

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**DARLICE DA MOTA SOARES**

**OBJETIVOS DAS ESCOLAS DE GOVERNO:**

Capacitação ou formação?

SÃO PAULO

2015

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DARLICE DA MOTA SOARES

**OBJETIVOS DAS ESCOLAS DE GOVERNO:**

Capacitação ou formação?

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Campo do Conhecimento: Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Antônio Gelis Filho

SÃO PAULO

2015

## **RESUMO**

As reformas administrativas ocorridas no Brasil e no mundo, levaram a sociedade a repensar a formação dos dirigentes públicos, em consequência, escolas de governo foram desenvolvidas com o intuito de preparar gestores públicos para a modernização do Estado e para as novas tendências em gestão pública. No entanto, o que se observa é que esta nomenclatura vem sendo utilizada tanto para as escolas que formam altos dirigentes generalistas e capazes de criar novas políticas, quanto para a capacitação e treinamento dos servidores que compõem o quadro atual das organizações públicas e operacionalizam as políticas. O que se espera, portanto, é que estes núcleos de saber administrativo público sejam capazes de gerar uma massa crítica de pensadores sobre a política e a gestão, fortalecendo assim o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema e a difusão através de redes para outras Instituições.

Palavras Chave: Escolas de Governo, reforma administrativa, gestão pública e capacitação .

SÃO PAULO

2015

## **ABSTRACT**

The administrative reforms carried out in Brazil and in the world, led the community to rethink the shaping of public officials, thereafter, government schools were developed in order to prepare public managers for the modernization of the state and new trends in public management. However, what is observed is that this nomenclature has been used so much for schools that make high managers, able to create new policies, as for capacity and training of staffs that make up the current situation of public organizations and operationalize current policies. What is expected, is that these cores to know public administration to be able to generate a critical mass of thinkers on politics and public management, strengthening the development of knowledge on the subject and dissemination through networks to other institutions.

**Keywords: School of government, Administrative reform, Public administration and training.**

SÃO PAULO

2015

## SUMÁRIO

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS.....	i
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. METODOLOGIA.....	4
3. ESCOLAS DE GOVERNO.....	5
3.1. CRÍTICAS AO MODELO.....	9
3.2. PAPEL DA ESCOLA.....	10
3.3. PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS:.....	11
3.4. BARREIRAS ENCONTRADAS.....	12
4. NOVAS PERSPECTIVAS.....	15
4.1. ESCOLAS EM REDE.....	15
4.2. AMBIENTES VIRTUAIS.....	17
5. EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS.....	20
5.1. INAP- Instituto Nacional de la Administración Pública.....	20
5.2. INA – Instituto de Administração Pública.....	20
5.3. ANZSOG - The Australia and New Zealand School of Government.....	21
5.4. FEDERAL ACADEMY OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	21
5.5. JOHN KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT – Harvard University.....	21
5.6. ENA – École Nationale d’Administration.....	22
6. CONCLUSÃO.....	23
BIBLIOGRAFIA.....	25
WEBSITES VISITADOS.....	28

## **OBJETIVOS DAS ESCOLAS DE GOVERNO:**

Capacitação ou formação?

### **1. INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem como objetivo, revisar a literatura existente com relação às chamadas Escolas de Governo, sua inserção no contexto político das reformas administrativas, seu papel na sociedade, as barreiras para a implantação das mesmas e as novas tendências, observar ainda os relatos das boas práticas nacionais e internacionais, comparando-as quando pertinente.

Pretende-se com esta revisão observar os objetivos propostos para estas instituições e os rumos dados ao desenvolvimento destes. Comparando a situação atual à inicialmente proposta.

Nos anos 80, a instabilidade política/econômica dos países da América do Sul, a exemplo do que antes havia acontecido em outras partes do mundo, levou o governo a repensar a estrutura de gestão pública existente. Neste contexto surgem as idéias reformistas que pretendem tornar os Estados mais eficientes, mais transparentes do que era praticado à época e, ainda, com garantias de participação popular.

“Parte-se da convicção de que a grandeza de um país depende não só da formulação de planejamentos voltados à solução de suas reais necessidades, mas também de estruturas operacionais administrativas dotadas de competência”. (Bittencourt; Zouain, 2010, p.77)

“Não há hoje nenhuma nação no mundo que se tenha desenvolvido sem uma administração pública de qualidade”. (Abrucio, 2006, p.75)

“Podem ser destacados quatro eixos estratégicos para a reforma da administração pública: profissionalização, eficiência, efetividade e democratização”. (Abrucio, 2006, p.81)  
A necessidade da redução de gastos e a racionalização dos recursos trouxeram à tona o modelo gerencial que compreendia gestão por resultados, e buscava, neste novo modelo, a flexibilização e reestruturação do Estado. Entende-se aqui gestão por resultados mais que o atingimento de metas, mas, a avaliação da qualidade das políticas públicas e o seu impacto na

sociedade, ou seja, as mudanças que realmente acontecem no dia a dia dos cidadãos expostos a esta política.

Estes pilares mostram a importância do Capital Humano para este novo modelo de Estado. Fica evidente a necessidade de um corpo técnico formado por profissionais qualificados e preparados para enfrentar as mudanças necessárias neste momento e, no futuro, para garantir que a gestão se adapte e acompanhe as evoluções, sendo capaz de liderar programas de desenvolvimento social e econômico.

“Além dos cortes dos Gastos e da busca do equilíbrio das contas públicas é fundamental a capacitação profissional, para a qual deve ser enfatizada a realização de programas de desenvolvimento sistemático de pessoal, objetivando entre outras linhas preparar planejadores, implementadores e avaliadores das políticas públicas. Mesmo porque, a essas pessoas cabe o papel de realizar as mudanças e os processos de formação que geram espaços de reflexão indispensáveis para modificar determinadas culturas administrativas que, na maioria das vezes, se apresentam com raízes profundas”. (Souza, 1997.p.2)

E complementa que:

“...uma das metas prioritárias do governo deve ser o desenvolvimento de recursos humanos capacitados para resolução de problemas complexos, responsáveis e comprometidos com a sociedade, propulsores das mudanças necessárias para adaptar o aparato estatal às exigências da sociedade democrática”. (Souza, 1997.p.3)

... “é necessário acompanhar o esforço da modernização do Estado por uma nova concepção de Gestão, associando-a a uma política de formação permanente, contínua que prepare o quadro de pessoal técnico administrativo e gerencial do estado para o exercício de suas responsabilidades”. (Bittencourt e Zoain, 2010, p.79) Neste sentido, lembra ainda que é recomendado um aparelho burocrático: estável – a salvo de descontinuidades administrativas; competente; devidamente preparado para adoção de inovações organizacionais e de modernas técnicas de gestão; habilitado a formular, executar, monitorar, e avaliar políticas públicas capazes de responder a desafios contemporâneos.

