

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

THE INTERIORIZATION OF CORPORATE EDUCATION IN THE SCHOOL OF GOVERNMENT OF THE ADMINISTRATION OF THE STATE OF PERNAMBUCO: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

LA INTERIORIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN CORPORATIVA EN LA ESCUELA DE GOBIERNO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO DE PERNAMBUCO: DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

Autor: Henrique César Freire de Oliveira

RESUMO

O estudo analisa a interiorização da educação corporativa promovida pela Escola de Governo da Administração Pública de Pernambuco (EGAPE), com foco na capacitação de servidores municipais. A pesquisa destaca os desafios enfrentados, como infraestrutura precária, baixa adesão dos gestores locais, dificuldades no uso de tecnologias educacionais e a falta de políticas públicas estruturadas de formação continuada nos municípios. Com base em experiências práticas e entrevistas, o trabalho propõe soluções para ampliar o alcance e a efetividade dos cursos, especialmente via ensino a distância com tutoria. A EGAPE é apresentada como um agente estratégico para o desenvolvimento da gestão pública local, destacando a importância de parcerias interinstitucionais, uso de metodologias ativas e fortalecimento da cultura de aprendizagem contínua. O estudo conclui que, apesar dos avanços normativos e tecnológicos, a consolidação da interiorização depende do comprometimento político, planejamento de longo prazo e institucionalização de políticas formativas.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Interiorização; Gestão Pública; Ensino a Distância

ABSTRACT

This study analyzes the decentralization of corporate education promoted by the School of Government of the Public Administration of Pernambuco (EGAPE), focusing on the training of municipal public servants. It highlights the main challenges such as poor infrastructure, limited engagement by local administrators, technological barriers, and the absence of structured public policies for continuous education in smaller municipalities. Based on practical experience and interviews, the research proposes solutions to improve the reach and effectiveness of training, especially through distance learning with tutoring. EGAPE is positioned as a strategic actor in strengthening local public management, emphasizing interinstitutional partnerships, active learning methodologies, and the promotion of a continuous learning culture. The study concludes that despite regulatory and technological advances, the consolidation of the interiorization process requires political commitment, long-term planning, and institutionalized training policies.

Keywords: Corporate Education; Decentralization; Public Management; Distance Learning

RESUMEN

Este estudio analiza la interiorización de la educación corporativa promovida por la Escuela de Gobierno de la Administración Pública de Pernambuco (EGAPE), enfocándose en la

capacitación de los servidores públicos municipales. Destaca los principales desafíos, como la infraestructura deficiente, la baja implicación de los gestores locales, las barreras tecnológicas y la falta de políticas públicas estructuradas para la formación continua en los municipios más pequeños. Basado en experiencias prácticas y entrevistas, el trabajo propone soluciones para ampliar el alcance y la efectividad de las capacitaciones, especialmente a través de la enseñanza a distancia con tutoría. La EGAPE se presenta como un actor estratégico para fortalecer la gestión pública local, destacando la importancia de las alianzas interinstitucionales, metodologías activas de aprendizaje y una cultura de aprendizaje continuo. El estudio concluye que, a pesar de los avances normativos y tecnológicos, la consolidación del proceso de interiorización requiere compromiso político, planificación a largo plazo y políticas institucionalizadas de formación.

Palabras clave: Educación Corporativa; Interiorización; Gestión Pública; Educación a Distancia

1. INTRODUÇÃO

A Escola de Governo da Administração de Pernambuco (EGAPE), cumprindo seu papel de formar servidores públicos, desenvolveu um programa de interiorização atualmente denominado Caminhos da Gestão, que amplia o acesso à formação continuada nos municípios pernambucanos. A iniciativa busca fortalecer os órgãos públicos locais por meio de cursos voltados às áreas meio e fim da administração, promovendo o aprimoramento das políticas governamentais.

Este estudo visa compreender como a atuação da EGAPE, ao oferecer conhecimento e qualificação, pode alcançar servidores tanto da capital quanto do interior. Embora o programa apresente grande potencial de impacto positivo, enfrenta diversos desafios, como infraestrutura precária, metodologias pouco aderentes às realidades locais, carência de conteúdos específicos adequados à essas realidades, dificuldades de acesso às plataformas digitais e baixa valorização da formação continuada por parte dos gestores, especialmente em municípios com menos de 20 mil habitantes.

Embora servidores da capital e região metropolitana se beneficiem da proximidade com a estrutura do Estado, nos municípios do interior, a execução do programa encontra obstáculos que comprometem seus resultados. A era digital ampliou as possibilidades de ensino, mas também acentuou desigualdades, sobretudo quanto ao domínio das tecnologias pelos discentes.

Este estudo propõe-se a identificar esses entraves e sugerir soluções, destacando que a eficácia das ações depende, sobretudo, da mudança de visão por parte dos gestores locais. A continuidade e efetividade das políticas públicas passam necessariamente pelo fortalecimento institucional, sustentado pela formação de servidores capacitados.

