



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



ESCOLAS DE GOVERNO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO AMBIENTE DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SERVIÇO PÚBLICO

CARLOS ALBERTO KALINOVSKI HOFFMANN

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

carlos@carloshoffmann.com.br

ROGÉRIO DA SILVA NUNES

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

rognunes@msn.com

RESUMO - Este artigo aborda as Escolas de Governo na Administração Pública, analisando seus impactos sob a ótica da educação para a transformação digital sustentável. Examina como os constructos fundamentais desse campo interagem com a educação corporativa para a transformação digital, destacando desafios e propondo caminhos estratégicos. Metodologicamente, utiliza uma abordagem que combina revisão bibliográfica e análise administrativa para compreender as implicações iniciais da transformação digital nas instituições educacionais governamentais para servidores. A importância está na busca de compreender uma realidade ainda pouco explorada e os resultados apontam que a transformação digital necessária requer integração de tecnologias, novos modelos de ensino infraestrutura tecnológica, formação continuada e oportunidades de inovação com os novos modelos de ensino.

PALAVRAS-CHAVE: Escolas de Governo; Transformação Digital; Administração Pública; Educação Corporativa.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital emergiu como uma força disruptiva, remodelando fundamentalmente diversos setores, incluindo o ambiente educacional. No contexto específico das Escolas de Governo, essa mudança assume uma dimensão única, com implicações profundas no que tange aos princípios basilares da Administração Pública. A crescente integração de tecnologias digitais em processos educacionais governamentais exige uma análise focada nos impactos na formação e educação dos servidores públicos.

Hodiernamente, a educação corporativa passa por contínua transformação no que se refere a novas modalidades de ensino como a educação a distância (EAD), o ensino remoto ou híbrido. Nesse sentido, em um contexto globalizado, a também chamada EAD se destaca, especialmente após a pandemia de COVID-19. Assim, é necessário compreender o fenômeno da transformação digital na educação corporativa no Brasil e todas as suas relações com os demais campos de pesquisa aqui atrelados, tais como, as escolas de governo ou universidade corporativas governamentais e a prática na gestão municipal.

Este artigo discute o papel das Escolas de Governo na Administração Pública, com ênfase na educação corporativa voltada para a transformação digital na qualificação de servidores públicos. O interesse no tema surge da demanda crescente por adaptação das estruturas administrativas às novas tecnologias digitais, garantindo que os servidores públicos estejam capacitados, com uma educação de nível superior, a enfrentar os desafios contemporâneos de gestão. As Escolas de Governo são instituições-chave para a formação continuada de servidores, desempenhando um papel crucial nesse processo. Há, assim, uma preocupação em preencher uma lacuna significativa no campo acadêmico com relação à educação corporativa no setor público e sua interseção com a transformação digital.

Os objetivos principais do trabalho consistem em refletir como as Escolas de Governo municipais podem integrar a educação corporativa com a transformação digital estratégica, conceituar os constructos aderentes aos temas e propor estratégias e soluções aplicáveis a um processo de transformação digital sustentável no setor público.

A integração da transformação digital nas políticas, programas e ações de desenvolvimento urbano sustentável é um tema emergente e, respeitando as diversidades e considerando as desigualdades presentes, este artigo propõe uma análise crítica da concepção das Escolas de Governo na Administração Pública como um vetor de aceleração da transformação digital estratégica e como plano de capacitação de servidores públicos.

É indiscutível o processo de rápida aceleração das mudanças de tecnologia de operações e de transformação digital na sociedade contemporânea. O que aqui se coloca é a oportunidade que as Escolas de Governo proporcionam ao colocarem-se como uma alternativa estratégica, inovadora e de aprendizagem contínua na promoção de tais transformações no serviço público. Adicionalmente, a integração de tecnologias digitais é vista como um meio de aumentar a transparência, eficiência e qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

2. REDES SOCIAIS

Castells (2003) debruçou-se sobre as questões relativas ao poder das identidades na Era da Informação e de uma sociedade organizada em rede, caracterizada por globalização de atividades econômicas, individualização da mão-de-obra, flexibilidade e instabilidade laboral, construída a partir de um sistema de mídias interligadas.

Segundo Castells (2003, p. 566):

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos e comunicação.

Molina e Molina Neto (2001) entendem que a análise das redes sociais inclui relações entre elementos que podem ser pessoas, grupos, organizações, países e acontecimentos, sendo que a análise tem como foco as relações. Trata-se de dados relacionais, vínculos específicos entre um par de elementos, constituindo uma rede. Assim, a análise de uma rede social pode ser capaz de identificar e descrever uma estrutura social de forma operacional e constituir-se em um novo paradigma da pesquisa social.