Trata-se de dotar o aparato público com quadro de colaboradores capacitados com competências instrumentais, analíticas e políticas que permitam um melhor atendimento ao interesse social.

É nesse cenário que as Escolas de Governo são chamadas não somente a aperfeiçoar, mas, acima de tudo a transformar os servidores públicos, que são os profissionais que irão

operacionalizar estas mudanças requeridas pelo Estado Constitucional, ou seja, que garantirão o direito fundamental à boa administração pública.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este trabalho foi à revisão de literatura, para tanto, foi selecionado um tema de interesse, neste caso estudo da formação e capacitação dos servidores públicos e de setores correlacionados, considerando a reforma administrativa que ocorreu na busca por um Estado gerencial.

Após um estudo preliminar foi então refinado o tema para o estudo das Escolas de Governo, e da capacitação dos servidores públicos, e neste sentido, como isso influencia a Gestão Pública.

Nesta busca usando como palavras chave: Escola de governo, reforma administrativa, gestão pública e capacitação de servidores, foram identificados em bases como Scielo, base de artigos da CAPES, banco de dados da universidade de São Paulo, diversos textos que foram posteriormente selecionados de acordo com o interesse do trabalho.

Os textos foram selecionados e arquivados, e então, após uma breve leitura foram separados e organizados para serem utilizados na organização desta revisão. Foram desconsiderados textos que tratavam de outros aspectos da gestão pública e da reforma administrativa, que não o aspecto de interesse que é a relação destes temas com a formação e capacitação das pessoas.

Durante a busca, diversos outros assuntos foram identificados nos textos sendo necessário manter uma seleção centrada nos pontos definidos inicialmente.

Foram selecionados trabalhos que procuram nos mostrar as dificuldades encontradas na trajetória de formação e desenvolvimento das Escolas de Governo, os papéis sugeridos a elas, e os limites impostos a seu dinamismo, entre artigos publicados nas diversas fontes. Foram selecionados também textos que mostram experiências regionais e internacionais, e comparativos entre as boas práticas deste modelo de Instituição.

A busca nos permitiu encontrar expressões de modernização e avanços tecnológicos.

### 3. ESCOLAS DE GOVERNO

É no contexto das reformas administrativas que surgem as primeiras iniciativas no sentido da formação de escolas de governo. Existem 3 aspectos através dos quais é possível defender a idéia da escola de Governo, são eles: respaldo na experiência de outros países; o ideal Weberiano; e o apelo político, tanto para os empenhados na operacionalização da máquina, quanto na perspectiva do conjunto da classe política. (Gaetani,1994, p.118)

“Poucas propostas gozam de um apelo como o da criação de uma escola destinada a formar quadros dirigentes. É como se tratasse de uma nobre missão, vinculada aos mais altos e elevados interesses do Estado”. (Gaetani,1994, p.117)

O objetivo é dotar o Estado com técnicos altamente qualificados, e muito bem selecionados, capazes de conduzir o Estado conforme o modelo Weberiano. Também se imagina que estas instituições deveriam formar dirigentes para os negócios do Governo, “criação de uma escola de governo não tem como deixar de ser percebida como um passaporte para a cúpula do governo, qualquer que seja ele. É como se fosse criada a possibilidade de um acesso, legitimado pelas legislações que regem a burocracia de Estado, aos mais altos escalões dirigentes, credenciado inclusive pelos mandatários políticos”. (Gaetani,1994, p.117)

Em outra perspectiva, Ferreira Júnior nos provoca a pensar que talvez a melhor denominação para esta estrutura de formação de dirigentes públicos, fosse não Escola de Governo e sim Escola de Estado, citando BURSZTYN em uma descrição da ENAP, “... a ENAP não seria uma Escola de Governo, pois os governos passam e, às vezes – lamentavelmente – contrariando ao adágio, o chefe não tem razão! A ENAP adquiriu, então, o papel de Escola de Estado, formando servidores comprometidos com a perenidade e não com a transitoriedade, de forma semelhante ao que ocorre nos países onde as instituições públicas são mais sólidas (e mais públicas). (BURSZTYN, 2006, p. 21-22)”.

Para fim deste trabalho optaremos por utilizar a nomenclatura mais amplamente aceita, ou seja, Escolas de Governo.

No Brasil, a constituição federal de 1988, traz a primeira tentativa de normatizar este modelo. Conforme o artigo 39º, 2º parágrafo da Constituição Federal de 1998:

*“A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-*

*se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados”.*

Porém, o texto aprovado acabou nos trazendo uma denominação bastante genérica, o que faz com que ainda hoje, após o passar de muitos anos, o título de escolas de governo esteja sendo utilizado de diversas formas, por diversas instituições, que capacitam e treinam, ou que produzem conhecimento de forma mais ampla, não sendo, portanto, possível tratar todas as instituições de forma homogênea, uma vez que não é possível fazer um enquadramento perfeito das instituições que se autodenominam *Escolas de Governo*.

Temos no Brasil, então, dois modelos predominantes de escolas, um que capacita profissionais vinculados a uma carreira pública, e outro que treina e capacita profissionais do setor público sem, contudo, estar associado a nenhuma carreira específica. O que se observa é a criação de Instituições para capacitar profissionais sem associação a um projeto político.

“Grande parte dos cursos oferecidos pelas escolas, estão mais voltados para melhorar a eficiência dos servidores no desempenho de suas atividades do que para capacitá-los para melhor compreender sua participação na construção de um modelo mais eficaz de Administração Pública”.  
(Bittencourt e Zouain, 2010, p.76)

Além disso, subdividem-se ainda em dois outros grupos: as Escolas Governamentais e as não governamentais. O primeiro, como descrito acima, prevê a capacitação de profissionais servidores públicos, o segundo grupo é composto além de membros do governo, pessoas com atuação política a exemplo de representantes dos partidos políticos, associações e movimentos sociais.

Assim, o termo vem sendo usado tanto por organizações públicas, privadas ou não governamentais, que se destinam a formação de novos servidores, à reciclagem de funcionários, ou ainda, a fóruns de debate. Isso ocorre nos três poderes, sendo mais predominante no executivo, e nas três esferas de governo.

As Escolas de Governo por sua característica são diretamente relacionadas às estratégias de governo, ou seja, voltadas à ação, devem agir como ferramenta de aprimoramento da Gestão e dos projetos de Governo, não devendo, no entanto, produzir conhecimento científico, tarefa essa desenvolvida nas Universidades. A atuação das escolas de Governo deve ter foco na ampliação da capacidade de governar.