Serão analisados, nos tópicos seguintes, os principais desafios à luz de uma abordagem histórica, conceitual e qualitativa, buscando alternativas para tornar a interiorização mais eficaz. A superação desses obstáculos não apenas qualifica a gestão pública, como também confere sustentabilidade e perenidade às ações governamentais, independentemente de mudanças políticas.

2. REFERENCIAL, CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A educação corporativa passou a ter papel estratégico no serviço público de Pernambuco com a reestruturação da legislação e oferta de cursos aos municípios. Antes limitada, a formação era prejudicada por ausência de articulação entre Estado e entidades representativas municipais. Este estudo analisa como a EGAPE pode ampliar sua atuação com foco nos servidores municipais, especialmente nas novas gestões a partir de 2025, que sofrem com carência de pessoal qualificado e ausência de políticas públicas de capacitação.

Será considerada, em capítulo próprio, a atuação do TCE na formação técnica, mas o foco será nas ações da EGAPE e seu potencial para fortalecer a gestão local, promover serviços de qualidade e institucionalizar boas práticas administrativas. Com base em referências teóricas, será analisado como a EGAPE pode se consolidar como referência em educação corporativa no Estado e como sua atuação influencia os valores do serviço público. A construção da capacidade institucional é elemento-chave, conforme Fernandes (2016) e Martins et al (2013), que destacam a necessidade de se compreender "capacidade para quê e para quem", articulando dimensões organizacionais, humanas e institucionais.

As Escolas de Governo têm na formação continuada sua razão de existir. Ao ofertar cursos presenciais e a distância, contribuem para o fortalecimento das administrações públicas conforme as realidades econômicas, políticas e sociais locais. No entanto, fatores como burocracia, estrutura inadequada e a cultura de rotatividade dos quadros dificultam a institucionalização das políticas formativas. A EGAPE, com sede física equipada, tem na educação a distância (EaD) uma estratégia eficaz para interiorização, desde que superadas limitações como acesso à internet, equipamentos e ambiente de aprendizagem.

A EaD, conforme o Decreto n.º 9.057/2017, exige mediação pedagógica, uso de TICs, professores qualificados e métodos de avaliação apropriados. Aliada ao construtivismo, propõe aprendizagem ativa, com o aluno como protagonista. Ferramentas como fóruns, vídeos e plataformas colaborativas favorecem o engajamento e a troca entre pares. Metodologias como sala de aula invertida e projetos também se mostram aplicáveis.

A adaptação dos cursos às realidades locais é essencial, sob pena de desinteresse e baixa efetividade. A articulação com representações municipais, como associações e consórcios, é vital para a viabilidade do programa, garantindo apoio logístico e integração com políticas públicas locais. Isso amplia a capacidade de entrega do Estado, facilita a transferência de recursos e fortalece a relação federativa.

Promover educação corporativa no interior é, portanto, estratégia fundamental para o desenvolvimento regional e o aprimoramento da gestão pública. Entretanto, exige enfrentamento de desafios como a influência política, concursos, infraestrutura e parcerias. Superá-los é essencial para garantir a eficácia do programa e qualificação contínua dos servidores.

3. METODOLOGIA

Este relato técnico, tem como base a experiência prática do autor enquanto Diretor da EGAPE, envolvido diretamente no projeto de Interiorização dos Cursos. Essa vivência permitiu observar, de forma concreta, os impactos, avanços e obstáculos da implementação do programa na gestão pública.

O objetivo é compreender os efeitos práticos da interiorização frente às realidades municipais, analisando a formação dos servidores, a adequação dos conteúdos, o uso de tecnologias educacionais, a eficácia das metodologias aplicadas e a percepção dos alunos sobre os ganhos profissionais. A pesquisa aborda conceitos como educação corporativa, o papel das escolas de governo, o histórico da formação em Pernambuco e os métodos utilizados no ensino presencial e a distância.

São apresentados os desafios relacionados à execução do programa, à infraestrutura, à cooperação institucional e ao impacto da formação na formulação e implementação de políticas públicas. O suporte acadêmico é constituído por revisão bibliográfica sobre educação corporativa, gestão pública, EAD e tecnologia educacional, servindo como base para identificar lacunas e aprofundar a análise do contexto estudado.

A metodologia incluiu entrevistas semiestruturadas com 12 participantes (dois por órgão), entre servidores e gestores, visando captar percepções e experiências. Também foram analisados documentos institucionais, relatórios, legislações e decretos, buscando compreender as estratégias adotadas e os desafios enfrentados pela EGAPE. A triangulação entre os dados coletados e a literatura permite identificar padrões, contradições e tendências relevantes à viabilidade do programa.

Os resultados obtidos são interpretados à luz das implicações práticas e teóricas, propondo recomendações para a consolidação da interiorização da educação corporativa. Reconhece-se, contudo, que a pesquisa apresenta limitações, especialmente pela escassez de estudos sobre a oferta de cursos a municípios, e pelo fato de o programa ainda estar em fase inicial, o que restringe o número de dados disponíveis e pode enviesar algumas percepções devido ao perfil dos entrevistados.