Quando uma rede de computadores conecta pessoas, constitui uma rede social. Assim como uma rede de computadores é um conjunto de máquinas conectadas por um conjunto de cabos, uma rede social é um conjunto de pessoas (ou organizações ou outras entidades sociais) conectadas por um conjunto de relações significativas. (WELLMAN, 1997, p. 179).

De acordo com Park e Thelwall (2008), a internet é uma rede com uma arquitetura formada por *hyperlinks*, que possui propriedade tecnológica responsável por conexões entre os *sites* ou *webpages*. São os *hyperlinks* que permitem a expansão das relações sociais e de comunicação que caracterizam a *World Wide Web*. O Quadro 1 apresenta a diferenciação dos tipos de redes, com base em uma rede de *hyperlinks*:

Quadro 1 – Tipos de redes a partir das redes de *hyperlinks*

Tipo de Rede	Definição conceitual	Unidade de medida operacional	Conteúdo do relacionamento (<i>link</i>)
Rede Social	Conjunto de pessoas (ou organizações) conectadas por um conjunto de relacionamentos.	Indivíduo, grupo, organização, país.	Qualquer tipo de relacionamento social.
Rede Comunicacional	Uma rede composta por indivíduos interconectados ligados por padrões de fluxos de informação.	Idem, mas geralmente focados nos indivíduos (pessoas).	Comunicação e informação.
Rede Mediada por Computador	Um tipo específico de rede comunicacional na qual os indivíduos são interconectados via sistemas computacionais.	Idem, mais incluem sistemas computacionais.	Idem ao acima, mas restrito ao fluxo de informação mediado por computadores.
Internet	Uma rede comunicacional conectada via internet, por meio de um sistema computacional.	Idem, mas possui o foco nos usuários da internet.	Idem ao acima, mas restrito ao fluxo de informação mediado pela internet.
Rede de Hyperlinks	Uma extensão da rede comunicacional onde o foco está na estrutura do sistema social baseado em compartilhamento de <i>hyperlinks</i> entre <i>sites</i> .	Idem, mas foca nos sites que representam indivíduos, grupos, organizações, países.	Idem ao acima, mas restrito ao fluxo de informação mediado por <i>hyperlinks</i> entre <i>sites</i> .

Fonte: Park e Thelwall (2008, p. 174-5).

3. COMUNIDADES VIRTUAIS

Para Castells (2003), três processos, desenvolvidos de forma independente e tendo em comum as redes, convergiram, criando uma nova estrutura social:

- 1) As exigências da economia por flexibilidade administrativa e globalização de capital, produção e comércio;
- 2) Demandas da sociedade, onde os valores da liberdade individual e comunicação aberta tornaram-se supremos;
- 3) Avanços extraordinários na computação e telecomunicações possibilitados pela microeletrônica se instalaram definitivamente na sociedade.

Segundo Castells (2003) a origem da internet está vinculada a uma *“fusão singular de estratégia militar, grande cooperação científica, iniciativa tecnológica e inovação contra cultural”*. Entretanto *“a internet é o meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos com muitos, num momento escolhido, em escala global”* e em sua modalidade de hipertexto, original da *World Wide Web (WWW)*, presta-se ao modo interativo.

A facilidade de navegação em hipertextos pelas páginas *web* se assemelha aos demais veículos de difusão de massa, mas sua característica de interatividade lhe confere especificidades distintas, como a de reduzir custos de produção e difusão acessível a qualquer cidadão, que passa da condição de mero receptor, para emissor e agente do processo comunicativo, podendo alcançar grandes audiências na Rede.

Ainda é discutida a liberdade na Internet, sua natureza ambígua permite ao mesmo tempo padronização de linguagem e suportar peculiaridades, onde uma pessoa pode alcançar uma audiência maior que empresas. Ao mesmo tempo em que pode favorecer algum tipo de monopólio da comunicação, também pode se colocar contra esse mesmo monopólio, como no movimento pelo *software* livre e na disponibilização de conteúdos gratuitos liberados por algumas instituições.

De acordo com Rheingold (1996, p. 18), ciberespaço *“é o nome por vezes usado para designar o espaço conceitual onde se manifestam palavras, relações humanas, dados, riqueza e poder dos utilizadores da tecnologia de CMC”*. Comunicação Mediada por Computador (CMC) resulta da interconexão de computadores e redes de telecomunicações, que formam uma rede.

Para Lévy (1999), Cibercultura representa a interação homem-máquina, onde o computador faz a mediação, criando novas formas de socialização através da rede mundial de computadores, onde está o Ciberespaço, *“termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam este universo”* (LÉVY, 1999, p. 17).