“Se sua origem foi marcada pelo propósito de formar as futuras elites burocráticas da administração pública, seu desafio hoje é capacitar os quadros existentes, sobretudo em nível

gerencial. Espera-se ainda sua contribuição para a formação de novos profissionais que se engajem no amplo processo de inovação e de mudança de todo o serviço público, em todos os níveis.” (Bittencourt, Zouain.2010.p.80)

Vale lembrar que embora tenham grande importância as Escolas de Governo não são responsáveis por mudar a administração pública, a responsabilidade é dos seus gestores. Seu papel é o de capacitar os gestores para que as novas idéias e modelos sejam incorporados com facilidade. Isso quer dizer que as Escolas de Governo têm papel relevante nas discussões das políticas públicas, gerando conhecimento complementar ao desenvolvido nas Universidades.

A primeira experiência federal brasileira data dos anos 80 com a criação da FUNCEP, que se limitava a capacitação de técnicos de nível médio e básico, passando a assumir este papel no âmbito dos ministérios.

Somente com a incorporação da ENAP em 1986, é que o foco do trabalho foi revisto tendo sido dividido em duas frentes.

A primeira frente, dizia respeito ao CEDAM, a quem competia treinar e capacitar todos os funcionários públicos, enquanto para a outra frente, a ENAP, competia à formação dos altos quadros da administração pública federal.

A ENAP teve inspiração na ENA francesa, entendendo esta escola como referência máxima no conceito de Escolas de Governo, no entanto, é possível destacar outros exemplos interessantes pelo mundo, *John F. Kennedy School of Government*, nos Estados Unidos da América; *Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP*, na Argentina; a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas – INA, de Portugal, *Canada School of Public Service – CSPS* e a Escola Nacional de Administração da China. (ENAP, 2006).

Diferentemente da ENA, que foi criada para formar uma elite de gestores públicos que eram selecionados entre os cidadãos e que contavam com a garantia de emprego ao término do curso, a ENAP, foi criada para desenvolver os profissionais para os altos cargos administrativos, mas não foi criado junto uma política de carreira para estes profissionais, sendo inclusive suspensos os concursos por um dado período de tempo.

É importante ressaltar que a ENA foi utilizada como modelo, pois, foi criada no pós-guerra durante a reestruturação do Estado Francês como difusora do novo pensamento, com a missão de criar uma elite identificada com o Estado Francês. A idéia a época é que os altos Escalões do Governo não teriam resistido suficientemente aos invasores, cedendo

rapidamente aos Alemães. As estruturas que resistiram à ocupação nazista fizeram então um pacto de reconstrução nacional, com o compromisso de criar uma estrutura para o funcionamento do Estado altamente profissionalizada e capacitada.

Uma característica importante da formação na ENA é que esta era genérica, permitindo que todos os altos cargos fossem preenchidos por profissionais com mesmo nível de formação geral. Seu corpo docente é formado por profissionais do próprio corpo burocrático, entre profissionais que conheçam fortemente a operação da máquina. Essa forma de condução da formação, não foi, por exemplo, adotada nos Estados Unidos, lá a formação é menos tecnicista, dando uma ampla importância ao aprendizado das políticas públicas e da análise das políticas. Nas escolas americanas, não há garantia de emprego aos egressos, a regulação é feita pelo mercado.

Os primeiros registros da criação de uma Escola de Governo, no Brasil, constam em um relatório solicitado ao então Embaixador Sergio Paulo Rouanet, pelo já extinto DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) com a intenção de criar uma Escola de Governo no país. Esse trabalho serviu como base e referência para a criação daquela que seria a primeira escola de Governo do Brasil. Ele sugere em seu relatório que fosse utilizada a ENA francesa como modelo, e identifica pontos importantes a serem tratados:

1. Estabelecimento de uma separação clara entre as atividades de formação e recrutamento de quadros para a alta direção da administração pública e as de capacitação e treinamento para os demais níveis hierárquicos. Sendo que as primeiras seriam atribuições de uma escola de Governo e as outras dos centros de treinamento já existentes.

2. Estabelecimento da diferenciação das Escolas de Governo das escolas setoriais, uma vez que a ênfase da primeira seria a formação polivalente e interdisciplinar, enquanto as setoriais se voltariam para as carreiras específicas.

3. Sanar o problema da não articulação entre a formação e o recrutamento de quadros para a alta direção do serviço público. Propondo a constituição de carreiras superiores, que tanto poderiam ser vinculadas a cada órgão da administração federal, quanto a uma única carreira desta natureza para todo o serviço público, a exemplo da França.

Baseado nisso, posteriormente foi concebida a ENAP que só passou a assumir seu efetivo papel com o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, e a reforma da administração pública proposta no Governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Esta tendência de busca pela criação de núcleos formadores de elites dirigentes públicos, que ocorre no Brasil com a ENAP pode ser observado nos anos 80 em vários países da América Latina, impulsionados por reformas de programas, e em sua maioria Inspirados na ENA. A busca naquele momento era por uma burocracia sólida e tradicional.

No final dos anos 80, observa-se na Europa, uma reorientação dos princípios das Escolas de Governo, geralmente marcando um afastamento com a ENA, e uma aproximação com a reforma gerencial. Na América Latina essa reorientação acontece posteriormente, porém, também no sentido da reforma gerencial.

A ENAP segue como referencial entre as Escolas de Governo, mas outras iniciativas Subnacionais vêm sendo observadas, com a intenção de mudar o pensamento sobre a gestão pública e o conceito intrincado na sociedade sobre esta forma de Estado. É importante lembrar que em boa parte das Escolas o que vemos é um forte empenho na formação técnica tendo sido deixado de lado a formação para o planejamento e a gestão, ou seja, a formação de forma mais abrangente, filosófica e social de profissional.

As experiências subnacionais, na formação e capacitação de agentes públicos são, no entanto, muito diferentes entre si. Podemos citar a Fundação João Pinheiro em Minas Gerais, que pretende formar profissionais para carreiras específicas do Estado, a FUNDAP em São Paulo, que se tornou uma escola aberta à sociedade, que se utiliza de modernas ferramentas de ensino, inclusive à distância, a FESP no Rio de Janeiro, que tradicionalmente atuou como centro de treinamento, e que talvez influenciada pela ENAP e pela criação de outras escolas ao redor do País, incluiu em sua grade de cursos pós-graduação em gestão de políticas públicas.

Conforme, decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006:

“Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990.”