4. CONCEITUAÇÃO E REFERENCIAL TEÓRICO

A valorização da mão de obra qualificada tornou-se estratégica para o crescimento organizacional, refletindo a importância das competências no cenário competitivo atual. A gestão de pessoas, antes baseada em modelos rígidos como o taylorismo-fordismo, hoje prioriza a formação contínua e adaptável, com foco na capacitação técnica e comportamental dos colaboradores.

A gestão flexível alterou as estruturas organizacionais, substituindo hierarquias por modelos mais horizontais e colaborativos. Nesse contexto, desenvolver competências passou a ser essencial para atender às demandas por produtividade, eficácia e qualidade. Rogrio (2002) ressalta que processos formativos eficazes exigem a participação coletiva desde a definição dos objetivos, o que reforça a importância da colaboração na aprendizagem.

A formação deve ir além das competências técnicas, abrangendo habilidades como comunicação, liderança, trabalho em equipe e pensamento crítico, que são fundamentais para lidar com a pressão e os desafios organizacionais. Assim, surgem as Universidades Corporativas, que substituem os antigos Centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), como ferramentas eficazes de gestão empresarial (Éboli, 2000).

A educação corporativa se consolidou no Brasil a partir dos anos 1990 e ganhou força nos anos 2000 com práticas mais alinhadas às estratégias de negócio. Éboli destaca que, além da qualificação, as empresas buscam competitividade e redução de custos. Kraemer (2004)

complementa afirmando que a educação corporativa visa desenvolver competências organizacionais e humanas, alinhando cultura e aprendizagem. Marion (2011) reforça o papel do engajamento dos funcionários como agentes da mudança.

A aprendizagem corporativa deve refletir os interesses estratégicos da organização. Por isso, combinam-se modalidades presenciais e de ensino a distância, otimizando recursos e ampliando o acesso. O investimento pode ser significativo, mas é visto como essencial. Conte e Schneider (s.d.) relatam que empresas norte-americanas investem até 3% da folha de pagamento em formação, evidenciando seu valor no longo prazo.

Escolas de Governo, por sua missão institucional, podem ser equiparadas às universidades corporativas. Embora distintas na natureza jurídica, compartilham objetivos semelhantes: desenvolver competências alinhadas à função pública, com formações voltadas ao perfil e às necessidades dos servidores, contribuindo para a profissionalização da gestão e aprimoramento do serviço público.

A educação corporativa no setor público vem ganhando relevância, exigindo ações intersetoriais voltadas à qualificação dos servidores. As Escolas de Governo surgem nesse cenário como instrumentos estratégicos de capacitação, articulando-se às diretrizes governamentais e antecipando tendências para melhoria da gestão (Pacheco, 2002).

Segundo Aires et al. (2014), essas escolas têm como função central a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Lima et al. (2023) relembra que sua origem remonta à década de 1930, com o Dasp e o Instituto de Administração. Contudo, foi a Emenda Constitucional n.º 19/1998 que conferiu às Escolas de Governo status constitucional, impulsionando a criação da Rede Nacional em 2003.

Estudo de Aires et al. (2012) evidenciou desigualdades regionais: as escolas das regiões Norte e Nordeste apresentaram deficiências estruturais e operacionais, ao passo que as do Sul, Sudeste e Centro-Oeste, notadamente São Paulo, Minas Gerais e Paraná, demonstraram melhor desempenho, com maior diversidade de cursos e estrutura consolidada.

No plano federal, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) prioriza cursos ofertados por Escolas de Governo. O Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU), instituído pelo Decreto n.º 9.991/2019, reúne 20 instituições sob coordenação da ENAP, visando integrar esforços formativos.

No âmbito estadual, o CONSAD instituiu o Grupo de Trabalho de Escolas de Governo (Resolução n.º 06/2019), com o objetivo de fortalecer a formação continuada nos estados. O GT reúne escolas com diferentes estruturas — algumas autarquias ou fundações, como a Fundação João Pinheiro; outras, como a EGAPE, vinculadas às Secretarias de Administração.

O mapeamento dessas instituições demonstra ausência de política nacional uniforme, refletindo fragilidade diante de mudanças de gestão, instabilidade nos cargos e lacunas institucionais. Em alguns estados, contudo, a educação corporativa já demonstra capacidade de estruturar a administração por meio da qualificação profissional. Este panorama evidencia a oportunidade de propor políticas públicas que garantam estabilidade e valorização da educação corporativa. Estudos comparativos e experiências bem-sucedidas podem fortalecer o debate sobre a institucionalização das Escolas de Governo e sua relevância para a melhoria da gestão pública.

5. O PAPEL DAS ESCOLAS DE GOVERNO NA FORMAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS

Os Centros de Treinamento e Desenvolvimento (CT&D) e, mais recentemente, as Escolas de Governo, exercem papel estratégico na capacitação dos servidores públicos. Responsáveis por oferecer cursos técnicos e promover o alinhamento com as diretrizes de governo, contribuem diretamente para a execução do Plano Plurianual (PPA), impactando a formulação e implementação de políticas públicas.

A partir da Emenda Constitucional n.º 19, essas instituições ganharam status formal, passando a integrar o sistema de desenvolvimento dos quadros do Estado. Ao contrário dos antigos CT&D, voltados à capacitação operacional, as Escolas de Governo ampliam o escopo para a formação em políticas públicas, gestão estratégica e tomada de decisões.

