

Felipe de Carvalho Pires

*Mestrando em Controladoria e Gestão Pública – PPGCGP – UERJ*

Renata Georgia Motta Kurtz

*Doutora em Administração, Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do  
Estado do Rio de Janeiro (FAF-UERJ)*

Bárbara Cristina Ondeza Motta Vianna Ferrazani

*Mestranda em Controladoria e Gestão Pública – PPGCGP – UERJ*

### **Escolas de Governo do Poder Executivo fluminense: mapeamento e boas práticas**

**Resumo:** O artigo em elaboração mapeia o desenvolvimento da Educação Corporativa no Poder Executivo fluminense por meio da atuação das Escolas de Governo (EG). Com o objetivo de compreender as EGs do ponto de vista legal, estrutural e gerencial e relacionar desafios, dificuldades e propor recomendações, utiliza-se a abordagem qualitativa, de natureza descritiva e análise de conteúdo para conhecer as EGs fluminenses em suas principais atividades, dificuldades e desafios. Justifica-se a relevância da pesquisa pela importância da profissionalização da Administração Pública, enquanto processo histórico e institucional que implica essencialmente na qualidade e eficiência da prestação do serviço público ao passo que desenvolvem competências e constroem valores públicos.

**Palavras-Chave:** Escolas de Governo; Educação Corporativa; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão de Pessoas.

## 1. Introdução

No mundo do trabalho, a capacitação e a qualificação do corpo funcional passaram por alterações e transformações ao longo dos anos. Nesse contexto de evolução, destaca-se o aprimoramento da Educação Corporativa (EC), como uma abordagem educacional voltada para o aprendizado contínuo, com ênfase no autogerenciamento, nas conquistas individuais e coletivas, e na valorização do aperfeiçoamento da carteira de qualificações dos funcionários (Meister e Ratto, 1999), sendo vista como uma peça fundamental para o crescimento das pessoas e empresas, e para a competitividade e modernização empresarial (Silva, 2021).

Se entre as organizações privadas, a EC tem se desenvolvido e ocupado lugar central; na Administração Pública esta situação não é muito diversa. A Educação Corporativa voltada ao serviço público assumiu um papel importante no planejamento dos governos federal e estaduais, além de alguns poucos municípios (Oliveira, 2024). Uma das formas de investimento na EC ocorre através da estruturação de Escolas de Governo (EG).

As Escolas de Governo podem representar um termo vago e impreciso (Pacheco, 2000), mas têm tamanha importância que aparecem até mesmo no texto constitucional no artigo 39 da seguinte forma:

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 (BRASIL, 1988).

Muito embora haja boa quantidade de estudos acerca das EGs em âmbito nacional, o conhecimento da realidade fluminense neste tema ainda é incipiente, as pesquisas de Zouain (2003) e da Silva Zampa *et al* (2022) constituem exceções com um olhar mais específico sobre o desenvolvimento da Fundação Escola de Serviço Público do Rio de Janeiro (Fesp-RJ).

Entre as EGs existentes no Estado do Rio de Janeiro, uma das mais longevas é a atual Fundação Centro Estadual de Formação de Pessoal, Estatísticas e Políticas Públicas do Estado do Rio de Janeiro (Fundação Ceperj). Além da Fundação Ceperj, destacam-se instituições com décadas de funcionamento e sede própria - como a Academia de Polícia Militar Dom João VI e o Centro de Estudos Jurídicos da Procuradoria Geral do Estado.

Considerando esse contexto de poucos estudos sistematizados a respeito do tema no Estado do Rio de Janeiro, este trabalho tem os seguintes objetivos:

- Identificar a atuação das Escolas de Governo do Poder Executivo fluminense.
- Relacionar os maiores desafios e as principais dificuldades das Escolas de Governo fluminenses.
- Propor diretrizes e recomendações para a estruturação de escolas de governo de acordo com o que foi desenvolvido em outras instituições e na ótica de seus gestores.

A seguir será apresentado o referencial teórico que embasa a presente análise, com destaque para a profissionalização da Administração Pública, Educação Corporativa e Escolas de Governo. O terceiro capítulo detalhará os procedimentos metodológicos adotados, incluindo o desenho de pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados, bem como a delimitação do objeto de pesquisa.