### ***3.1. CRÍTICAS AO MODELO***

A criação e o desenvolvimento das Escolas de Governo trouxeram à tona pontos importantes a serem considerados. Alguns setores da sociedade se colocaram contra a criação das Escolas por motivos a serem abaixo apresentados:

1. As Universidades alegavam que já estariam aptas a capacitar estes gestores públicos, por já possuírem em seus quadros profissionais preparados para esta tarefa. Alegavam ainda que seriam instituições mais estáveis que as diretamente políticas que estão submetidas a modificações de rota a cada novo Governo eleito. Assim, um alinhamento com as universidades ou uma parceria com estas eram entendidos como a melhor forma de qualificar profissionais.
2. As corporações profissionais, os conselhos de classe, alegavam que deveriam ser consultados, uma vez que os profissionais egressos teriam títulos de gestores públicos, ou seja, as Escolas teriam que acatar as determinações destes órgãos quanto à formação destes profissionais e a sua regulamentação.
3. Profissionais de carreiras já existentes nos Governos buscavam em alguns casos isonomia e em outros casos isolamento e distanciamento, causando divergências internas e concorrência entre servidores.

### ***3.2. PAPEL DA ESCOLA***

Durante o estudo observamos que muitos papéis são destinados as Escolas de Governo, sendo o mais importante deles o de formar a nova mentalidade político administrativa entre os servidores do quadro público e os novos líderes e dirigentes. Também é reconhecido como papel da escola desenvolver um núcleo crítico de pensadores sobre a política, mantendo um alinhamento com as políticas de Estado.

Com as reformas do Estado, o que se observa é que um novo papel surge para as Escolas de Governo, o de mediador na articulação entre as esferas pública, privada e o terceiro setor. Essa articulação passou por diversas fases, algumas vezes claramente cooperativa, às vezes conflituosa.

“As estratégias de ação e de relação dessas três esferas são definidas pela construção de discursos que articulam três princípios, coordenando-os ou subordinando-os entre si: o princípio de Estado (fundado na regulação social, no monopólio jurídico e na representatividade política), o princípio de mercado (fundado no lucro, na livre iniciativa e na competitividade) e o princípio de comunidade (fundado na solidariedade, na ação coletiva e na cooperação)”. (Garcia, Sales. 1998. P.14)

No debate sobre cooperação os papéis de cada ente devem ser bem definidos: quais funções do Estado; o que deve ser gerenciado por ele; o que é público não estatal; e o que é privado.

O que se enxerga é que nesse espaço de discussão a Escola de Governo possa servir como um orientador ao parceiro, organizando demandas da sociedade; mostrando quais políticas públicas são necessárias; fornecendo dados para apoio às áreas operacionais, públicas ou privadas; e avaliando os resultados deste trabalho.

Desta forma é possível estabelecer parceiras de cogestão, em que a sociedade trabalha junto com o setor público de forma direta, possibilitando a redefinição das políticas públicas e conseqüentemente a vida do cidadão, sendo o papel das Escolas de Governo fundamental para garantir relações coordenadas e adaptadas ao caso brasileiro, com todas as características regionais existentes. Aqui vislumbramos a possibilidade do desenvolvimento de uma nova forma de gestão pública.

### ***3.3. PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS:***

Analisando os trabalhos verificamos que existe um grande número de princípios a serem desenvolvidos na formação deste novo dirigente público, ou a capacitação dos atuais servidores. Elencamos abaixo os que consideramos serem os mais importantes:

1. Abordagem Holística.
2. Gestão corporativa, que procura entender toda a cadeia de valor formada pelos agentes que interagem com a organização, por ela própria e pela sociedade.
3. Educação permanente.
4. Mudanças de paradigmas, visando a adequação ao contexto contemporâneo de atuação do Estado.
5. A individualização, reconhecendo as necessidades, expectativas, potenciais e interesses individuais.
6. O compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os alunos.
7. O incentivo à criatividade e à inovação, inclusive incorporando novas tecnologias que contribuam para o processo educacional.
8. A relação com a realidade de trabalho do aluno e que seja comprometida com aplicabilidade do aprendizado.

9. A ética e a cidadania.

### **3.4. BARREIRAS ENCONTRADAS**

Muito embora as Escolas de Governo sejam muito discutidas, quanto a seu papel e os melhores modelos de desenvolvimento das ações, algumas barreiras ao seu desenvolvimento ainda estão postas. Procuramos expor as principais abaixo:

1. Dificuldades para operacionalizar a reforma administrativa tão discutida, pela ausência de forças políticas empenhadas em enfrentar barreiras.
2. Criação de uma carreira elitizada sem vínculo com a revisão das carreiras existentes e a profissionalização dos colaboradores existentes no serviço público.
3. Presença de outros grupos que se aproveitam da fragilidade do Estado para seus próprios interesses.
4. Desconhecimento dos potenciais dos funcionários públicos.
5. Atraso na proposição de novos cursos.

Apesar das inúmeras discussões a cerca da Reforma administrativa, e dos avanços já conquistados, o que vemos é que no aspecto de fortalecimento das carreiras e na Gestão das Pessoas ainda há muito a ser feito, observa-se que ainda faltam apoios para o fortalecimento das Escolas de Governo e conjuntamente para a criação de planos de carreira que favoreçam o aprendizado e a visão crítica dos servidores.

Outra dificuldade apontada foi a criação de Escolas que formariam apenas uma elite de gestão, os servidores que já eram de carreira, não foram contemplados inicialmente, o que gerou desconforto dentro das Instituições e consequente resistência as idéias recém-apresentadas.

Como força contrária ainda é apontada a existência de grupos de servidores ou de outros setores da economia que eram responsáveis pelos treinamentos, e que com essa função obtinham privilégios, ou simplesmente vendiam seu trabalho na formulação e implementação de cursos, e que veem na nova proposta uma perda de renda, através da diminuição das atividades, uma vez que a escola terá o trabalho da formulação dos programas, ou uma perda do poder, uma vez que a Escola centralizará as ações de capacitação, eliminando o trabalho

descentralizado dentro dos órgãos públicos. Entenda-se por poder a retenção de conhecimento em um único profissional, ou em um pequeno grupo.

Um ponto observado é que as Escolas tem pouco conhecimento dos potenciais e dos saberes dos funcionários públicos, o que dificulta a utilização desta mão de obra como liderança na capacitação de novos profissionais. Os trabalhos de levantamento de habilidades têm conseguido, quando bem aplicados, mostrar os níveis de formação, mas não conseguem detectar e apontar habilidades existentes, até por que, estas mudam com o tempo, e são realmente difíceis de serem avaliadas. Isso é também um limitador para a oferta dos cursos, porque não se conhece o perfil, os interesses e as necessidades dos “alunos”.

Outro limite apontado para a atuação das Escolas de Governo é que ela prepara os cursos “atrasados” não observando as tendências de futuro da sociedade. Neste sentido, o que se observa é que a Escola, na maior parte das vezes, só prepara cursos quando acionada por um órgão público. Verifica-se ainda, que essa demanda do órgão normalmente só ocorre quando o problema já está posto, ou seja, quando a necessidade é imediata.