Fernando Coelho (2020) destaca as diferenças entre essas abordagens, apontando que as Escolas de Governo propõem uma visão ampliada e menos centrada na base da pirâmide funcional. Contudo, a maioria ainda opera com foco na burocracia operacional, como demonstra o levantamento dos cursos ofertados pela EGAPE em abril de 2024¹, atendendo demandas recorrentes dos departamentos de RH.

A elevada procura por cursos técnicos é justificada pela rotatividade de servidores, necessidade de atualização diante de mudanças normativas — como a nova Lei de Licitações — e ingresso de novos quadros. Apesar disso, o desafio permanece: fortalecer a atuação estratégica das Escolas, superando a atuação reativa frente à sobrecarga operacional.

Nos municípios, a realidade é ainda mais frágil. Coelho (2020) aponta a ausência de institucionalização e a descontinuidade das ações de capacitação, afetando grande parte dos mais de 5.500 entes municipais. A falta de estrutura dificulta a consolidação de políticas permanentes de formação, limitando a capacidade das prefeituras de manter quadros qualificados para funções técnicas e estratégicas.

Embora a Emenda Constitucional nº 19 tenha sido promulgada em 1998, em Pernambuco apenas em 2007 surgiu o Decreto nº 30.517, criando a Instrutoria Interna no Poder Executivo Estadual. A proposta visava fortalecer a gestão pública e melhorar a qualidade dos serviços através de formações descentralizadas, realizadas por cada secretaria com seus próprios recursos. No entanto, a ausência de uma estratégia central comprometeu a efetividade do programa, limitando a criação de núcleos funcionais ativos.

A iniciativa também envolvia parcerias com instituições de ensino para facilitar o acesso de servidores ao ensino superior. Entretanto, os cursos oferecidos mantiveram o foco nas demandas operacionais, com características típicas de Centros de Treinamento e Desenvolvimento (CT&D), voltados à capacitação técnica de curto prazo.

Somente em 2010 foi criado formalmente o Programa de Educação Corporativa com o Decreto nº 35.408, instituindo o Centro de Formação dos Servidores (CEFOSPE). O objetivo era coordenar a gestão do conhecimento e integrar competências individuais e institucionais, promovendo valorização do servidor e maior efetividade das políticas públicas. A centralização trouxe melhorias no fluxo dos processos formativos, desburocratizando procedimentos antes ineficazes nos órgãos descentralizados.

Apesar disso, os cursos mantiveram padrões anteriores, focando a burocracia operacional. Em 2016, com a publicação do Decreto nº 43.993, o CEFOSPE incorporou o Ensino a Distância (EaD), criando a função de tutor de aprendizagem para acompanhar alunos em ambiente virtual. A medida possibilitou o acesso de servidores terceirizados e de outras esferas de governo aos cursos, promovendo a democratização do conhecimento.

A adoção do EaD permitiu ampliar o alcance formativo, eliminar custos com deslocamentos e aumentar a flexibilidade. A formação de instrutores e tutores tornou-se essencial, uma vez que muitos não possuíam familiaridade com a mediação digital. O Moodle passou a ser utilizado como ambiente virtual de aprendizagem para cursos autoinstrucionais e com tutoria, enquanto o Microsoft Teams foi adotado para cursos ao vivo.

Ambas as plataformas contribuíram para consolidar a EaD como estratégia institucional, permitindo maior interação entre alunos e instrutores, além de recursos como fóruns, vídeos, avaliações e colaboração em tempo real. A atuação do tutor, com acompanhamento individualizado, também se destacou como boa prática, incentivando o engajamento dos alunos e favorecendo a aprendizagem.

O Decreto nº 43.993 representou um avanço na modernização da educação corporativa no Estado, ao expandir o público-alvo e diversificar os métodos pedagógicos. A formação tornou-se mais acessível, alinhada às necessidades contemporâneas da gestão pública e apta a desenvolver competências essenciais à melhoria dos serviços estatais.

Mais recentemente, o Decreto nº 56.558, de 03 de maio de 2024, trouxe inovações significativas. Antes restritos aos servidores estaduais, os cursos passaram a permitir participação de servidores municipais, com possibilidade de turmas fechadas ou ocupação de até 50% das vagas dos cursos regulares. Essa medida ampliou consideravelmente a capacidade de atendimento da EGAPE, integrando os municípios ao sistema estadual de formação. Além disso, o novo decreto incentivou que os próprios municípios proponham temas de cursos, conforme suas realidades e necessidades. Isso fortalece a autonomia local e permite maior aderência entre as formações e os desafios enfrentados na execução de políticas públicas nos territórios.

Outra inovação foi a inclusão de outras Escolas de Governo estaduais na execução dos projetos educacionais, formando um ecossistema de cooperação institucional. Essa articulação amplia o alcance e a diversidade das formações, fomenta o compartilhamento de metodologias e fortalece a atuação conjunta na formação de servidores públicos em todo o estado.