Rheingold (1996, p. 25-27), popularizou o termo Comunidade Virtual, quando afirmou que as CMC podem transformar as nossas relações em três níveis:

1. **Humano:** enquanto seres individuais, temos percepções, pensamentos e personalidades (moldados por tecnologias de comunicação) que são afetados pelo modo como usamos o meio de comunicação, e vice-versa.
2. **Relações interpessoais:** se desenvolvem relações interpessoais, amizades e comunidades, com nova capacidade de comunicação multilateral.
3. **Político:** uma combinação de comunicação com poder material e os meios de comunicação, particularmente importante para a política nas sociedades democráticas.

Rheingold (1996) salienta que o potencial político libertador das comunidades virtuais pode vir a afetar positivamente as percepções de indivíduos e da comunidade, alerta quanto aos perigos envolvidos. Embora a rede ainda tenha pouco controle, é alvo da cobiça do poder político e das grandes corporações de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Para Rheingold (1996, p. 76) “*Não existe uma metáfora única para descrever a natureza do ciberespaço. As comunidades virtuais são lugares onde as pessoas se encontram, mas também um meio para atingir diversos fins*”. Assim, as comunidades virtuais “*são os agregados sociais surgidos na Rede, quando os intervenientes de um debate o levam por diante em número e sentimento suficientes para formarem teias de relações pessoais no ciberespaço*”. (RHEINGOLD, 1996, p. 18),

4. ESCOLAS DE GOVERNO

Alperstedt (2001) aborda o conceito e a importância das universidades corporativas no contexto empresarial ao dizer que as universidades corporativas são organizações educacionais internas, estrategicamente alinhadas às necessidades e objetivos de uma empresa, que oferecem programas de aprendizagem e desenvolvimento, com o intuito de aprimorar competências dos colaboradores, promover a inovação e impulsionar o desempenho organizacional.

Branco (2006) destaca a importância das universidades corporativas como estratégia de desenvolvimento humano e organizacional dentro das empresas, ressaltando que essas instituições têm como objetivo promover a educação e o treinamento dos colaboradores, buscando alinhar as competências dos profissionais com as necessidades da organização e também contribuem para a capacitação dos colaboradores, o fortalecimento da cultura organizacional e a obtenção de vantagem competitiva.

Nesse sentido, Alperstedt (2001) destaca que as universidades corporativas surgem como resposta às demandas de um mercado globalizado e em constante evolução, onde o aprendizado contínuo se torna essencial para a competitividade das empresas. Acrescenta, ainda, que elas oferecem programas de capacitação e desenvolvimento que visam aprimorar as competências dos colaboradores em áreas específicas, bem como promover uma cultura de aprendizagem constante (ALPERSTEDT, 2001).

Alperstedt (2001) traz como benefícios das universidades corporativas o aumento da motivação e engajamento dos funcionários, a retenção de talentos, a melhoria da eficiência operacional e a agilidade na adaptação às mudanças ambientais. Além disso, ressalta que as universidades corporativas contribuem para o fortalecimento da imagem e reputação da organização, tanto interna quanto externamente (ALPERSTEDT, 2001).

Branco (2006) destaca a importância da integração das universidades corporativas com as estratégias e objetivos das organizações e argumenta que é fundamental que essas instituições estejam alinhadas com a cultura organizacional, as necessidades e demandas do seu público alvo. Alperstedt (2001) reforça ao enfatizar a importância das universidades corporativas como um investimento estratégico nas pessoas e no desenvolvimento organizacional, destacando que elas podem se tornar um diferencial competitivo.

Enquanto tendências, Branco (2006) ainda discute as principais observadas nas universidades corporativas brasileiras, como o uso de tecnologias educacionais, o desenvolvimento de programas de ensino a distância, a adoção de abordagens inovadoras de aprendizagem, como gamificação e realidade virtual, e a parceria com instituições de ensino superior.

No âmbito governamental, Andrade (2021) aborda a importância intrínseca das instituições governamentais no aprimoramento do desempenho dos servidores públicos. O autor inicia sua exposição salientando a relevância do serviço público, bem como a premente necessidade de contar com uma equipe de servidores dotada de capacitação e competência para enfrentar desafios. Sob essa perspectiva, Andrade (2021) defende a preponderância das escolas de governo nesse processo, haja vista a oferta de programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional destinado aos servidores.

Andrade (2021) promove uma análise do impacto do aprimoramento do desempenho dos servidores públicos e ressalta que as escolas de governo desempenham um papel crucial nesse sentido, ao colocar que essas instituições proveem cursos, treinamentos e atividades de formação com o intuito de desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos servidores, visando a otimização dos serviços prestados.

O autor reitera a importância de um alinhamento estratégico das escolas de governo com as demandas e particularidades do setor público, argumentando que tais instituições devem ser capazes de identificar as necessidades de capacitação dos servidores e elaborar programas que atendam suas demandas, levando em consideração as peculiaridades de cada área de atuação. Andrade (2021) enfatiza, ainda, a importância das escolas de governo na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e inovação no serviço público e destaca a relevância de incentivar a troca de conhecimentos e experiências entre servidores, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e à busca contínuas melhorias.