Aliado a tudo o exposto acima, temos a modernização das técnicas de ensino-aprendizagem que hoje buscam trabalhar a problematização como instrumento de dinamização e transformação do serviço público. A nova didática prevê debates e troca de experiências entre os “alunos” e as Escolas, o antigo modelo de aulas ministradas por um professor de forma expositiva e sem interação está sendo abandonado. Porém, para isso, é necessário que as escolas conheçam seu público e as expectativas da sociedade.

O que tem contribuído muito para esta nova dinâmica de ensino colaborativo são as redes de escolas que propiciam a interação entre seus membros. Nesse sentido, a rede de Escolas de Governo dirigida pela ENAP, vem fortalecendo esta troca de experiências e consequentemente esta nova visão do aprendizado.

O que vemos hoje, é que existe uma grande dificuldade para fazer esta escola nova com ênfase na prática e no debate. As escolas existentes e o número de carreiras disponíveis tornam este modelo difícil de ser alcançado. Mais uma vez esbarramos na reforma do Estado e na criação de carreiras públicas mais fortes e de generalistas, só assim será possível compartilhar experiências e debater de forma ampla as políticas públicas.

As dificuldades da administração convencional levaram a dificuldades nas Escolas que acabaram ficando sem “*um rumbo*”. As escolas que deveriam ser pólos de pensadores, de

inovação em gestão e de espaços para debates, acabaram se tornando pólos de aprendizagem tradicional e hoje tem que ser repensadas.

É preciso transformar as Escolas de Governo em locais de reprodução de boas e inovadoras práticas administrativas. “É necessário fazer, por meio de uma educação governamental libertária, com que os servidores públicos consigam arrebentar as amarras que os aprisionam a uma máquina burocrática ineficiente e ineficaz, afinal, um sujeito só transforma a sua realidade, quando ele mesmo se transforma” (Ferreira Junior,2012)

## **4. NOVAS PERSPECTIVAS**

As transformações ocorridas na sociedade nos últimos anos levaram as instituições de forma geral a procurar outras formas de se comunicar com seu público e de divulgar conhecimento e ações.

As escolas de governo encontraram algumas oportunidades para se renovar. Trabalho em rede e gestão do conhecimento através de ferramentas de tecnologia da informação foram algumas das formas encontradas e serão melhor exploradas, abaixo:

### ***4.1. ESCOLAS EM REDE***

A ENAP com o propósito de difundir conhecimento e apoiar Escolas de Governo em todo o país, mantém a “Rede Nacional de Escolas de Governo”. Esta rede que hoje, segundo dados do site da ENAP, tem a adesão de 203 instituições que se propõem voluntariamente a participar, busca fortalecer as Escola na busca pela eficácia de seus treinamentos.

Atualmente, 70% da rede é composta por instituições do executivo, sendo a maior parte por órgãos estaduais, 46%.

Criada em 2003 a rede propõem a quebra do isolamento das instituições, e ainda ampliar o compartilhamento de informações. Vale ressaltar que muitas Instituições já mantinham contato entre si, sendo que após 2003, esta prática torna-se sistematizada.

O importante desta ação é a troca de experiências, e de boas práticas que fortalece as instituições. Cabe também ressaltar que foi através de ações como estas que um grupo de Escolas federais, colaborou entre 2003 e 2005 com a criação da Política Nacional de desenvolvimento de Pessoal, que foi instituída pelo decreto 5.707, de fevereiro de 2006.

Esta interação entre as Escolas tem ainda outro ponto positivo importante, o compartilhamento de recursos, uma vez que os níveis de recursos disponíveis para cada Escola são diferentes, e a falta deles pode ser um entrave ao desenvolvimento dos servidores.

Em São Paulo, a EFAP (Escola de Formação de Professores), por exemplo, possui grande área física e disponibilidade de recursos tecnológicos que são constantemente utilizados por outras instituições, como a Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo. Através do recurso já disponível da rede do saber, a EDESP também garante a

capilaridade necessária para seus treinamentos. Ações como essas são colaborativas e permitem que as escolas utilizem recursos públicos de forma eficiente e atinjam um maior número de profissionais.

Com a escassez de recursos e o apelo social para o uso mais eficiente do dinheiro público disponível, há que se adotar práticas de cooperação e apoio. Importante ressaltar que com o uso de novas tecnologias já não se organizam novas escolas em grandes espaços físicos, assim aquelas que os possuem deverão compartilhar seus espaços com as novas escolas evitando assim permanecerem com áreas ociosas o que vai de encontro às teorias da gestão moderna, uma vez que a reunião de grandes grupos para debates, ou cursos, está sendo cada vez menos constante em virtude do uso dessas novas tecnologias.

O Estado de São Paulo desenvolveu uma rede de escolas de Governo para que as Instituições do estado, que possuem a missão de desenvolver pessoas, pudessem utilizar os recursos tecnológicos de forma compartilhada. O TecReg possibilita o uso de vídeo conferência para a ampliação da disponibilidade de treinamento e capacitações, possibilitando também o acompanhamento das atividades, e ainda com um custo menor.

Identificando a importância do trabalho em rede e de forma colaborativa, em março de 2014 durante o Encontro Intermunicipal de Escolas de Governo da Região de Sorocaba, que reuniu 16 Instituições de treinamento e capacitação, além de Escolas de Governo, foram iniciados os trabalhos para a criação da Rede Paulista de Escolas de Governo Municipais.

Em 2014, mais dois encontros foram realizados com o objetivo de fortalecer os procedimentos para a implementação da Rede Paulista. Em maio de 2015, foi criado então o comitê gestor da rede paulista de escolas de governo municipais, contando com a participação de 11 Escolas de Governo do Estado de São Paulo. Coube ao CEPAM (Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal) a coordenação geral deste comitê.

A experiência com redes não é apenas uma prática brasileira, é uma prática que existe em outros locais do mundo, sendo importante elo de conhecimento de boas práticas internacionais. A ENAP participa de redes internacionais, podemos citar a participação em debates e encontros do CLAD, centro latino-americano de administração para o desenvolvimento, que promove discussões sobre reforma do Estado e modernização da Administração pública.

O CLAD possui ainda entre seus objetivos a estratégia de cooperação técnica entre as Instituições membros, como segue: “Promover a análise e o intercâmbio de experiências e

conhecimentos em torno da reforma do Estado e a modernização da Administração Pública, mediante organização de reuniões internacionais especializadas, publicação de obras, prestação de serviços de documentação e informação, realização de estudos e investigações, bem como execução de atividades de cooperação técnica entre seus países membros e proveniente de outras regiões”.