Dessa forma, o diagnóstico evidencia avanços normativos importantes, especialmente no uso das tecnologias educacionais e na inclusão de novos públicos. Porém, também revela desafios na consolidação de uma política de formação contínua e estratégica, especialmente nos níveis locais, onde ainda há fragilidade institucional e baixa integração com as ações da EGAPE.

6. ESTRUTURA DA EGAPE

A EGAPE está situada em imóvel do Governo do Estado de Pernambuco, na região central do Recife, dispondo da seguinte infraestrutura para cursos presenciais: dois auditórios (150 e 60 lugares), estúdio de gravação, três laboratórios com 22 computadores cada, além de

12 salas de aula com capacidade para 25 alunos. Todos os ambientes são equipados com retroprojektor e lousa branca.

Seu quadro de instrutores conta com mais de 80 profissionais, todos servidores do Poder Executivo Estadual, credenciados conforme demanda, mas sem vínculo jurídico direto com a Escola. O portfólio da EGAPE abrange mais de 290 cursos nas modalidades presencial, ao vivo e autoinstrucional.

A estrutura administrativa da EGAPE está organizada em quatro unidades subordinadas à Direção: a Gerência de Educação Corporativa, a Gerência de Educação Profissional, a Gerência Administrativa/Financeira e o Núcleo de Desenvolvimento Humano, abaixo descritas:

- **Gerência de Educação Corporativa:** Responsável pela coordenação do Programa de Educação Corporativa do Estado, atua no planejamento, implementação e monitoramento da gestão do conhecimento. Coordena também a articulação entre os 10 centros formativos estaduais, como a ESAFAZ, ACIDES-PE, IGPE, EPT-PE, ESPPE, entre outros.

Esta Gerência abriga o **Núcleo de Educação Corporativa**, que oferece suporte técnico, emite pareceres sobre instrutoria, cursos e materiais, e zela pela padronização dos processos formativos. Integra-se ao **Núcleo de Estudos e Pesquisa**, que avalia parcerias, apoia produção científica e processos de afastamento para cursos externos. Já o **Núcleo de Governança** acompanha a legalidade dos atos e elabora normativos, garantindo conformidade com as legislações estadual e federal.

Essas estruturas apoiam diretamente a interiorização da educação corporativa, promovendo integração com os municípios e fortalecendo as relações intergovernamentais no Estado.

- **Gerência de Educação Profissional:** Cuida da dimensão pedagógica dos cursos. Supervisiona o desenvolvimento de conteúdos, promove ações específicas conforme demandas dos órgãos estaduais e coordena os chamados cursos *in company*. Está subdividida em dois núcleos:

- O **Núcleo de Educação Presencial** organiza cronogramas, acompanha instrutores, promove encontros e elabora indicadores. Também propõe melhorias nos processos de ensino-aprendizagem e avalia a eficácia das formações.
- O **Núcleo de Educação à Distância** cuida das orientações e suporte técnico nas plataformas Moodle, Teams e SGIC. É responsável pelo uso do estúdio de gravação, organização dos cursos online e suporte ao ensino remoto.

A gerência também realiza enquetes com alunos, instrutores e RHs para identificar melhorias nas práticas educacionais da EGAPE.

- **Gerência Administrativa e Financeira:** Gerencia o orçamento, licitações, contratos, patrimônio e infraestrutura física. Atua no planejamento financeiro, na gestão de compras e nas manutenções predial e tecnológica. O **Núcleo de Tecnologia** administra o portal da EGAPE, mantém a rede de computadores e presta suporte técnico.

- **Núcleo de Desenvolvimento Humano:** Criado recentemente, atua na articulação entre as áreas internas da EGAPE, promovendo inovação, engajamento institucional e relacionamento

com as secretarias. Atua em conjunto com as demais gerências para alinhar os cursos à missão institucional da Escola, realiza benchmarking com outras escolas de governo, incentiva práticas sustentáveis e apoia o desenvolvimento do planejamento estratégico, colaborando com os núcleos de educação presencial e EAD na avaliação e aprimoramento das capacitações.

Quanto às metodologias de ensino adotadas pela EGAPE, para além da simples oferta de cursos, a Escola tem buscado aprimorar suas metodologias pedagógicas, adequando práticas às demandas atuais da administração pública.

As metodologias tradicionais, como aulas expositivas, trabalhos em grupo e leituras dirigidas, permanecem como eixo principal de muitos cursos. Aulas expositivas permitem a apresentação clara de conceitos teóricos, enquanto os trabalhos em grupo desenvolvem colaboração e resolução conjunta de problemas. No entanto, há relatos de desmotivação dos alunos frente a aulas monótonas, e de frustração por parte dos instrutores pela baixa participação discente.

Esse desalinhamento, conforme Schön (1995), pode estar relacionado à ausência de reflexão crítica na prática docente. Assim, torna-se essencial o estímulo ao protagonismo estudantil, valorização das opiniões e construção de ambientes mais empáticos e dinâmicos de aprendizagem (Berbel, 2011).