## **2. Fundamentação Teórica**

A literatura selecionada contempla os temas da EC, bem como a evolução e os modelos das escolas de governo em âmbito nacional. A partir desses referenciais, busca-se construir um arcabouço conceitual capaz de iluminar os fatores que influenciam a estruturação das escolas de governo no Estado do Rio de Janeiro. Inicialmente, é fundamental compreender o processo histórico de profissionalização da Administração Pública.

### *2.1. A profissionalização da administração pública*

Silva (2017) considera que a administração pública é o conjunto de órgãos, entidades e agentes públicos que desempenham a função administrativa do Estado. De acordo com Ferraz (2020), até meados do século XIX, a Administração Pública era extremamente ligada à política mesmo nas economias e sociedades mais desenvolvidas.

A profissionalização da Administração Pública está ligada à desconexão com a política e institucionalização da burocracia - sistema ancorado nos seguintes pilares: tarefas estabelecidas por normas escritas, sistematização da divisão de trabalho, cargos hierarquizados, regras e normas técnica fixadas, seleção de pessoal por mérito, separação entre propriedade e administração, necessidade de recursos livres de controles externos para garantir a liberdade da organização, profissionalização dos seus participantes e previsibilidade de comportamento dos seus membros (Tenório, 1981).

No Brasil, o início da profissionalização da administração pública se deu a partir do primeiro governo Vargas (década de 1930) com a reforma do aparato estatal brasileiro visando à construção de um corpo burocrático profissional, guiado pelos princípios weberianos (Abrucio, 2007). Considerada a primeira reforma administrativa, este momento é marcado pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) – responsável pelos concursos públicos e qualificação do corpo burocrático (Abrucio & Loureiro, 2018).

Outro marco na profissionalização da administração pública brasileira se deu a partir da edição do Decreto- Lei 200/1967 durante o regime militar. Esta segunda reforma é marcada pela busca por autonomia e flexibilidade para contratar e gerir recursos a órgãos descentralizados, como autarquias e fundações (Abrucio & Loureiro, 2018). Esta reforma é considerada pioneira anunciando a reforma gerencial ou da Gestão Pública de 1995 (Bresser- Pereira, 2007) e o faz a partir de flexibilização e autonomia da administração pública. Por outro lado, esta reforma deu margem a práticas patrimonialistas e fisiológicas, além do governo ter deixado de realizar concursos e desenvolver a carreira de administradores públicos (Martins, 1997).

A partir desta crítica ao modelo rígido implantado pela Constituição Federativa de 1988 que Bresser-Pereira capitaneia o terceiro marco da administração pública brasileira – a reforma gerencial. As bases centrais dessa reforma são o fortalecimento das carreiras de Estado; a melhoria do desempenho; a administração voltada para e o estabelecimento do espaço público não estatal através da emergência de organizações sociais e organizações não governamentais através da contratualização de serviços públicos (Abrucio, Pedroti & Pó, 2010).

Ribeiro (2024) considera que, a partir de 2000, o país passa por reformas incrementais na Administração Pública, caracterizadas pelo avanço no padrão salarial e profissional das carreiras do ciclo de gestão e pelo crescimento de formas participativas de atuação em diversos setores governamentais. Em acréscimo, há o reconhecimento das capacidades da burocracia para o fortalecimento do Estado e produção de políticas públicas (Cavalcante, Lotta & Oliveira, 2018), e ampliação da capacidade política da burocracia no sentido de aprofundamento de relações com a sociedade (Leite, 2016).

Seja na burocracia clássica, seja na administração gerencial ou na Administração Pública atual um dos elementos centrais da profissionalização da Administração Pública é a formação do corpo técnico e o aprimoramento de determinadas competências (Coelho, 2019). Este aprimoramento se dá por meio de melhorias que incluem a otimização contínua de processos de recrutamento e seleção e a consolidação de carreiras estratégicas. Além disso, é necessária a construção de um processo educacional que conjugue a formação profissional na perspectiva de possibilitar ao indivíduo o exercício eficiente de seu trabalho (André, Ciampone e Santelle, 2013). É a partir dessa perspectiva que a EC ocupa lugar cada vez mais central no desenvolvimento das organizações públicas.

