhecimento por discentes que, por alguma razão, não querem ou não podem estudar de forma presencial. Historicamente, este modelo de ensino acontecia através do envio de correspondências, uso do rádio e da tv, associados a materiais impressos adquiridos em bancas de jornal ou enviados pelos Correios. Contudo, somente com a popularização da Internet o EaD passou a adquirir relevância como ferramenta educativa que enseja a produção do conhecimento (ALMEIDA, 2009).

Ele tem um papel importante no contexto educacional brasileiro ao possibilitar que qualquer cidadão, de acordo com as especificidades de cada curso, possa ter acesso à educação através de plataformas e de metodologias (assistidas ou não). Contribui, assim, para a formação profissional, possibilitando a inserção no mercado de trabalho ou aquisição de novos conhecimentos como instrumento de impulso na carreira.

É uma metodologia que, inobstante não ser nova, somente na última década avançou de forma significativa com a sua regulamentação de cursos pelo Ministério da Educação através do Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Este permitiu que as universidades públicas e particulares pudessem ampliar sua capacidade de formação, oferecendo turmas virtuais para cursos regulares técnicos, de graduação e de pós-graduação, inclusive em nível de mestrado.

A ampliação deste escopo, além de possuir um custo menor que o ensino regular presencial, possibilita ao aluno flexibilidade nos horários de estudo, pois a depender das estratégias metodológica e pedagógica, alguns cursos optam por deixar as aulas gravadas ou em arquivo de texto, por exemplo. Desse modo, o aluno tem total controle sobre os horários nos quais pode se dedicar às leituras e acompanhamento das aulas gravadas.

Naturalmente, o Ensino à distância tem suas limitações. Os planos de curso, conteúdos e metodologias de ensino devem estar alinhados com as diretrizes educacionais, e, na prática, o fator humano acaba tendo um papel preponderante em relação à efetividade na sua execução. O espaço da sala de aula possui por sua própria natureza, recursos e elementos característicos que tornam o processo de ensino e aprendizagem mais ricos do que aqueles ofertados pelo EaD.

A relação de troca, intervenções dos alunos e professores e entre alunos são elementos intrínsecos à educação, que, com o EaD acabam se perdendo. Nesse caso, o aluno deve, a partir de esforço adicional, disciplinar sua rotina de estudos e de registro das aulas para garantir que a qualidade oferecida seja efetivada.

Capeletti (2014) destaca que o ensino à distância requer disciplina e autonomia, pois depende de um estudo solitário pela falta da socialização com os colegas, a ausência física do professor e as dificuldades em compreender as ferramentas disponibilizadas no ambiente virtual.

4.4 DESAFIOS DO ENSINO À DISTÂNCIA NAS ESCOLAS DE GOVERNO

Como informando em diversos momentos, a renovação do serviço público, a partir das trocas de poder, aprimoramento legislativo e mudança nos modelos de gestão, mais próxima do modelo privado, exige que a educação corporativa adquira relevância na elaboração e acompanhamento de políticas públicas.

Credita-se, portanto ao ensino à distância (EAD) uma das alternativas para ampliar o acesso à educação, especialmente para profissionais públicos, alguns destes lotados, muitas vezes, em locais distantes da capital, onde não há boa infraestrutura à disposição, bem como para aqueles que não tem disponibilidade ao longo do dia para dedicar-se aos estudos.

Neste ponto, buscamos explorar os desafios que o EAD enfrenta e compreender suas origens, impactos e possíveis soluções esperando-se contribuir para o seu aprimoramento e consolidação como uma ferramenta eficiente para a formação de servidores públicos.

4.4.1 Infraestrutura Tecnológica Deficiente

O Ensino à distância, por sua própria natureza, requer a utilização de tecnologias para seu uso e aproveitamento e, para a EGAPE, este tema possui especial atenção visto que sua infraestrutura tecnológica carece de melhorias.

A partir da análise identificou-se baixa utilização das ferramentas que poderiam potencializar o uso do EAD. Inobstante a existência de um estúdio de gravação, verificamos que o mesmo está subutilizado, pois internamente não contém equipamentos fundamentais para seu funcionamento, como câmeras adequadas, microfones de lapela e uma ilha de edição acusticamente isolada, além da ausência de profissional apto a manusear o software de edição de imagens.

A sala, apesar de possuir espumas de isolamento acústico não tem, nas paredes, qualquer tratamento, de modo que durante uma gravação de aula os ruídos externos eram perceptíveis.

Deste modo, o espaço onde encontra-se o estúdio, ainda que tenha potencial para atender com muita qualidade a criação de cursos *on line*, gravação de *podcasts* precisa de melhoramentos em sua estrutura e aquisição de equipamentos específicos para este trabalho, os quais ainda se encontram na fase preparatória do processo licitatório.

Por parte dos alunos, a dificuldade evidenciada aponta para ausência de acesso adequado à internet, computadores ou outros dispositivos necessários para

acompanhar as aulas online. Essa falta de acesso impede que os alunos participem plenamente das atividades, possivelmente comprometendo seu resultado.

Outro ponto a considerar, é a plataforma de cursos online, que utiliza o software livre Moodle para gerenciamento dos cursos à distância com tutoria e autoinstrucionais. Esta plataforma, atualmente na versão 3.1 é operada por pessoa que não possui expertise em T.I., limitando-se a inserção e retirada de cursos da grade a cada mês. Em decorrência disso, não é incomum a queixa de alunos e da própria equipe sobre as funcionalidades do sistema, diante da limitação sobre seu uso.

O moodle é um software livre, com diversas funcionalidades desenvolvidas para potencializar o uso do ambiente do ensino à distância.

Para os cursos *on line* ao vivo, a EGAPE possui licença de uso da Plataforma Microsoft Teams, que detém ferramentas de interação bastante úteis, podendo inclusive ser utilizada para transmissão ao vivo em palestras e eventos.

Para superar estes desafios, como dito, a EGAPE está em processo de reforma do estúdio, com a aquisição de equipamentos de som e imagem adequados, além do isolamento acústico eficiente. Com relação ao MOODLE, encontra-se em elaboração Termo de Referência para a contratação de empresa apta a atualizar a sua versão, capacitar a equipe e customizar portal e métodos de acesso, facilitando assim a adesão dos alunos à participação nos cursos *on line*.

4.4.2 Falta de Habilidades Digitais dos Alunos e Professores

A partir do Decreto nº 43.993/2016, quando o EAD de fato foi implementado, um grande desafio observado na EGAPE foi a falta de habilidades digitais dos alunos e professores, muitos dos quais não possuem familiaridade com as ferramentas tecnológicas utilizadas no EAD, o que dificulta o acompanhamento das aulas, a realização de atividades e a comunicação entre os participantes.