Já as metodologias ativas têm ganhado espaço, com uso crescente de estudos de caso, simulações e projetos. Tais abordagens favorecem o desenvolvimento de habilidades como pensamento crítico, tomada de decisão e resolução de problemas. A EGAPE iniciou, em 2024, formações específicas para seus instrutores com base em situações reais da gestão pública, promovendo maior envolvimento dos participantes com os conteúdos aplicados.

A pandemia da Covid-19 acelerou a adoção de tecnologias educacionais na EGAPE. As plataformas Moodle (para cursos autoinstrucionais e com tutoria) e Microsoft Teams (para cursos ao vivo) passaram a integrar a rotina da instituição. Estas ferramentas oferecem flexibilidade, personalização da aprendizagem e maior autonomia aos alunos.

Cursos de longa duração foram ajustados em blocos de até quatro horas diárias, com intervalos regulares, a fim de minimizar o cansaço visual. Além disso, aplicativos de mensagens são utilizados como canais de apoio e comunicação, ampliando a interação entre alunos e professores, promovendo senso de pertencimento e colaboração.

Essa combinação metodológica tem se mostrado eficaz, como revelam as avaliações realizadas, com índice de satisfação superior a 9,5 entre os alunos, conforme dados disponíveis no portal da instituição¹.

A proposta da EGAPE não é abandonar as metodologias tradicionais, mas integrá-las às abordagens ativas e digitais, promovendo experiências educativas mais completas e alinhadas às realidades da gestão pública. A Gerência de Educação Profissional é responsável por planejar os cursos, definir as estratégias pedagógicas e articular as metodologias conforme o perfil do público-alvo.

A capacitação continuada dos instrutores é parte central dessa estratégia. São promovidos encontros e cursos específicos para que os docentes estejam aptos a atuar como facilitadores do aprendizado, dominando diferentes abordagens e ferramentas digitais.

Além disso, há investimento contínuo em infraestrutura, especialmente no estúdio de gravação e nas plataformas de EAD, garantindo qualidade técnica às aulas e flexibilidade de formatos. Esse esforço está alinhado ao objetivo institucional da EGAPE de ofertar uma formação pública moderna, eficaz e replicável, inclusive nos municípios do interior.

Por fim, o uso estratégico das metodologias pedagógicas contribui para a institucionalização da educação corporativa como política pública, reduzindo interferências políticas e promovendo uma cultura de aprendizagem contínua, pautada em evidências, inovação e eficiência administrativa.

7. ENSINO À DISTÂNCIA NO BRASIL

O Ensino a Distância (EaD) passou a ocupar papel central na educação corporativa, especialmente após a pandemia da Covid-19. Inicialmente aplicado via correspondências e mídias como rádio e TV, o EaD ganhou relevância com o avanço da internet, tornando-se um instrumento de democratização do acesso à formação (ALMEIDA, 2009).

A regulamentação do EaD se consolidou com o Decreto nº 9.057/2017, que permitiu a expansão dessa modalidade para cursos técnicos, graduação e pós-graduação. A flexibilidade de horários, a autonomia do estudante e a redução de custos são suas principais vantagens, especialmente para profissionais que não podem frequentar aulas presenciais.

Entretanto, a eficácia do EaD depende de metodologias adequadas, do engajamento do aluno e da mediação pedagógica. A ausência da interação presencial exige esforço redobrado para garantir a qualidade do aprendizado, sendo necessária disciplina, autonomia e familiaridade com as ferramentas digitais (CAPELETTI, 2014). Por isso, o sucesso do EaD depende não apenas da tecnologia, mas também da capacidade de adaptação dos envolvidos, sendo este o maior desafio nas escolas de Governo.

A interiorização do ensino, por meio do EaD, tem se mostrado uma solução viável para alcançar servidores públicos em regiões com infraestrutura limitada ou com restrições de tempo. Entretanto, diversos desafios limitam seu pleno aproveitamento.

- Infraestrutura Tecnológica Deficiente: A EGAPE ainda enfrenta limitações técnicas relevantes. O estúdio de gravação está subutilizado, carecendo de equipamentos essenciais como câmeras, microfones e isolamento acústico. Além disso, a ausência de um profissional especializado compromete a produção de conteúdos de qualidade.

O Moodle, usado para cursos tutoriais e autoinstrucionais, opera em versão desatualizada (3.1) e é administrado por servidor sem formação em TI, o que restringe as funcionalidades da plataforma. Por outro lado, o Microsoft Teams tem sido eficaz para cursos ao vivo, mas sua integração plena ainda demanda capacitação e ajustes operacionais.

A conexão limitada à internet e a ausência de dispositivos adequados por parte dos alunos também dificultam o acesso e a permanência nos cursos, exigindo investimentos em conectividade e infraestrutura digital.

- Falta de Habilidades Digitais: A ausência de familiaridade com ferramentas tecnológicas entre alunos e professores representa um dos principais entraves. Muitos têm dificuldade em acessar os cursos, realizar atividades e interagir nos ambientes virtuais.

A EGAPE tem buscado superar esse obstáculo por meio de formações específicas em ferramentas digitais, suporte técnico por telefone e e-mail, além de capacitações regulares para coordenadores e professores sobre planejamento e interatividade nos cursos online.