## 2.2. Educação Corporativa

A Educação Corporativa (EC) tem suas raízes na evolução do treinamento e desenvolvimento (T&D), sendo impulsionada pelo estímulo à capacitação dos funcionários nas organizações (Dias, 2012). Arenhardt *et al* (2024) consideram que a EC é um espaço de interação entre o conhecimento acadêmico e o ambiente empresarial, sendo peça fundamental para o desenvolvimento de talentos e diferenciação diante do processo concorrencial nos âmbitos local, regional e internacional. Eboli (2014) a trata de forma associada à estratégia de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

Nesse contexto, destaca-se a criação de Universidades Corporativas. Elas surgem no final do século passado mesclando a educação da classe dirigente com a profissionalizante – mais instrumental, voltada para a compreensão de técnicas e ferramentas (Dutra e Eboli, 2022).

Cardozo (2022) considera que as Universidades Corporativas visam o desenvolvimento do indivíduo de forma alinhada aos objetivos estratégicos das organizações. Para Moraz e Eboli (2019) essas instituições que capacitam as pessoas impactam sistemas educacionais e a produção do conhecimento mesmo fora do ambiente interno das organizações corporativas.

Já consolidada no setor privado, a EC também é uma realidade na Administração Pública, mas com contornos diversos ao se articular com os princípios da meritocracia, da valorização dos servidores e da busca por eficácia estatal (Aires *et al.*, 2014). Oliveira (2024) considera que a EC assumiu um papel importante ao longo dos anos, e sua atuação exige a formulação de ações intersetoriais com atendimento às demandas dos servidores a partir de uma estratégia fundamentada em nível gerencial.

Na Administração Pública Federal, é possível considerar que a EC foi organizada com a edição do Decreto nº 9.991/2019 conforme apresentado por Rodrigues, Matos e Pantoja (2022). No Estado do Rio de Janeiro, a EC também se faz presente de forma institucionalizada, por meio do Decreto 46.786, de 15 de julho de 2021, que estabeleceu a Política de Capacitação de Pessoas da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo fluminense. Entre os principais objetivos dessa política estão itens amplamente interligados com a EC como a capacitação permanente do servidor público e a promoção do desenvolvimento das competências necessárias alinhadas ao alcance dos objetivos e metas institucionais dos órgãos e entidades. (Rio de Janeiro, 2021).

Entre os instrumentos fundamentais para a consolidação da EC, se encontram as Escolas de Governo como instituições que associam formação técnica, desenvolvimento de competências e podem ser instrumentos importantes para a profissionalização da Administração Pública. Estas instituições serão o nosso objeto de estudo no próximo tópico.

### 2.3. Escolas de Governo

Schabbach e Ramos (2024) consideram que as Escolas de Governo são instituições voltadas à formação inicial e continuada, na formação e profissionalização dos servidores em diferentes modalidades. Posicionamento semelhante é dado por Aires *et al* (2014) que ressaltam que a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos constituem a função principal das Escolas de Governo, cujo objetivo é contribuir para a melhoria da qualidade e eficiência do serviço público.

Ainda sob este prisma, Pacheco (2002) afirma que as Escolas de Governo devem alinhar suas ações às diretrizes de governo para a melhoria da gestão pública, a pesquisa aplicada, focada no objetivo de promover subsídios para a tomada de decisão e resolução de problemas no processo de *policy making*, torna-se ferramenta estratégica para atendimento de necessidades emergentes.

O debate sobre os modelos institucionais de escolas de governo no Brasil tem sido aprofundado por autores como Ranzini e Bryan (2017), que identificam diferentes arranjos institucionais e pedagógicos adotados em âmbito nacional. De maneira geral, coexistem no país modelos inspirados nas tradições francesa e norte-americana de formação de servidores: o primeiro, centrado em estruturas estatais autônomas e com função normativa; o segundo, baseado em redes de cooperação com universidades e centros de pesquisa (Ranzini, 2016).

Aires *et al.* (2014) destacam a heterogeneidade dessas instituições, especialmente nos níveis subnacionais. Observa-se que as escolas variam amplamente quanto à sua inserção institucional, autonomia administrativa, capacidade orçamentária e alinhamento com políticas de gestão de pessoas. Tais variações explicam, em parte, os diferentes níveis de institucionalização e efetividade encontrados entre essas organizações.

Ao analisar as Escolas de Governo que compunham o Sistema de Escolas de Governo da União (Segu), Fonseca *et al* (2015) realizaram um estudo amplo em que foram mapeados os trabalhos das Escolas de Governo da União sob as dimensões político-institucionais, estratégica e educacional. No estudo das escolas de governo da União foi possível delinear a atuação de dezessete instituições e serviu de inspiração para o presente estudo.