Este desafio ainda está longe de ser superado. A EGAPE possui cursos específicos e foi necessário investir na formação dos alunos e professores em habilidades digitais. Cursos de capacitação no uso das ferramentas online estão sendo oferecidos a professores e coordenadores, além de todo suporte local via telefone e e-mail para auxiliar os alunos no acesso aos cursos. Investiu-se também na realização de fóruns

de discussão. Os professores também estão em constante processo de capacitação, especialmente no planejamento das aulas online, com interatividade e acompanhamento do progresso dos alunos de forma individualizada.

4.4.3 Falta de Interação Social e Presencial

O EAD pode ser uma experiência solitária para alguns alunos, que sentem falta da interação social e presencial com seus colegas e professores. Essa falta de interação pode afetar a motivação dos alunos.

Neste aspecto, a equipe pedagógica da EGAPE atua criando oportunidades para que os alunos interajam entre si e com os professores, mesmo à distância através de grupos de WhatsApp, reuniões por videoconferência e atividades realizadas em grupo vem sendo utilizados para promover a adequada participação dos alunos. São realizados eventos mensais, geralmente discutindo temas relevantes, onde alunos e professores podem participar.

O Núcleo de Desenvolvimento humano, por sua vez, tem atuado em visitas às Secretarias de Estado bem como suas autarquias e fundações, apresentando o portfólio de cursos e adequando as necessidades do órgão aos processos formativos, inclusive adaptando planos de curso para atender a realidade de cada unidade. Ainda, a cada mês, em parceria com as demais Escolas de Governo do Estado, realiza seminários sobre temas relevantes a fim de integrar a comunidade de servidores, promovendo conhecimento e dando visibilidade às ações da EGAPE.

4.4.4 Avaliação e Monitoramento do Aprendizado

A avaliação e o monitoramento do aprendizado no EAD, como elemento indissociável da efetividade dos cursos oferecidos, vem sendo objeto de trabalho pela EGAPE, pois é difícil acompanhar o progresso individual dos alunos e garantir que estejam realmente aprendendo o conteúdo das aulas. Essa dificuldade pode levar à frustração dos alunos e à falta de confiança na qualidade do ensino.

Para tanto, foram desenvolvidos mecanismos de monitoramento, através de métodos qualitativos, utilizados para avaliar o conhecimento dos alunos e identificar suas necessidades individuais. O feedback dos professores também tem sido fundamental para acompanhar o progresso dos alunos e oferecer suporte personalizado.

4.4.5 Falta de Cultura de Aprendizagem Autônoma

O EAD exige dos alunos uma grande capacidade de aprendizado autônomo, pois eles precisam ser responsáveis por seu próprio ritmo de estudo e organização das atividades. Muitos alunos não possuem essa autonomia, o que pode levar à procrastinação, à desmotivação e ao abandono do curso.

Neste aspecto, a EGAPE estimula o desenvolvimento da cultura de aprendizagem autônoma entre os alunos, especialmente através da auto avaliação, planejamento de estudos, a gestão do tempo e a resolução de problemas. Os professores também estão sendo capacitados para favorecer a promoção da autonomia, fornecendo objetivos de aprendizagem claros, orientação sobre estratégias de gestão do tempo e recursos para aprendizagem independente.

A partir do olhar sobre os desafios apresentados, entendemos que o ensino à distância se apresenta como uma ferramenta importante para contribuir com a formação dos servidores do Estado de Pernambuco. No entanto, observa-se que sua adequada implementação na EGAPE exige a superação de alguns entraves para que atinja seus objetivos pedagógicos e de gestão, como resultado da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos sobre as políticas públicas.

Dentre os desafios enfrentados, investir em infraestrutura tecnológica para oferecer conteúdo EAD de qualidade, capacitar alunos e professores sobre o uso das ferramentas digitais, além de mecanismos avaliativos com capacidade de medição de impacto sobre o conteúdo ministrado, podem criar um ambiente de ensino acessível para a formação de profissionais públicos.

Além dos desafios abordados neste artigo, é importante ressaltar que inexistente um arcabouço jurídico sólido que regule os processos formativos, inclusive o EAD na EGAPE. Esse marco legal pode trazer ganhos em relação ao estabelecimento de fluxos adequados, padronização de modelos de gestão educacional para as demais Escolas do Estado, trazendo melhoria à qualidade do ensino, a acessibilidade para todos os alunos e a equivalência da formação obtida na modalidade à distância com a formação presencial.

Por fim, importa destacar que a efetividade do Ensino à distância na EGAPE depende, além da superação dos pontos acima, um evidente comprometimento político e de gestão com a efetividade das ações por ela desenvolvidas. A adequada alocação de recursos, de pessoal capacitado, além da modulação das formações a partir das necessidades do Governo, podem contribuir significativa para a melhoria do ensino corporativo no Estado.

O governo deve investir em recursos financeiros e humanos para a implementação e manutenção da modalidade EAD assim como da presencial. A EGAPE deve esforçar-se para desenvolver uma cultura de inovação e atualização pedagógica e os alunos e professores terem acesso às formações, palestras e eventos que favoreçam a adaptação a novas metodologias de ensino e aprendizagem. Sem essa colaboração, o EAD terá dificuldade em se consolidar como estratégia para formação de servidores.

5 ANÁLISES, RESULTADOS e PROPOSTA DE INOVAÇÃO

Diante das constantes mudanças advindas com o uso da tecnologia em larga escala, associada à globalização em diversos aspectos, ter um serviço público de qualidade se torna cada vez mais crucial para o desenvolvimento social e econômico de um país. Deste modo a EGAPE pode ser estratégica na formação de servidores públicos ao oferecer ensino voltado à prática das atividades, formação de lideranças e adequada aos contextos locais, necessários para a construção de uma administração pública mais eficiente.

O impacto do trabalho realizado pela EGAPE, abordado aqui sob diferentes aspectos, pode contribuir para melhoria dos serviços públicos e, para tanto, encontra na colaboração entre diversos atores e processos de monitoramento da qualidade associado ao feedback realizado pelos órgãos solicitantes do curso, possíveis caminhos para efetividade dos processos formativos.

5.1 FORMAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS COMO BASE PARA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A eficiência do serviço público depende, em grande medida, da qualidade da formação dos servidores públicos. Servidores bem qualificados e atualizados possuem as habilidades e conhecimentos necessários para exercer suas funções com qualidade, contribuindo para a otimização dos recursos públicos, a agilidade na prestação de serviços e a tomada de decisões mais assertivas.