- Falta de Interação Social: A sensação de isolamento é uma queixa comum entre alunos do EaD. A ausência de contato presencial pode comprometer a motivação. Para enfrentar esse desafio, a EGAPE promove atividades interativas como grupos de WhatsApp, videoconferências, eventos mensais temáticos e seminários em parceria com outras Escolas de Governo.

Além disso, o Núcleo de Desenvolvimento Humano realiza visitas institucionais e adapta os cursos às realidades locais, fortalecendo a integração entre servidores e promovendo maior engajamento.

8. AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

Garantir que os alunos estejam realmente aprendendo é uma tarefa complexa no EaD. A EGAPE implementou mecanismos qualitativos de avaliação, com monitoramento contínuo e feedbacks dos professores, permitindo ajustes nos conteúdos e suporte personalizado conforme o desempenho dos estudantes.

Muitos servidores ainda não desenvolveram a autonomia necessária para o EaD. Faltam habilidades de gestão do tempo, planejamento de estudos e autorregulação da aprendizagem, o que leva à desistência ou baixo rendimento.

A EGAPE tem buscado estimular essa cultura por meio de objetivos de aprendizagem claros, atividades de autoavaliação e orientação pedagógica voltada à gestão do tempo e ao desenvolvimento de estratégias de estudo independente.

Além dos desafios operacionais, há também a ausência de um arcabouço jurídico específico que regule o EaD nas Escolas de Governo estaduais. Um marco legal padronizado contribuiria para estruturar fluxos administrativos, garantir a qualidade da formação e promover a equivalência entre o ensino a distância e o presencial.

A consolidação do EaD na EGAPE exige o enfrentamento simultâneo de diversos desafios: melhoria da infraestrutura, qualificação de alunos e docentes, estratégias de avaliação e cultura institucional de aprendizagem. A superação dessas barreiras depende de investimento público, planejamento de longo prazo e comprometimento político com a educação corporativa como política de Estado.

O EaD é uma ferramenta poderosa para o fortalecimento da administração pública, especialmente em estados com grande dispersão territorial como Pernambuco. Para tanto, é necessário que o governo assegure recursos humanos e financeiros, e que a EGAPE mantenha seu compromisso com a inovação pedagógica e a excelência formativa.

9. ANÁLISES, RESULTADOS E PROPOSTA DE INOVAÇÃO

A transformação digital e a globalização impõem novos desafios à gestão pública, exigindo servidores mais qualificados. Nesse cenário, a EGAPE se consolida como instituição estratégica, oferecendo formação alinhada às demandas práticas da administração, incentivando

lideranças e adaptando conteúdos à realidade local. A atuação da Escola impacta diretamente na eficiência dos serviços públicos, otimizando recursos e promovendo decisões mais assertivas.

A formação contínua oferecida pela EGAPE contribui para o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e gerenciais, fortalecendo a alocação estratégica da força de trabalho. Cursos voltados à ética e transparência também promovem o combate à corrupção e à má gestão, reforçando o papel da educação corporativa como política pública estruturante.

Neste estudo, buscou-se compreender os efeitos da interiorização da formação, especialmente nos municípios pernambucanos. Com 184 municípios e mais de 9 milhões de habitantes, o Estado enfrenta desigualdades na oferta de capacitação, sobretudo no interior. A SEPLAG tem atuado com protagonismo ao fomentar a integração com os entes locais, identificando gargalos e promovendo soluções em parceria com a EGAPE, também apoiando no monitoramento das ações e interlocução com a AMUPE.

Entrevistas realizadas com servidores municipais e estaduais revelaram que, embora o ensino presencial seja preferido, o EaD — especialmente com tutoria — amplia o acesso e facilita a rotina de trabalho. Observou-se, contudo, que os servidores estaduais participam mais ativamente dos cursos, enquanto os municipais acessam apenas formações pontuais, evidenciando a falta de uma política de incentivo estruturada para este público.

A proposta de inovação aponta para o fortalecimento do relacionamento entre Estado e municípios na promoção da educação corporativa, com estratégias que ampliem o acesso, diversifiquem as metodologias e incluam os municípios na definição das ofertas formativas. A institucionalização de políticas específicas, aliada ao investimento em tecnologia e planejamento contínuo, pode garantir maior capilaridade e efetividade às ações da EGAPE no território estadual.

- ESTUDOS DE CASO E COMPARAÇÃO COM BENCHMARKS

Estudos de caso específicos ajudam a compreender como a formação de servidores pode impactar o sucesso ou fracasso de políticas públicas. A comparação com benchmarks de outras Escolas de Governo também permite identificar boas práticas, corrigir falhas e ajustar metodologias. No entanto, medir esse impacto requer superar obstáculos como ausência de dados consistentes, variabilidade dos contextos e o tempo prolongado para que resultados se manifestem.

A criação de critérios e indicadores que captem o impacto real da formação ainda é um desafio. Muitas vezes, o avaliador precisa construir métricas próprias para captar os efeitos desejados. Questões como carência de dados regionais, diferenças nas capacidades locais e lacunas na mensuração de resultados dificultam a avaliação das políticas formativas.