De acordo com dados do Sistema Integrado de Recursos Humanos do Estado do Rio de Janeiro, o Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro conta, atualmente, com as seguintes instituições de ensino corporativo<sup>1</sup>:

- a) Centro de Estudos Jurídicos da Procuradoria Geral do Estado;
- b) Centro de Estudos Jurídicos da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro;
- c) Escola Fazendária do Estado do Rio de Janeiro;
- d) Escola de Controle Interno da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro;
- e) Escola de Gestão Pública do Estado do Rio de Janeiro;
- f) Escola de Gestão e Políticas Públicas;
- g) Universidade Corporativa da Educação – Universeeduc;
- h) Academia Estadual de Polícia Civil Sylvio Terra;
- i) Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças do Corpo de Bombeiros – CFAP;
- j) Academia de Bombeiro Militar Dom Pedro II;
- k) Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças da Polícia Militar;
- l) Academia de Polícia Militar Dom João VI;
- m) Academia de Polícia Penal do Estado do Rio de Janeiro;
- n) Escola de Gestão Socioeducativa Paulo Freire;
- o) Universidade do Ambiente;
- p) UniverCedae;
- q) Escola de Educação Previdenciária do Rioprevidência.

Este trabalho pretende realizar o mapeamento das Escolas de Governo do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro através dos procedimentos metodológicos que serão apresentados a seguir.

### **3. Método de Pesquisa**

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva. Segundo Gil (2008), estudos qualitativos são adequados quando se busca compreender fenômenos sociais em profundidade, considerando suas múltiplas dimensões e significados. A abordagem foi

---

<sup>1</sup> Considerando a carência de dados sobre escolas corporativas no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, é possível que existam outras instituições além das supracitadas.

escolhida em função da natureza do objeto investigado — a identidade e o funcionamento das escolas de governo no Estado do Rio de Janeiro —, cuja complexidade demanda uma análise aprofundada, baseada na interpretação de documentos institucionais e na escuta de sujeitos estratégicos envolvidos na formulação e gestão dessas instituições.

O caráter descritivo está presente na intenção de mapear as características institucionais, pedagógicas e operacionais das escolas analisadas, produzindo um panorama analítico de suas realidades.

A ideia central é conhecer o funcionamento das escolas de governo do Poder Executivo fluminense – do ponto de vista legal, estrutural e gerencial. A metodologia empregada será a análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2016). A partir desta metodologia será possível a compreensão dos significados da fala, transpondo os critérios de objetividade das palavras e, diante da inferência, construir uma interpretação ampla e conexão com o referencial teórico (Minayo, 2014) – que será essencial para o conhecimento do objeto de estudo.

### *3.1. Coleta de dados*

A coleta de dados será realizada em três etapas. A primeira envolve pesquisa documental, com análise de normativos, bem como dados presentes no Sistema de Gestão de Recursos Humanos do ERJ. Esses documentos permitirão a construção de uma base empírica principalmente para compreensão da base político- institucional.

A segunda consiste na aplicação de questionário junto às Escolas de Governo. A partir da análise das respostas ao questionário será possível ter maior clareza sobre a estrutura, instrumentos de gestão e planejamento e equipe das referidas instituições.

A terceira etapa – que terá como instrumento central a realização de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado com o principal gestor de cada Escola de Governo com vistas à maior compreensão dos principais desafios e dificuldades enfrentadas por cada unidade de ensino.

Entende-se que partir da análise dos dados das três etapas mencionadas será possível a maior compreensão acerca de como as escolas de governo do Estado do Rio de Janeiro se encontram estruturadas atualmente.

### **Referências**

ANDRÉ, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench; SANTELLE, Odete. **Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas**. Revista de Saúde Pública, 2013, vol. 47, p. 158-163.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de administração pública, 2007, vol. 41, p. 67-86.

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira.** 2018.

ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos V. **A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI,** 2010, p. 27-71.

AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AYRES, Kátia Virginia; Araújo, Afrânio Galdino de. **Escolas de governo: o panorama brasileiro.** Revista de administração pública, 2014, vol. 48, p. 1007-1027.