À EGAPE, cabe executar esse papel, ao oferecer ensino de qualidade, através da atualização constante dos programas e planos de curso, alinhados com as diretrizes da gestão, pautadas no Plano de Governo ou nas ações estratégicas desenvolvidas ao longo do mandato, mantendo-se a perspectiva de longo prazo e institucionalização desta, que é uma política pública estruturadora de diversas outras.

Tal medida gera, por conseguinte, o desenvolvimento de competências, ao estabelecer de forma estratégica a adequada formação conforme habilidades técnicas, interpessoais e de liderança, como alavanca de carreira, mas também como elemento catalisador da alocação adequada da força de trabalho.

Como consequência, as ações da EGAPE podem gerar diversos impactos na eficiência da administração pública, como a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a redução de custos diante da otimização dos processos e do uso eficiente dos recursos. Pode-se citar também a melhoria da produtividade face engajamento e motivação dos servidores adequadamente capacitados.

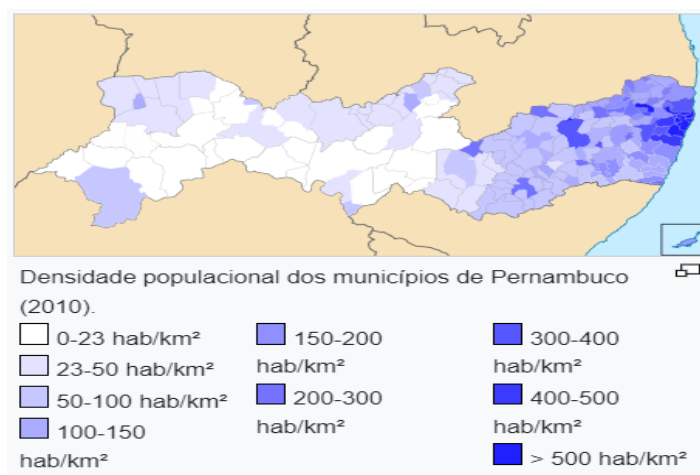
Outro ponto de destaque é o combate à corrupção, visto que, dentre os cursos executados, a ética e a transparência, associadas às formações sobre temas jurídicos como o Curso de Crimes contra a administração pública, tem o poder de conscientizar os servidores sobre os riscos inerentes às atribuições e reduzindo riscos sobre má gestão dos recursos.

Deste modo, a partir do estudo realizado, verificamos que a EGAPE tem à sua disposição algumas ferramentas capazes de apoiar a gestão do programa de interiorização de maneira mais eficiente, conforme podemos ver a seguir.

5.2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO E INOVAÇÃO

Este estudo, através de Relatório Técnico foi conduzido com o objetivo de compreender de modo amplo, os impactos que um programa governamental pode causar em municípios no Estado de Pernambuco, através da oferta de cursos de formação para servidores públicos e com isso, compreender as dificuldades e particularidades do território.

Pernambuco tem 184 (cento e oitenta e quatro municípios) além do Arquipélago de Fernando de Noronha e uma população de mais de 9.000.000 (nove milhões) de habitantes, sendo o 7º estado mais populoso do país (IBGE, 2022).



O quadro acima exemplifica a distribuição demográfica da população, destacando que a região metropolitana do Recife e alguns municípios do interior possuem um número de habitantes por km² relativamente alto em relação aos demais municípios do Estado. O que se observa neste dado é que existe uma concentração natural de demandas por serviços públicos nos locais onde há maior densidade populacional de tal modo que a presença do poder público torna-se, nestes territórios, mais necessária.

Nas palavras do Professor Fernando Abrucio, o arranjo federativo, nos termos da Constituição de 1988 impôs aos municípios um duplo desafio: assumir políticas públicas antes à cargo da União e/ou dos Estados e assegurar condições mínimas de bem-estar social às suas populações (função de *Welfare*) além de promover o desenvolvimento econômico com base em ações de âmbito local (Abrucio, 1996).

Estes dois desafios exigem dos municípios especial atenção às obrigações pactuadas através da Constituição de 1988 e Leis ordinárias dela decorrentes, a exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal, de Improbidade Administrativa, dentre outras, obrigando os entes a desenvolver infraestrutura ou buscar apoio do Estado para atender às expectativas da população local.

Há, portanto, uma correlação direta entre estados e municípios no desenvolvimento de políticas públicas estruturadoras, de alcance local e regional, tanto na área de Saúde (atendimentos de baixa complexidade – a cargo dos municípios e de média e alta complexidade – a cargo dos estados), como na Educação pública, por exemplo, onde via de regra, os ensinos infantil e fundamental ficam a cargo dos municípios e os ensinos médio e superior, a cargo dos estados.

Ainda que os Artigos 23 e 211 da Constituição Federal informem a necessidade de adoção de um regime colaborativo entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios no acompanhamento e execução destas políticas, o que se dá, na maioria das vezes através da redistribuição de receitas, a exemplo do FUNDEB, PNAE, PNATE e bolsa família.

Por outro lado, no âmbito do desenvolvimento econômico regional, observa-se uma maior capacidade e capilaridade da ação do Estado, nos incentivos aplicados através de programas como o PRODEPE, que compreende um conjunto de medidas fiscais direcionadas para alguns setores da atividade econômica, entre os quais se

destacam: **Indústrias, Centrais de distribuição e Importadores atacadistas.** Adepe (2024).

Neste relacionamento, o órgão que se destaca pelas ações que realiza é a Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Regional – SEPLAG/PE. Para tanto, foi criada uma Secretaria Executiva voltada à relação com os municípios e que tem atuado para fomentar modelos de gestão pautados nos processos formativos e oferta de serviços que minimizem as dificuldades enfrentadas pelos entes na relação com o Poder Executivo Estadual, além de colaborar na identificação de gargalos de gestão, capazes de impulsionar o desenvolvimento local.

Para ilustrar esse processo foi realizada entrevista com servidor da SEPLAG onde foram abordados questionamentos sobre o valor do Ensino à distância e do relacionamento com os municípios, onde ficou evidente que o EAD tem, potencialmente, capacidade de atender as demandas regionais.

Ainda, destaca a carência de formação para os servidores municipais, ressaltando a inexistência de Escolas de Governo municipais e de como isso afeta a relação entre os órgãos, trazendo o FEM – Fundo de Apoio aos Municípios, semelhante ao FPM, como exemplo em relação à dificuldade na prestação de contas e seus impactos.

Em relação aos municípios, foram entrevistados dois servidores de cidades diferentes e que realizaram cursos na EGAPE. O questionário abordou a metodologia aplicada, benefícios decorrentes da formação, burocracia relacionada à liberação para participação nos cursos e incentivo, além da necessidade deslocamento.