Para que ações em redes sejam viáveis é fundamental que se fortaleçam os laços entre as Escolas e se aprimorem a comunicação entre estas, para que a importância das Escolas de Governo possa ser reafirmada e sua imagem como formadora de gestores de mudanças possa ser incorporada. Para isso, os encontros periódicos devem ser garantidos, e é necessário que haja a definição de funções entre escolas de Governo das três esferas de poder e intra organizações, evitando que haja sobreposição de responsabilidades, o que gera conflito e competição.

#### ***4.2. AMBIENTES VIRTUAIS***

Na sociedade atual o uso de tecnologia de informação e comunicação (TIC), tornou-se fator indispensável para a expansão dos projetos e a sobrevivência das Instituições. Assim, também as Escolas de Governo são chamadas a repensar suas estruturas e seus planos de trabalho em busca de novas ferramentas que possam ser utilizadas na divulgação de seus cursos ou conteúdos, e ainda na formulação de bancos de dados.

Outro aspecto importante do uso das TICs é a gestão do conhecimento “os conceitos sobre gestão do conhecimento concentram-se na parceria do capital humano com a tecnologia” (Marchand e Davenport, 2004). A gestão do conhecimento (GC) é hoje entendida como indispensável para um desenvolvimento organizacional continuado e tornou-se um ativo intangível a ser valorizado e desenvolvido dentro das instituições.

As escolas de governo tem procurado atender as novas demandas da sociedade se modernizando tecnologicamente e buscando fazer a gestão de seu capital humano de forma a conservar os conhecimentos produzidos, ou adquiridos ao longo da trajetória e replicando-os com o uso de ferramentas de TIC para ensino a distância, ou em seminários e encontros de discussão.

Com o uso de novas tecnologias para ensino a distância, com vídeos conferências, ou cursos online, atualmente é possível atingir um número maior de participantes, com um custo menor. Além disso, a modernização das tecnologias disponíveis facilitou a interação entre os alunos e a escola ou entre os próprios alunos.

Inicialmente o que havia disponível em TIC era um sistema de gestão de aprendizagem cujo foco era centralizar e simplificar a gestão dos cursos e conteúdos existentes, webconferências e chats. Em um segundo momento, além destas ferramentas, foram desenvolvidos programas capazes de armazenar dados, e criar bancos que podem ser consultados pelos alunos e outros interessados de forma online, esses mecanismos permitem um acesso maior de servidores sendo considerada uma ferramenta de expansão quantitativa dos cursos ofertados.

Atualmente as TICs contam ainda com o uso das redes sociais, além do uso de hardware sem fio. Esses recursos ampliam as possibilidades do trabalho em rede, e o suporte de softwares armazenados em nuvens.

As escolas de Governo tem se valido destas novas tecnologias para ampliar os acessos. Em São Paulo, a Escola de Formação de Professores, da secretaria Estadual de Educação, é um bom exemplo disso. Valendo-se da chamada “rede do saber” atinge as 91 Diretorias de Ensino do Estado de São Paulo, garantindo a viabilidade de acesso e o trabalho em conjunto realizado em rede.

A rede do saber é uma rede pública de vídeo conferências que conta com 182 salas em 91 instituições. Em cada sala possui: recursos de recepção e transmissão de conteúdos audiovisuais, compostos de: endpoint de vídeo conferência, televisores, sonorização, notebooks, rede sem fio, sistema de projeção e microcomputadores de apoio.

O que se observa, no entanto, é que a escassez de recursos financeiros das escolas de governo, tem tornado o desenvolvimento e uso destas ferramentas uma tarefa complexa. As novas tecnologias necessitam de investimentos iniciais em equipamentos, e contratação de serviços associados a estas aquisições, e estes recursos constantemente não estão disponíveis para as escolas.

A que se considerar que os cursos e eventos pessoais além de não conseguirem atingir a todo público necessário, possuem despesas indiretas como o gasto com diárias e transporte, que muitas vezes inviabilizavam a realização de capacitações para servidores de regiões

longínquas o que tornava a abrangência do conteúdo limitada a um número muitas vezes menor do que o ideal de servidores.

Desta forma, é necessário que uma relação de custo X benefício seja feita para que se compreendam as vantagens em longo prazo do uso destas tecnologias, uma vez que o que se busca atualmente é que as escolas possam desenvolver seus conteúdos também em outras redes, as chamadas redes de conhecimento.

Estas redes permitem a interação entre alunos e professores para discussão de conteúdos, alunos entre si, para troca de informações, e entre as instituições, de forma virtual e imediata, proporcionando a troca de experiências e a discussão de temas relevantes de interesse coletivo.

A Gestão do conhecimento prevê a troca de experiências como forma de adquirir novos conceitos e de transmitir os já existente de forma cooperativa e integrada, e com o uso das novas ferramentas isso hoje já pode ser feito inclusive de forma online.

## **5. EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS**

Neste tópico pretende-se fazer um levantamento de algumas das boas práticas encontradas pelo mundo para formação de gestores. Foram observadas aqui as estruturas existentes, a forma de ingresso nas Instituições e a forma pela qual gerenciam seu capital intelectual. Não é intenção neste levantamento fazer comparação entre as escolas.

O que observamos é que as diferentes nações tem se preocupado em formar quadros de dirigentes públicos, tendo, no entanto, características diversas para atuação. A Gestão do conhecimento gerado é feita através dos trabalhos em rede, de seminários e publicações.

Também podemos verificar que a maior parte das instituições apontadas possui quadro próprio de colaboradores o que permite a retenção dos conhecimentos desenvolvidos, porém não possuem quadros fixos de professores, valendo-se de parcerias com universidades, ou de servidores do próprio quadro burocrático, cujas aptidões foram identificadas.

### ***5.1. INAP- Instituto Nacional de la Administración Pública.***

O INAP é uma escola de Governo da Argentina, que possui muitas semelhanças com a ENAP. Assim com esta, propõem-se a formar gestores com pensamento estratégico sobre políticas públicas. Trabalha em rede com outras Instituições de Ensino, e busca o debate e a troca de experiências. Possui docentes próprios e convênio com grande número de universidades.

Executa ações para fortalecer a gestão do conhecimento como a participação dos integrantes da Escola em redes externas e a difusão interna dos achados e resultados de cada projeto.

### ***5.2. INA – Instituto de Administração Pública***

Instituição Pública Portuguesa, cuja missão é contribuir para a modernização da administração pública e a valorização de seus servidores. Seus funcionários são profissionais de carreira, ou especialistas contratados, o que garante a baixa rotatividade e a manutenção do

conhecimento gerado na instituição. Já seus professores são recrutados no mercado quando necessário.

Participa de redes internacionais de Escolas de Governo, promovendo o debate constante.