ARENHARDT, Valeria, FILHO, Flávio de São Pedro, HECKTHEUER, Samia Laise Manthey Benevides; OLIVEIRA, Aremilson Elias; SILVA, Sankeis Pacheco de Oliveira. **Os desafios para consolidar a educação corporativa a distância.** Caderno Pedagógico, 2024, vol. 21, no 1, p. 717-736.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL, **Constituição.** República Federativa do. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil.** Revista de Sociologia e Política, 2007, p. 9-30.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial.** 2022.

CARDOZO, André Pedroza. **A educação corporativa sob a perspectiva dos funcionários de uma sociedade de economia mista.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda. Rio de Janeiro. 2022.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanghero; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil.** 2018.

COELHO, Fernando de Souza. **História do ensino de administração pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do Campo de Públicas.** 2019.

DA SILVA ZAMPA, V. C., MAZZURANA, L., & DAMACENO, L. G. **Entre desafios e superações: história e memória dos servidores da Fundação CEPERJ.** Encontro de Estudos da ANPAD. 2022.

Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.**

Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm).

Decreto nº 47.686, de 15 de julho de 2021. **Institui a Política de Capacitação de Pessoas da Administração Pública Estadual Direta e Indireta e dá outras providências.** Disponível em <https://www.rj.gov.br/gesperj/sites/default/files/Decreto%2047686.2021%20%28PCP%29.pdf>.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas.** 2012. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DUTRA, Alessandra Quintella Nunes; EBOLI, Marisa Pereira. Educação Corporativa: **Uma Revisão Sistemática e Bibliométrica.** XLVI Encontro da ANPAD-EnANPAD, 2022.

FERRAZ, David. **Administração (a) política? O retrato e os fatores de seleção do dirigente público.** Revista de Administração Pública, 2020, vol. 54, p. 1166-1187.

FONSECA, Diogo Ribeiro; LEMOS, Joselene Pereira Ramos, CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PALOTTI, Pedro Lucas de Moura; AMORIM, Samantha Albano. **Escolas de Governo no Brasil: perfil e tendências** In Escolas de Governo: perfis, trajetórias e perspectivas. Brasília: ENAP, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Leonardo Queiroz. **Reflexões teóricas sobre modelos de Gestão Pública: o paradigma weberiano, a New Public Management eo Estado Neo-Weberiano.** 2016.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração.** 1997.

MEISTER, Jeanne C.; RATTO, Maria Cláudio Santos Ribeiro. **Educação corporativa.** Makron books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa Qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2014.

MORAZ, Clara Aparecida Castro de; EBOLI, Marisa Pereira. **Educação corporativa e o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: um estudo de casos de empresas do setor elétrico no Brasil.** Anais, 2019.

OLIVEIRA, Henrique César Freire de. **A interiorização da educação corporativa na Escola de Governo da Administração do Estado de Pernambuco: desafios e perspectivas.** Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro-RJ. 2024.

PACHECO, Regina Silvia. **Escolas de governo: tendências e desafios-Enap-Brasil em perspectiva comparada**. Revista do Serviço Público, 2000, vol. 51, no 2, p. 35.

PACHECO, Regina Silvia. **Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP—Brasil**. 2002.

RANZINI, Milena de Senne. **Escolas de governo municipais paulistas: estudo de casos dos municípios de Guarulhos, São Paulo e Sorocaba**. 2016. Dissertação de Mestrado. Unicamp. Campinas- SP. Brasil.

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. **Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil**. 2017.

RIBEIRO, Erica Caracho. **Profissionalização da administração pública brasileira e a contribuição dos cursos de cursos do campo de públicas**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. Brasília-DF. 2024.

RODRIGUES, Kathyanne dos Santos Costa; MATOS, John de Castro; PANTOJA, Maria Júlia. **Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura**. Revista da UI\_IPSantarém, 2022, vol. 10, no 4, p. 48-67.

SCHABBACH, Leticia; RAMOS, Marilia Patta. **As escolas de governo e o desafio da formação dos servidores públicos no Brasil**. Revista do Serviço Público. Brasília- DF. 2024.

SILVA, TA da. **Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo**. Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2017, vol. 8.

SILVA, Gilmara D. **Educação corporativa na era da transformação digital**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo-SP. 2021.

TENÓRIO, F. G. **Weber e a burocracia**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 48, n. 4, p. 79-90, 1981.

ZOUAIN, Deborah Moraes. **Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas: estudo de caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP**. 2003. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administracion Pública, Panamá