As respostas foram semelhantes. Em que pese a necessidade de aprofundamento da pesquisa através de entrevistas de servidores de municípios distantes, e que não tiveram acesso aos cursos presenciais para evidenciar as vantagens e desvantagens do Ensino à distância, observou-se que a metodologia presencial favorece a aprendizagem, diante da interação entre professor e aluno e destes entre si.

Por fim, os entrevistados relataram que há incentivo por parte da gestão na participação nos cursos, não havendo dificuldades para liberação, o que pode de-

monstrar que a necessidade de qualificação da mão de obra no serviço público é incentivada nestes órgãos, ainda que o número de entrevistas seja muito reduzida e possa não refletir a realidade de outros municípios.

Quanto aos alunos servidores públicos estaduais, a abordagem foi muito similar à realizada com os municípios, porém observamos que pelo perfil dos entrevistados existe uma grande disparidade no tipo de curso buscado, na forma de comunicação sobre as respostas e em maior facilidade para tomar conhecimento da existência dos cursos da EGAPE.

Todos os entrevistados informaram ter realizado cursos presenciais, sendo que dois deles afirmaram também ter participado de cursos EAD, o que foi enfatizado por um dos entrevistados como uma facilidade, especialmente no modelo com tutoria. Também não retrataram nenhuma dificuldade com a metodologia adotada ainda que houvesse alguma deficiência na apresentação do conteúdo pelos instrutores. Destaca-se que os cursos técnicos, para desenvolvimento de habilidades comportamentais ou '*soft skills*' são relevantes para este quadro e que todos realizam também cursos fora da EGAPE, através de empresas ou outras Escolas de Governo.

Fica claro, não só pelas entrevistas, mas no dia a dia da EGAPE que o público-alvo prioritário, e que de fato ocupa quase que a integralidade das vagas disponibilizadas nos cursos presenciais (principalmente) e no EAD ao vivo e com tutoria é formado por servidores do quadro Estadual. Os entrevistados possuem perfil de formação em nível superior o que fica claro pelas respostas quando questionados sobre os tipos de cursos que costumam realizar, diferentemente da abordagem aos servidores municipais, que resumem suas participações a cursos esporádicos e de pouca relevância no contexto das formações oferecidas, denotando desinteresse ou falta de uma política de incentivos pautada no estreitamento da relação entre a EGAPE e os servidores municipais, parceria objeto deste Estudo.

5.2.1 Parceria com a AMUPE

Dentro deste cenário de cooperação e para possibilitar que os municípios de Pernambuco possam usufruir dos serviços oferecidos pela EGAPE, o Governo do Estado, desde 2016 vem mantendo convênio com a Associação Municipalista de Pernambuco – AMUPE, cujo papel, dentre outros é o de fomentar o desenvolvimento no nível municipal através de cursos, palestras, num ambiente de permanente integração

institucional, intercâmbio de conhecimentos e capacitação de agentes públicos, fortalecendo os projetos entre Estado e Municípios por meio do Escritório de Projetos da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco – SEPLAG.

A AMUPE é uma entidade sem fins lucrativos, com missão de articulação e orientação aos municípios, sendo um elo entre estes, os demais poderes e instâncias e a sociedade. Tem também como missão a mobilização dos seus associados para encaminhar reivindicações aos órgãos de interesse. Busca ainda, integrar e interagir no nível regional, através de consórcios bem como com a iniciativa privada.

Este papel integrador é fundamental na relação entre a EGAPE e o processo de interiorização de cursos. Sua capilaridade, já que 184 municípios pernambucanos são associados, permite que os servidores públicos destas unidades tenham acesso às formações e eventos realizados diretamente pela Escola ou através da SEPLAG-PE que também atua como parceira.

Para tanto, o instrumento de parceria, que desde 2016 foi formulado observando uma política de integração multilateral, passou, a partir de 2024 a adotar um modelo em que a Associação se tornou divulgadora e acreditadora das ações, com a SEPLAG realizando o levantamento das demandas e a EGAPE elaborando os planos de curso, credenciando instrutores e formalizando os termos de cooperação com cada município, sendo responsável pela execução e acompanhamento do programa, para permitir a realização das suas ações.

A partir desse novo modelo, ainda incipiente, espera-se uma maior participação dos municípios, na medida em que os cursos serão mais bem direcionados para demandas reais e urgentes, a partir das fragilidades evidenciadas pela SEPLAG e pela AMUPE.

Observou-se a partir da coleta de dados junto à AMUPE que há uma consonância com as conclusões observadas a partir do estudo em relação às limitações para que os servidores possam ser beneficiados com as formações oferecidas.

A relação da AMUPE na parceria, bem como pelo olhar sobre o tema e sua complexidade, está bem delineada a partir da entrevista realizada com servidor daquele órgão. O questionário abordou a relação entre os entes bem como a importância

da formação continuada para servidores municipais e de como este processo pode promover a melhoria dos serviços públicos.

Da leitura das respostas extrai-se que há uma evidente carência de processos formativos junto aos municípios, nas áreas fiscal, jurídica, de governança e de inovação, principalmente em função de que a maioria das formações é no formato presencial, na capital, e isso por si só já dificulta bastante o deslocamento de pessoal. Outro ponto de destaque é a ausência de recursos financeiros para custeio de diárias ou contratação de profissionais para realização dos cursos na cidade. Por fim, destaca que cursos de longa duração e presenciais fora da sede desestimulam a participação face motivos já expostos.

Ainda, discorre informando que, ainda que as formações presenciais sejam mais bem aproveitadas, não pode negar que o Ensino à distância poderia resolver grande parte dos problemas de formação, pelo baixo custo e capilaridade, ainda que existam restrições tecnológicas em alguns centros urbanos, o que comprova as tendências apontadas pelo estudo.

Outro ponto a se destacar a partir da entrevista realizada é que a relação entre Estado e município é deveras prejudicada pela baixa qualificação das equipes, o que pode ser constatado a partir de um programa do governo Estadual denominado: Fundo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento Municipal - FEM em que há transferência de recursos, muito similar ao Fundo de Participação dos Municípios – FPM, do Governo Federal.

É bastante frequente, segundo a pessoa entrevistada, que os municípios tenham bloqueado o envio de novos recursos em razão de pendências nas prestações de contas de envios anteriores, fato este motivado pela baixa competência técnica das equipes em atender às exigências para cumprimento das obrigações financeiras entre as partes. Este problema, em pesquisa realizada pela AMUPE junto aos municípios, representou 32% das respostas, dos quais 29% sugere que a AMUPE intervenha para melhorar este processo.

Verifica-se, portanto, que existe uma interdependência entre o objetivo do programa de interiorização e a parceria com a entidade representativa dos municípios, sem a qual o programa pode não atingir plenamente seus objetivos.