### ***5.3. ANZSOG - The Australia and New Zealand School of Government***

A escola de Governo da Austrália e Nova Zelândia foi criada como um consórcio, que acredita na necessidade de aprimoramento das políticas públicas e na educação de qualidade para seus líderes.

Possui diversos “campi”, o que possibilita maior capilaridade de seus cursos, com maior abrangência de servidores. Pequeno quadro de funcionários, porém utiliza-se dos professores das 10 universidades que compõe o consórcio da sua criação.

Esta estrutura favorece a gestão do conhecimento e a retenção dos conhecimentos desenvolvidos na Escola através de seus colaboradores.

### ***5.4. FEDERAL ACADEMY OF PUBLIC ADMINISTRATION***

Centro de treinamento da esfera federal Alemã, assim como a ENAP no Brasil. Não possui quadro de professores fixos.

No caso Alemão como o centro de treinamento está vinculada a um ministério seu corpo de funcionários é permanente, facilitando a manutenção e retenção dos conhecimentos desenvolvidos.

### ***5.5. JOHN KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT – Harvard University***

A Escola de Governo John Kennedy está vinculada a Universidade de Harvard. Propicia a seus alunos fóruns e conferências que permitem trocas de experiência entre os alunos e entre outros profissionais.

Caracteriza-se como grande centro de discussões sobre políticas públicas, extrapolando assim o papel convencional das Escolas de formadoras de lideranças. Como é ligada a uma universidade possui quadro próprio de professores, o que permite o desenvolvimento de trabalhos importantes para a formação de líderes.

Possui bases variadas de dados o que permite uma gestão complexa do conhecimento, garantindo as inovações e mudanças necessárias.

### **5.6. ENA – *École Nationale d'Administration***

A Escola de Governo da França, como já dito, baseou a criação da ENAP.

Atualmente oferece treinamentos internacionais e polivalentes, objetivando formar profissionais para o mundo moderno com capacidade para antever os problemas e propor soluções globais.

Mantem relações de parceria com diversas Instituições internacionais que permitem a ela uma importante troca de experiências através de seminários. Não possui quadro próprio de professores, porém mantém grande parte de seus funcionários em regime de carreira, o que possibilita a manutenção do conhecimento desenvolvido.

## 6. CONCLUSÃO

Estudando o tema, o que observamos é que as escolas de governo ainda precisam enfrentar vários desafios para se colocarem como polos de inovação de gestão pública e reafirmarem suas posições dentro da nova política. É indispensável que as Escolas alinhem-se as políticas de governo, mas mantenham uma forte relação de guardiã das políticas de Estado, na formação dos líderes e gestores, servidores públicos ou não, para garantir que sua missão de formação de críticos ao modelo seja atingida. Ponto importante será sua capacidade de se manter fortalecida para suportar as mudanças que ocorrem a cada nova liderança eleita para assumir suas funções.

Se por um lado as Escolas de Governo pretendem exercer seu papel de Escola Corporativa de Gestão do Governo, que pressupõe um forte alinhamento com a política vigente, por outro lado precisa trabalhar a antecipação aos fatos, conhecendo seu público alvo, e suas necessidades, além de conhecer a sociedade em que está inserida e suas tendências. A partir de então deve ter papel de influenciar as políticas públicas e as melhorias da gestão.

Uma Escola de Governo que pretenda ser uma Escola Corporativa de Governo tem que gerar dentro de si um radar que busque inovações dentro e fora de seu país e consiga captar as boas práticas de gestão do conhecimento, além das necessidades futuras da sociedade. É importante ressaltar que não basta encontrar as melhores práticas e replicá-las em sua esfera de atuação é necessário adaptá-las a especificidade local.

O que se espera das novas Escolas de Governo é que sejam capazes de redesenhar as boas práticas atualizando e moldando-as de forma a atender as necessidades que a sociedade onde está inserida possui. Vale lembrar aqui, que o conhecimento trabalhado nas Escolas de Governo devem ser conhecimentos aplicados e não conhecimentos acadêmicos/ científicos desenvolvidos pelas universidades.

A nova visão da didática pressupõe que as Escolas se voltem agora mais para o ciclo de gestão, assim entendido como, planejamento, formulação, implementação, monitoramento e avaliação de processos, de resultados e de impactos. Assim, cabe fazer a gestão do conhecimento em gestão pública, incentivando as parcerias, os grupos de debates e a relação com outras Escolas através de *benchmarking*. Também é importante, manter a relação com seus stakeholders, e trabalhos em rede.

“Quaisquer que sejam as estratégias adotadas, sabem hoje as escolas de governo que precisam provar que agregam valor à modernização da administração pública, requisito dos governos e crescentemente das sociedades”. (Pacheco, 2000, p.50)

Outro ponto importante a ser valorizado pelas “*novas*” Escolas de Governo é a capacidade de avaliar a efetividade de seus treinamentos, muito embora esta seja uma prática reconhecidamente difícil de ser operacionalizada uma vez que diversos fatores interferem no impacto de uma capacitação sobre a política pública e a sociedade por ela influenciada.

Ainda é importante lembrar que para que a Escola possa ser um facilitador para a gestão por resultados no setor público, um pólo de inovação e modelo de uma unidade administrativa reformulada e moderna, é necessário que as práticas da reforma administrativa sejam implantadas não só no Estado e nas suas estruturas, mas também, e principalmente, nas próprias estruturas internas da Escola.

Na relação com os stakeholders é importante lembrar que seus interesses e pontos de vistas não serão necessariamente coincidentes, na realidade serão muitas vezes divergentes, cabe a Escola saber gerenciá-los e apresentar-se a eles de forma que os mesmos compreendam suas funções como centro de excelência na formação e capacitação dos gestores públicos.

## BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, Fernando L. Os desafios da gestão pública brasileira para o século 21: da experiência internacional aos eixos estratégicos da reforma. In: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo. Cadernos ENAP, ed. Especial, p.75-82, 2006.

AIRES, Renan F. F.; et al. Benchmarking de escolas de governo do Brasil: proposta de melhoria para a escola de serviço público do estado da Paraíba – ESPEP. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 7, n. 4, p. 570-583. Disponível em Revistasg. < <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/issue/view/27> > acesso em: 17 out.2015.

AIRES, Renan F. F.; et.al. Escolas de governo: o panorama brasileiro. *Revista de Administração Pública* v. 48, n. 4, p. 1007-1027, jul/ago 2014.

ALVIM, Daisy C. ;COSTA, Marília M.. Construção de modelos operacionais de Escolas de Governo alinhadas às estratégias de desenvolvimento: experiência de Angola. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13, 4-7 nov. 2008, Buenos Aires. *Anais*. Buenos Aires, Argentina. : CLAD 2008.