- ALINHAMENTO COM AS DEMANDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Enquanto Centros de T&D focam na operação, as Escolas de Governo devem agir estrategicamente, alinhando-se às prioridades dos governos. Isso exige articulação contínua com as secretarias formuladoras de políticas públicas. A EGAPE deve manter esse alinhamento em suas ofertas formativas, adaptando conteúdos conforme os planos de governo e os desafios das áreas finalísticas do Estado.

- CULTURA ORGANIZACIONAL NAS REPARTIÇÕES PÚBLICAS

A cultura organizacional ainda é uma barreira à implementação de programas de formação com foco em resultado. A resistência à mudança e a baixa valorização da formação continuada dificultam a institucionalização de práticas modernas. A superação desses entraves passa pela construção de ambientes que promovam mérito, transparência e valorização do servidor. A formação deve ser reconhecida como elemento central para a melhoria da gestão pública e sustentabilidade das políticas públicas.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostra que a interiorização das ações da EGAPE requer estratégia estruturada e parcerias eficazes. O EaD, especialmente o modelo com tutoria, tem maior potencial de alcance e baixo custo. Entretanto, cursos autoinstrucionais exigem maior autonomia dos alunos, e os presenciais, apesar de mais eficazes, enfrentam limitações de infraestrutura e motivação.

A participação dos municípios ainda é tímida. As entrevistas evidenciaram que a formação continuada não é tratada como prioridade na maioria das cidades de pequeno porte. Além disso, há forte presença de cargos comissionados e ausência de servidores efetivos, dificultando a continuidade das políticas públicas.

Dos 184 municípios pernambucanos, somente nos últimos 2 meses quando o programa de fato passou a atuar, apenas 17 concluíram o processo de contratualização e encaminhamento de equipes para formação. Neste período, foram realizados 2 cursos cujas turmas aconteceram na capital (sede da EGAPE) e em mais 4 cidades do interior do Estado.

Encontram-se em elaboração, dois planejamentos de trilhas junto a municípios, cujo objetivo inicial é formar aproximadamente 140 (cento e quarenta) servidores, nas áreas de gestão e fiscalização de contratos administrativos, captação de recursos e projetos em saúde pública e licitações.

No entanto, a partir do contato realizado, observa-se muito em função da atuação da AMUPE, que não há priorização por parte dos gestores sobre os benefícios advindos da parceria. Os principais contatos são realizados pelos próprios servidores interessados em participar das formações, que articulam internamente junto aos seus superiores para formalizar o Acordo de Cooperação, necessário ao processo.

Ainda, nas cidades do interior, distantes da capital, considera-se a dificuldade de deslocamento aliada à necessária emissão de diárias, como impeditivos para participação de cursos presenciais, sendo necessário maior tempo e planejamento para que os instrutores possam se deslocar para estas cidades, face resistência das chefias em liberá-los visto que as demandas, a depender da carga horária do curso podem durar até 5 (cinco) dias corridos.

Dito isto, dificuldades de infraestrutura, somadas ao desinteresse político, reforçam a importância de estratégias interinstitucionais e do uso de ferramentas flexíveis, como o EaD. Apesar disso, a oferta presencial, quando bem aplicada, é essencial para a fixação do conhecimento, desde que seja viável estruturalmente.

Entrevistas com gestores de Escolas de Governo de outros estados indicam que os desafios são similares, especialmente nos municípios menores. A parceria com entidades

representativas e o uso do EaD aparecem como elementos comuns e bem-sucedidos. O perfil da demanda por formação é repetitivo, refletindo carência de conhecimento básico na administração pública municipal.

A pesquisa aponta que é preciso ampliar o mapeamento das necessidades locais e desenvolver programas ajustados à realidade operacional dos municípios. A institucionalização da política de interiorização exige engajamento das lideranças locais, sensibilização dos gestores e colaboração contínua com órgãos como a AMUPE e o TCE-PE.

Apesar da resistência política e da fragilidade técnica dos municípios, a EGAPE pode, por meio de ações coordenadas e planejamento de longo prazo, apoiar o fortalecimento das capacidades institucionais locais. A profissionalização da gestão, alinhada aos objetivos da Agenda 2030 da ONU, deve ser uma diretriz contínua das ações formativas.

O estudo sugere o aprofundamento da pesquisa sobre os impactos das formações e a criação de estratégias de formação baseadas em dados. Também recomenda parcerias com consórcios públicos, uso das plataformas EaD com melhor estruturação pedagógica e a ampliação de metodologias ativas nas formações presenciais.

Por fim, a EGAPE tem papel central na construção de um serviço público mais eficiente, ao conduzir uma política de educação corporativa com potencial de transformação. Seu protagonismo no apoio aos municípios deve ser fortalecido, consolidando sua missão de qualificar o servidor público pernambucano para os desafios da gestão moderna e cidadã.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A redefinição do papel do Estado no âmbito local. Disponível em: <https://pesquisa-caesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_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/investa-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/arte/fac/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 EBAPE.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, Andreza 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/nB5RQZ7qjSNTtSHLjhgkfgS/?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