5.2.2 Parceria com o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco

O Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), é o órgão de Controle Externo responsável pela fiscalização da gestão municipal, através da análise das prestações de contas anuais, bem como por meio de ações de acompanhamento cautelar sobre questões mais específicas, dentro de suas atribuições.

Sua Escola de Contas foi instituída para cumprir precipuamente a função de disseminação do conhecimento no âmbito da gestão pública, com ênfase na capacitação dos servidores do próprio TCE-PE e das entidades por ele fiscalizadas, além daquelas vinculadas à administração pública em geral e de membros da sociedade civil, podendo, a partir de suas expertises, contribuir na expansão e fortalecimento do programa de interiorização de cursos da Escola de Governo do Estado, especialmente na disseminação de boas práticas de gestão e controle.

Para tanto, encontra-se em elaboração Termo de Cooperação Técnica entre a EGAPE e a Escola de Contas, que deverá agregar alcance e diversificar a oferta de cursos, oferecendo aos servidores elementos para melhorar a relação entre os entes e a Corte de Contas, quanto à qualidade do gasto público, resultando em eficiência administrativa.

Uma das principais contribuições do TCE-PE através de sua Escola, constante no instrumento será o compartilhamento de conteúdo especializado relacionado à transparência, controle e fiscalização de contas públicas.

Ao atuar diretamente no treinamento de servidores quanto à responsabilidade fiscal, o Tribunal tem a capacidade de enriquecer o programa da Escola de Governo com módulos voltados para auditoria, prestação de contas e uso adequado de recursos públicos. Isso reforça a missão de ambos os órgãos de promover a boa governança e o cumprimento de normas legais.

Pode ainda, auxiliar na ampliação do alcance do programa ao utilizar sua estrutura já existente de Inspetorias Regionais e uso das plataformas em EaD. A Escola de Contas já vem atuando junto aos servidores municipais na oferta de cursos online, o que pode multiplicar o alcance dos processos formativos.

Considere-se ainda, a atuação conjunta entre o TCE e a EGAPE na personalização de conteúdos de acordo com as características regionais ou demandas específicas de algumas cidades ou regiões, visto que, através das auditorias e fiscalizações, o Tribunal conhece as realidades locais e dificuldades enfrentadas pelos gestores municipais.

Por fim, o Tribunal de Contas, pela sua importância no contexto do acompanhamento e fiscalização das políticas públicas além de, ao analisar os processos, julgá-los legais ou ilegais, com repercussão na própria manutenção de mandatos eletivos, ao estabelecer parceria com a EGAPE, promove maior legitimidade e engajamento dos municípios na participação do Programa, como elemento promotor de motivação dos servidores nos cursos, através da compreensão da importância da formação continuada.

6 EFETIVIDADE DAS AÇÕES FORMATIVAS

Um ponto a se destacar é a análise da efetividade da política pública e, neste aspecto, a utilização de metodologias para avaliar impacto de uma política pública, a fim de verificar se as ações de um governo têm efetividade, deve ser construída de forma a favorecer o aperfeiçoamento dos procedimentos definidos pela gestão, em sintonia com as políticas públicas a serem mensuradas.

Medir o impacto da política pública desenvolvida pela EGAPE é de natureza extremamente complexa, tendo em vista que a natureza dos cursos oferecidos, a diversidade de públicos-alvo e do perfil dos alunos, impõe o desafio de modelar o processo de avaliação de impacto a partir de diversas variáveis, não sendo possível, a princípio estabelecer um único modelo de avaliação.

A partir deste estudo, algumas metodologias estão sendo propostas como inovações para tornar esse caminho possível:

6.1 ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Além de utilizados internamente para medir a satisfação dos alunos com o trabalho desenvolvido, a EGAPE encontra-se realizando acompanhamento de turmas fechadas, onde todos os alunos pertencem a um mesmo grupo de trabalho de uma determinada secretaria de Estado. Por meio desse trabalho, utilizando como exemplo a Comissão de Licitação, que se encontra em processo de formação acerca da utilização da nova Lei de Licitações e também da utilização de novas ferramentas de compras públicas, espera-se compreender o valor do impacto entre a formação dos alunos e as entregas realizadas.

Existe outros indicadores, não necessariamente aplicáveis à EGAPE, mas que podem, a partir da adequada correlação, identificar melhorias no serviço público como o de tempo médio de espera de atendimento, associado aos cursos sobre utilização de sistemas (protocolo integrado); índice de satisfação com o atendimento, associado aos cursos comportamentais – a exemplo do curso de inteligência emocional. Ainda, o cálculo do número de demandas de ouvidoria relacionadas à má prestação de serviços, pode ser um bom indicador para apoiar as ações da EGAPE, na medida em

que se consiga estabelecer a relação entre o trabalho desenvolvido pelos servidores que participaram das formações e o atendimento às demandas da população.

6.2 ESTUDOS DE CASO E COMPARAÇÃO COM BENCHMARKS

Análise aprofundada de casos específicos, como a implementação de um novo programa ou serviço, pode identificar como a formação dos servidores contribuiu para o sucesso ou fracasso da iniciativa.

Comparação do desempenho da administração pública com outras instituições, de forma segmentada e considerando a atuação direta da Escola de Governo na formação de determinado grupo, pode identificar áreas onde houve identificação de melhoria bem como oportunidades para ajustes.

Além das observações acima, deve-se considerar algumas limitações a serem superadas para que o impacto desenvolvido pelo trabalho da EGAPE possa ser medido adequadamente pois estabelecer critérios e indicadores que capturem todos os aspectos relevantes ao processo de medição é um dos maiores desafios do processo de avaliação de políticas públicas. Frise-se que os efeitos destas podem levar anos ou até décadas para se manifestarem adequadamente, dificultando a atribuição de resultados específicos para uma determinada política.

Outro ponto a considerar é a variabilidade dos contextos onde a política pública está inserida. Questões locais ou até regionais, podem alterar significativamente os resultados, se as métricas não forem ajustadas. Outrossim, a disponibilidade de indicadores e a qualidade dos dados muitas vezes não é suficiente, ensejando ao avaliador muitas vezes, construir indicadores a partir do zero para poder estabelecer um processo de medição adequado.

6.3 ALINHAMENTO COM AS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma das características dos Centros de Treinamento e Desenvolvimento, é que suas ações se fundam em perfis de servidores voltados à área tático-operacional, de cunho rotineiro e voltadas ao funcionamento da máquina. As Escolas de Governo, por sua vez, possuem uma missão estratégica, que deve estar alinhada com os objetivos do governo. É fundamental que os cursos oferecidos sigam esse raciocínio. Para isso,

é importante que a EGAPE mantenha constante contato com as secretarias de Estado formuladoras de políticas públicas.