AMARAL, Helena K. do. Escolas de Governo e Universidade: parceria estratégica para aumentar a capacidade de governo. In: CONFERÊNCIA BRASIL E UNIÃO EUROPÉIA AMPLIADA, 13-17 set. 2004, Rio de Janeiro.

AMARAL, Helena K. O papel da escola de governo na formação e capacitação dos quadros permanentes do Estado. In: *Revista Res Publica*, v.4 n.1, jan/jun, 2005.

ASAZU, Claudia, Escolas de governo europeias reformam o ensino e voltam-se à Europa. *Revista do Serviço Público*, v.57 (3), p.427-437, jul/set, 2006.

BERQUIÓ, Urbano C. Qual o papel de uma escola nacional de administração? Considerações a margem de um projeto governamental francês. *Revista do Serviço Público*, v.63(2), 237-241, abr/jun, 2012. (texto original publicado em RSP, 3 (2), ago, 1938).

BITTENCOURT, Maryângela A.; ZOUAIN, Deborah M. Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas — Espea e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus — FESPM. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial*, v.14, n. 2, p.75-94, maio/set. 2010.

BRASIL. Constituição Federal, 1988. < [http:// www. planalto. gov. br/ ccivil\\_03/ Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) > acesso em 18 de outubro de 2015.

BRASIL. decreto 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> acesso em 18 de outubro de 2015.

BURSZTYN, Marcel. Ave! Habemus Escola de Estado. In: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo. Cadernos ENAP, ed. Especial, p.21-22, 2006.

BUSS, Paulo M. Uma escola de governo em saúde. In: Caderno de Saúde Pública Rio de Janeiro, v.14(1), p.4-5, jan/mar, 1998.

BUSS, Paulo M.. Promoção e educação em saúde no âmbito da escola de governo em saúde da escola nacional de saúde pública. In: Caderno de Saúde Pública Rio de Janeiro, v.15(sup 2), p.177-185, 1999.

CODINA, Sylvia A. Desarrollo directivo y aprendizaje activo en la administración pública de Cataluña, España. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, v.15, p.9-12, nov. 2010, Sto. Domingo, Rep. Dominicana. *Anais*. Santo Domingo, Republica Dominicana. CLAD 2010.

COSSON, Rildo. Entre dois modelos: O CEFOR como escola de governo. *E-Legis*, v.1, p.44-51, 2º semestre 2008.

FERNANDES, Ciro C. C. O tema das escolas de governo na emenda da reforma administrativa. *ResPública*, vol.12, n.2, p. 43-53, jul/dez, 2013.

FILATRO, Andréa; MOTA, Natália T.. Ambientes Virtuais de Aprendizagem: desafios de uma escola de governo. *Revista do Serviço Público*, v. 64(1), p.109-122, jan/mar, 2013

FILHO, Roosevelt B. S.; SOUZA, Iêda I. L. ; FEITOR, Carlos D. C.. Desafios no processo de legitimidade das ações de uma escola de governo no estado do Rio Grande do Norte. *Interface*.v.9, n.2, p.133-146, jul/dez 2012.

GAETANI, Francisco. Escolas de Governo: limites e condicionalidades. *Revista do Serviço Público - RSP*, Brasília: ENAP, v. 118, n. 2, p. 113-148, jul./ago. 1994.

GARCIA, Maria V.; SALES, Ronaldo L. O papel da escola de governo na construção de uma nova relação entre estado e terceiro setor: da desconfiança à parceria. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 3, p. 14-17 de oct. 1998, Madrid, Espanha. *Anais*, Madrid, Espanha. CLAD 1998,

JESUS, Anderson M.; MOURÃO, Luciana. Conhecimento Organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. *Revista de administração pública - Rio de Janeiro* v. 46 (4): p. 939-68, jul/ago 2012.

JUNIOR, Adircélio de M. F..O papel das escolas de governo e da metodologia problematizadora na concretização do direito fundamental à boa administração pública. Disponível em: Agência TCE/SC. <<http://www.tce.sc.gov.br/acom-icon-intranet/noticia/22825>> , acesso em 19 set. 2015.

MACHI, Lawrence A; McEVOY, Brenda T. *The Literature Review*; six steps to success. Company. 2ed. Corwin, a sage, 2012.

MARCHAND, Donald A.; DAVENPORT, Thomas H. (org). *Dominando a gestão da informação*. (Tradução de Carlos Gabriel Porto Bellini e Carlos Alberto Sileira Netto Soares). Porto Alegre: Bookman, 2004

NOTARIO, Donã P. A.. La formación de postgrado de los dirigentes y funcionarios públicos y la experiencia en las escuelas de gobierno. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, v.14, p.27-30 de oct. 2009, Bahia, Brasil, *Anais*, Bahia, Brasil. CLAD 2009

ORBAN, João S.. *Escolas de governo e escolas de serviço público*. Limites e Problemas (estudo de caso da FESP- RJ e da FUNDAP – SP). 2001. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas.

PACHECO, Regina S.. Escolas de governo: tendências e desafios — ENAP — Brasil em perspectiva comparada. *Revista do Serviço Público - RSP*, Brasília: ENAP, v. 51, n. 2, p. 35-53, abr./jun. 2000.

PACHECO, Regina S. - Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da Enap — Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 1, p.75-88. Jan/mar. 2002

PINTO, Luciana M. R. S.; RODRIGUES, M. I. A.. A experiência mineira na formação e profissionalização da função pública: o êxito da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. *Revista Temas de Administração Pública*, Araraquara, ed. especial, v. 3, n. 6, p.1-15, 2012.

RAMOS, Walkiria L. S.. *O papel da escola de governo no novo modelo de gestão pública de Pernambuco*. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) 2006. 85f. - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicada.

ROUANET, Sergio P. *Criação no Brasil de uma escola superior de administração pública*. Brasília: ENAP, 2005.

SARAVIA, Enrique. *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado*. Situação atual e perspectivas de transformação. Brasília: ENAP, 1997, 18p. (texto para discussão 13)

SOUZA, Eda Castro L. . Escolas de Governo. Estratégia para a reforma do Estado. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, v.2, p.14-18, out.1997, Isla de Margarita, Venezuela, *Anais*, Isla de Margarita, Venezuela. CLAD 1997.

ZOUAIN, Deborah M. Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas. Estudo de caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. p.1-8, out 2003, Panamá. *Anais*, Panamá. CLAD 2003

## **WEBSITES VISITADOS**

<http://enap.gov.br/imagens/rede-de-escolas> - acesso em setembro de 2015

<http://redecim.com.br/group/group-rede-paulista-de-escolas-de-governo-municipal> – acesso em setembro de 2015

<http://www.escolasdegoverno.sp.gov.br/> - acesso em setembro de 2015

<http://www.clad.org/acerca-de/clad> - acesso 18 de outubro de 2015