6.4 CULTURA ORGANIZACIONAL NAS REPARTIÇÕES PÚBLICAS

A avaliação de impacto na formação de servidores públicos tem, como um dos seus limitadores, uma cultura organizacional resistente a mudanças e inovação. Este aspecto perpassa não só pela formação, mas também pela própria implementação de políticas públicas. Não é incomum que a descontinuidade destas esteja atrelada à dificuldade em estabelecer mudanças na cultura da gestão em prol da eficiência do serviço público. Por isso, estabelecer práticas de gestão baseadas em meritocracia, transparência e participação dos servidores pode contribuir para favorecer a implementação de processos de avaliação de impacto.

O processo de interiorização das ações da EGAPE tem na melhoria da qualidade do serviço público a razão de sua existência. Ao oferecer cursos alinhados com as necessidades da administração e consequente desenvolvimento profissional dos servidores, ela contribui para que as políticas públicas atinjam adequadamente a população, de forma eficiente. Medir o impacto destas ações através de metodologias adequadas e adaptadas a cada contexto e o alinhamento das expectativas com o comprometimento das gestões municipais são imprescindíveis para possibilitar a melhoria contínua dos processos formativos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada, observou-se que o processo de interiorização das ações da EGAPE, diretamente, pelo acesso público aos cursos livres ou através da parceria com a AMUPE e SEPLAG, além do Tribunal de Contas, demanda elaboração de uma estratégia que dê efetividade às ações.

Ao longo do estudo, verificamos que o Ensino à distância tem a capacidade de dar capilaridade e atingir de forma mais eficiente um público-alvo que busque formação teórica para demandas recorrentes.

Os cursos oferecidos na modalidade autoinstrucional (abertos ao público em geral), não possuem acompanhamento por tutor, demandando autonomia e disciplina ao aluno em relação ao estudo dos conteúdos. Ainda, os cursos podem não ter correlação direta com as demandas dos municípios.

Para isso, sugere-se que a AMUPE mapeie as demandas municipais para que sejam criadas trilhas a partir das quais a EGAPE poderá adequar com mais assertividade a correlação entre a oferta e a demanda.

Quanto aos cursos EaD com tutoria, as temáticas oferecidas pela EGAPE ao longo dos últimos 12 (doze) meses, apresentam conteúdos diversificados, voltados em sua grande maioria para a área comportamental. Além desses, há, também cursos básicos nas áreas de licitação, uso de planilhas eletrônicas, gestão de políticas públicas dentre outros, conforme observado no portal da EGAPE.

Por outro lado, os estudos apontam que o ensino presencial ainda é mais eficiente, exceto pela complexidade de elaborar os cursos nas regiões onde há carência e solicitação por formação, diante da restrição de espaços, disponibilidade de instrutores e dos próprios alunos, ante a necessidade de afastamento das atividades, visto que os cursos são realizados em horário de expediente, e mesmo havendo flexibilidade por parte das chefias em liberar os servidores para cursos de formação, estes não sentem a motivação e compreensão de que as formações são úteis e necessárias ao bom funcionamento dos serviços públicos, mesmo os correlatos à atividade dos discentes.

Para corroborar ou refutar as informações apresentadas ao longo do estudo com os impactos dos processos de formação e da necessidade de ampliação da atuação da EGAPE através de ferramentas e metodologias adequadas de ensino, foram entrevistados dois servidores este órgão.

A abordagem aplicada no questionário envolve metodologias de ensino, percepção sobre as condições de participação dos servidores em relação a tais modalidades, conteúdo e dificuldades enfrentadas.

As respostas apresentadas enfatizam o ensino à distância como método possivelmente mais adequado ao atendimento das demandas em geral, face sua abrangência e baixo custo. Mas sinalizou-se que não é possível ignorar a importância do formato presencial, destacando que uma maior oferta de recursos tecnológicos ou de acessibilidade aos conteúdos pode alavancar a aderência aos cursos ofertados, ao abranger diversos perfis de aluno.

Existe, portanto, uma evidente necessidade de sensibilização da importância da formação corporativa nos órgãos públicos. A partir dos ensinamentos oriundos da pesquisa realizada, pode-se constatar uma enorme resistência dos gestores públicos à formação continuada, aliada à falta de infraestrutura no nível local para o atendimento aos cursos presenciais. Verifica-se também, que o perfil do público interessado, dada sua formação e pelas próprias características socioculturais e econômicas, é pouco inclinado a realização de cursos, seja na modalidade presencial ou à distância.

Observa-se ainda, a partir dos dados levantados e dos relatórios das entrevistas, que há um longo caminho a ser percorrido até que os municípios entendam a real necessidade de formação continuada de suas equipes. Os desafios a que se submete a gestão pública através das relações institucionais e das demandas socioeconômicas, eleva o patamar da necessidade de qualificação profissional das equipes, exigindo dos gestores consciência sobre sua responsabilidade frente a tais desafios e compromissos firmados com a população.

A carência de profissionais efetivos (concursados) também parece ser um fator preponderante para a institucionalização das políticas públicas no nível municipal e consequentemente da necessidade de manutenção técnica do quadro por meio da formação continuada das equipes. Observou-se através de entrevistas, que a grande

parte dos quadros administrativos das prefeituras é formado por servidores comissionados ou contratados temporariamente, restando à Secretaria de Educação em sua grande maioria, a existência de servidores concursados.

Buscou-se ainda, entender como as políticas públicas, através do mapeamento das macro-demandas que atingem de forma homogênea os municípios para estabelecer estratégias de formação adequada e descentralizada através de um planejamento em conjunto, considerando as questões geográficas e de infraestrutura municipal, necessários para a realização das formações.

Outro ponto observado, ainda que não tenha ficado expresso nas entrevistas, é a conjuntura política em alguns municípios. Em Pernambuco, dos 184 (cento e oitenta e quatro) municípios, 126 (cento e vinte e seis) tem população inferior a 31.000 (trinta e um) mil habitantes (IBGE, 2022), correspondendo a 68,1% das cidades pernambucanas ou pouco mais de dois terços da população.

Nestes municípios, salvo exceções, é possível identificar muitas semelhanças em relação à prestação de serviços públicos, características demográficas e socioeconômicas, que apontam no sentido de que não há mobilização por parte dos gestores em relação à melhoria da qualidade de vida da população, limitando-se ao cumprimento dos limites constitucionais e respeito às leis orçamentárias, o que por si só, não são medidas suficientes para garantir que as políticas públicas atinjam adequadamente sua população.

Parte considerável disso ocorre em função de que a maior parte da receita destas cidades vem da União e dos Estados, visto que a arrecadação de impostos próprios, a exemplo do IPTU e ISS, é muito deficiente.

Este aspecto se mostra evidente quando comparamos o IDH destes municípios, demonstrando que há, em comparação com cidades de maior porte uma semelhança nos números, com uma média de 0,580. A título de comparação, Caruaru – um município de médio porte, tem um IDH de 0,677 enquanto a capital, Recife, tem um IDH de 0,772.

Ainda que o IDH não seja um bom indicador para destacar essas características comuns às cidades de pequeno porte, já que ele mede a qualidade da saúde, da edu-

cação e a condição de renda da população, é possível considerar características comuns a estes municípios, compreendendo como as similitudes locais influenciam de forma quase homogênea as políticas públicas na vida da população.

Também foram entrevistados dois gestores de Escolas de Governo fora do Estado de Pernambuco. Buscou-se, a partir dessas entrevistas, compreender se as ações envolvendo os municípios são comuns em outros estados para, a partir das respostas, identificar se as estratégias pensadas pela EGAPE poderão ter efeitos positivos, a partir de exemplos externos, onde identificamos disparidades nas respostas dos dois questionários, possivelmente evidenciando que questões regionais podem impactar a relação entre Estado e municípios.

No entanto, fica claro que há forte relação entre os entes, a partir da formatação de termos de parceria com interação direta com entidades representativas, o que demonstra que essa parceria é fundamental para a viabilidade da execução de cursos junto aos municípios, haja visto que estes entes possuem carência de formações e especificidades em relação às necessidades de gestão que podem diferir diametralmente das necessidades dos Estados (público alvo tradicional das Escolas de Governo), sendo necessário entender o contexto local para adequar os processos formativos à estas necessidades.

Outro ponto de destaque é a atuação do Ensino à distância. Os dois entes pesquisados são localizados em Estados de grande extensão territorial e ambos demonstraram a importância do EAD para alcançar municípios mais distantes.

Por fim, destaca-se que o perfil das demandas por cursos solicitados pelas cidades é muito parecido com o perfil dos municípios pernambucanos, sugerindo que as características socioeconômicas das cidades brasileiras podem apontar na direção de uma homogeneidade de problemas relacionados aos níveis operacionais, especialmente nas de pequeno porte.

Em razão disso, o estudo sugere que o mapeamento das demandas pode ser realizado pelos entes representativos dos municípios para que as Escolas de Governo desenvolvam programas personalizados às necessidades locais, quanto ao nível operacional e a partir dos compromissos firmados pelos Planos de Governo, quanto à execução das políticas públicas em relação ao nível estratégico e tático da gestão.

Estes aspectos demonstram que o processo de institucionalização de políticas públicas, aqui incluído o programa de interiorização dos cursos desenvolvidos pela EGAPE possui diversos desafios a serem enfrentados. O estudo aponta um caminho mais fácil de ser trilhado através da disponibilização do material autoinstrucional ou até mesmo dos cursos EaD com tutoria e ao vivo, eliminando o fator deslocamento e disponibilidade de tempo dos servidores. Essas modalidades, no entanto, têm em si características que, associadas a falta de iniciativa e disciplina dos alunos, tende a enfraquecer a sua efetividade.

O ensino presencial, por sua vez, com a aplicação adequada das metodologias, associado aos conteúdos alinhados com as necessidades previamente levantadas nos municípios, pode impulsionar o desenvolvimento local, haja visto a compreensão de que a participação dos alunos nos cursos presenciais tende a favorecer a fixação do conhecimento e consequentemente, pode melhorar o seu desempenho profissional, no entanto, para que tal medida seja executada com êxito, os desafios que se sobressaem tornam a medida incipiente, restrita a cidades com mais infraestrutura e disponibilidade de pessoal, especialmente instrutores capacitados, aptos a realizar as atividades.

Some-se a todos esses problemas, o fator político. Não no sentido partidário, mas na capacidade institucional dos municípios em relação ao aspecto decisório e a importância que é dada à continuidade de políticas públicas. Não é incomum que a mudança de gestão por si só traga a desarticulação dessas políticas, mas também que tais gestores muitas vezes são lideranças que surgem nos anseios por mudança, mas que nem sempre possuem visão de longo prazo, em razão do próprio modelo democrático de eleições e da cultura de gestão.

A partir das leituras e entrevistas, além da experiência acumulada na área de gestão pública municipal, temos na profissionalização da gestão pública, no desenvolvimento de competências, a possibilidade de construção de governos mais eficientes e voltados às boas práticas e políticas públicas estáveis. A ação da EGAPE, assim como de qualquer Escola de Governo, sem desconsiderar os Centros de Treinamento e Desenvolvimento, tem a capacidade de impactar esses processos de transformação, aliando a formação técnica aos compromissos de sustentabilidade, como por exemplo os da Agenda 2030 da ONU (2024).

Desenvolver, a partir das ações das Escolas de Governo, uma cultura de gestão baseada no mapeamento adequado de competências, no incentivo à estabilidade dos vínculos através do instituto do Concurso Público, pautado em adequados processos de progressão na carreira, também contribuem significativamente para a melhoria do serviço público.

Propõe-se, a partir deste estudo, o aprofundamento da pesquisa em relação aos impactos sobre as políticas públicas decorrentes da execução do programa, da ampliação do recorte de servidores entrevistados, a fim de aferir sua percepção quanto à qualidade e pertinência temática dos cursos ofertados, além da aplicabilidade de metodologias de ensino no serviço público como elementos de descoberta de caminhos para o desenvolvimento das políticas de educação corporativa e institucionalização destes processos, indissociáveis de uma estrutura administrativa eficiente, com potencial capacidade de estabelecer novos paradigmas na gestão pública.

Destaque-se que, estabelecer uma Escola de Governo ou Centro de formação em um município de pequeno porte não é palpável, do ponto de vista financeiro e de disponibilidade de pessoal, por isso as parcerias com entidades municipalista, constituição de consórcios públicos e com Escolas de Governo de maior porte, pode contribuir para a institucionalização dessas políticas.

Neste contexto conclui-se destacando a importância da função da EGAPE como instituição capaz de dar suporte às demandas municipais, pois, sendo responsável por conduzir a política de educação corporativa do Governo do Estado de Pernambuco, associada às demais Escolas de Governo setoriais, possui olhar estratégico sobre as dificuldades e desafios impostos pelo serviço público em todos os seus níveis e, ainda que sua atuação demande um grande conjunto de articulações, acredita-se no potencial de eficácia da medida para melhoria das entregas à população.

8 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A redefinição do papel do Estado no âmbito local. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abruccio_-_a_redefinicao_do_papel_do_estado_no_ambito_local.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

ADEPE. Programa de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco (PRODEPE). Disponível em: <<https://www.adepe.pe.gov.br/invista-em-pernambuco/incentivos-fiscais/prodepe/#:~:text=O%20Programa%20de%20Desenvolvimento%20do,de%20distribui%C3%A7%C3%A3o%20e%20Importadores%20atacadistas\>>>. Acesso em: 15 jun. 2024.

AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AYRES, Kátia Virgínia; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Escolas de governo: o panorama brasileiro. *Rev. Adm. Pública*, v. 48, n. 4, ago. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-76121689>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

AIRES, Renan Felinto de Farias; AYRES, Kátia Virgínia; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; VALENTIM NETO, Adauto José. Benchmarking de Escolas de Governo do Brasil: Proposta de Melhoria para a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba - ESPEP. *Revista*, v. 7, n. 4, Dezembro/2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.7177/sg.2012.V7.N4.A5>>. Acesso em: 02 mai. 2024.

ALMEIDA, Maria Elizabeth. Tecnologia e educação a distância: abordagens e contribuições dos ambientes digitais e interativos de aprendizagem. 2009. Disponível em: www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/mariaelizabethalmeida.rtf>. Acesso em: 08 jun. 2024.

ANICETO, K. R. P. “Mudanças no mundo do trabalho e as novas exigências de qualificação dos trabalhadores”, *Revista Científica Hermes*, n.1, pp.49-70, 2009. Disponível em: <https://www.revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/19/8> Acesso em 02 jun. 2024

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5433/1679-0383.2011v32n1p25>. Acesso em 05 mai. 2024

CAPELETTI, Aldenice Magalhães. Ensino a distância desafios encontrados por alunos do ensino superior. *Revista eletrônica saberes da educação*, n.1, p. 2014. Disponível em: http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes_pdf/educacao/v5_n1_2014/Aldenice.pdf. Acesso em: 10 jun. 2024

CRUZ, M. C. M. T.; MONTORO, F. A. F.; BIO, S. R. Reflexões sobre a capacidade de gestão paulista: análise das gestões financeira, de capital e infraestrutura, de pessoas e de tecnologia da informação. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., Brasília, 2001. {s.n}. Brasília, DF: Consad, 2011b. Disponível em: <https://www.consad.org.br/documento/2011-doc-96/> Acesso em: 11 jun. 2024

CEZAR, K. M. M.; Ribas, J. R. “Educação a distância nas universidades corporativas”, XIII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru/SP, 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/769.pdf Acesso em 20 mar. 2024.

EBOLI, M. “Educação corporativa como vantagem competitiva”, Artigo publicado em 2000. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/artigos/educacao-corporativa-como-vantagemcompetitiva> Acesso em 30 abr. 2024

Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos / organização Fernando de Souza Coelho ... [et al.]. -- 1. ed. -- São Paulo: Oficina Municipal: Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020. Disponível em: https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Livro-Escolas-de-Governo-formacao-e-capacitacao-de-agentes-publicos_.pdf Acesso em 22 dez 2024.

FERNANDES, F. S. Capacidade institucional: uma revisão de conceitos e programas federais de governo para o fortalecimento da administração pública. Cadernos EBAP.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 14, n. 3, p. 695 a 704, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/28311>. Acesso em: 13 mar. 2024.

FONSECA, Diogo Ribeiro da; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; LEMOS, Joselene Pereira; TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Sistema de Escolas de Governo da União: perfil, identidade e desafios para institucionalização. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2015. (Cadernos ENAP, 40). Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1758>>. Acesso em: 02 mai. 2024.

FURTADO, R. A.; CARVALHO NETO, A.; Lopes, D. P. T. “O que as Listas de ‘Melhores Empresas para Trabalhar’ dizem sobre as Organizações, seus Empregados e os Consultores e Pesquisadores de RH?”, XXXI Encontro da ANPAD, set. 2007. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=NzU1MQ== Acesso em: 05 mai. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades e Estados. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html>>. Acesso em: 10 jun. 2024.

KRAEMER, M. E. P. “Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva”, Artigo publicado em 2004. Disponível em: http://www.degerencia.com/articulo/universidade_corporativa_como_alavanca_da_vantagem_competitiva. Acesso em 30 abr. 2024

LIMA, D. C. B. P.; ALONSO, K. M. Qualidade e educação a distância: do referencial teórico à sua proposição. *EccoS – Revista Científica*, São Paulo, n. 51, e15250, out./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/EccoS.n51.15250>. Acesso em 12 ago 2024

LIMA, Anderson Quirino Oliveira de; TAVARES, Andrezza Maria Batista do Nascimento; MELO, Elda Silva do Nascimento. Escolas de Governo: sua finalidade e importância no Brasil. *Revista FSA*, 2023. Disponível em: <<http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2450>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

MARION, K. “Educação corporativa”, Artigo publicado em 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/educacao-corporativa/51529/>. Acesso em 30 abr. 2024.

MARTINS, A. *et al.* A capacidade institucional de municípios paulistas na gestão da educação básica. Cadernos de Pesquisa v.43 n.150 p.812-835 set./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/nB5RQZ7qjSNTtSHLjhkgfS/?lang=pt&format=pdf>. Acesso 13 mar. 2024.

ONU BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 18 jun. 2024

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 53, n. 1, p. p. 75-88, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/280>. Acesso em: 14 jun. 2024.

PERNAMBUCO. Escola de Governo de Administração Pública de Pernambuco (EGAPE). Cronogramas 2024. Disponível em: <https://www.egape.pe.gov.br/cursos/160-cronogramas/494-cronogramas-2024>. Acesso em: 05 mai. 2024.

SCHÖN, Donald A. Formar professores como profissionais reflexivos. In: NÓVOA, António (Coord). Os professores e a sua formação. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995. Disponível em <https://adminprd.observatoriodeeducacao.org.br/api/assets/329b01c5-afc7-4f47-992a-7325ff47483d/> Acesso em 10 mai. 2024

9 APÊNDICE

1-Resolução CONSAD nº 06 de 29 de outubro de 2019

2-Emenda Constitucional nº 19 de 1998

3-Decreto Estadual nº 30.517 de 06 de junho de 2007

4-Decreto Estadual nº 35.408 de 09 de agosto de 2010

5-Decreto Estadual nº 43.993 de 29 de dezembro de 2016

6-Decreto Estadual nº 55.291 de 06 de setembro de 2023

7-Decreto Estadual nº 56.558 de 03 de maio de 2024

8-Decreto Federal nº 9.057 de 25 de maio de 2017

9-Termo de convênio com a AMUPE

Questionários e respostas