Por fim, Andrade (2021) ressalta sumariamente que as escolas de governo representam um componente essencial para o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores públicos, contribuindo, assim, para melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados. Ele destaca a importância de investimentos nesses estabelecimentos e de uma gestão estratégica que valorize a capacitação e desenvolvimento dos servidores como um fator determinante para o sucesso do setor público (ANDRADE, 2021).

Alperstedt (2001), Branco (2006) e Andrade (2021), fornecem informações iniciais para contextualizar a pesquisa no âmbito das escolas de governo. Embora os textos não sejam especificamente voltados para as Tecnologias Aplicadas, eles tratam de temas relacionados, como universidades corporativas, desenvolvimento de servidores públicos e o papel das escolas de governo na capacitação e aprimoramento profissional. Esses temas são pertinentes ao contexto inicial, pois também envolvem a melhoria do desempenho dos servidores e a busca por uma maior eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Debruçando-se sobre esses textos, é possível uma compreensão inicial sobre as abordagens, benefícios e tendências relacionadas às universidades corporativas, bem como ao perfil e papel das escolas de governo na capacitação e aprimoramento dos servidores públicos. Esses conhecimentos servem como referência e embasamento para o presente estudo e base para a busca de referências adicionais em tecnologia digitais aplicáveis a este contexto.

Ainda sobre o papel fundamental das escolas corporativas de governo e seu papel fundamental na formação continuada de servidores públicos e sua função de preparar os servidores públicos para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública, o INEP (Brasil, 2015) afirma que as Escolas de Governo são:

[...] instituições públicas criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas (BRASIL, 2015, p. 1).

Por fim, a Constituição Federal do Brasil, em seu artigo 39, parágrafo §2º, determina que a União, os Estados e o Distrito Federal devem manter escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos (BRASIL, 1988). Assim, várias instituições desse tipo foram criadas, no País, para oferecerem capacitação aos servidores públicos, com vistas ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes em prol da eficiência e eficácia do serviço público. Destarte, essas instituições são cruciais para disseminar conhecimentos e práticas inovadoras que fomentam a melhoria do serviço público em geral. A educação corporativa nesses ambientes deve, portanto, incluir componentes que abordem tanto as competências tecnológicas quanto a sensibilidade para as questões de diversidade e desigualdade.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa selecionada foi a pesquisa exploratória. Segundo Gil (apud MENEZES e SILVA, 2001, p. 21), este tipo de pesquisa “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

Em relação à estratégia de pesquisa, o tipo escolhido foi o estudo de caso. No entender de Godoy (apud NEVES, 1996, p. 3), o estudo de caso “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”. Por suas características, ele é largamente utilizado em estudos de administração, mostrando-se adequado para aqueles “que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico” (GODOY apud NEVES, 1996, p. 3).

O tipo de pesquisa escolhida, em relação à abordagem do problema, foi a pesquisa quali-quantitativa. Quanto ao tipo de pesquisa qualitativo, ele visa encurtar a distância entre a realidade e a teoria, traduzindo e expressando os fenômenos que ocorrem no mundo social (NEVES, 1996). Sendo assim, a grande maioria dos estudos qualitativos é feita *in loco*, não impedindo a aplicação da lógica do empirismo científico e “*partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de*

fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambiguidade” (NEVES, 1996). Neves (1996) complementa dizendo que existem problemas e ocasiões cuja quantificação de certos aspectos não significativos pode ser relegada, não precisando o tempo, lugar, causas ou procedência dos agentes.

A coleta de dados ocorreu em experiências sendo desenvolvidas em órgãos públicos do Estado de Santa Catarina. Para a coleta de dados, uma das formas que serão utilizadas foi a pesquisa documental. Segundo Neves (1996, p. 3), esse tipo de pesquisa “é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar”. Ela oferece uma base interessante para outros tipos de análises qualitativos possibilitando uma liberdade criativa ao pesquisador que poderá investigar por diferentes enfoques (NEVES, 1996). Para a busca de informações históricas e presentes, de cunho legislativo, financeiro e administrativo, serão selecionados documentos através de critérios de importância e aderência.

6. RESULTADOS

Os principais resultados destacam o impacto positivo da educação corporativa através das Escolas de Governo para a capacitação dos servidores públicos.

No tocante à transformação digital:

- **Integração de tecnologias** – a crescente integração de tecnologias digitais em processos educacionais governamentais exige uma análise focada nos impactos na formação e educação dos servidores públicos
- **Adaptação às mudanças** – a rápida evolução tecnológica exige uma reestruturação dos processos administrativos nas diferentes instâncias do serviço público e as Escolas de Governo podem ser agentes facilitadores da transição.
- **Novos modelos de ensino** – a educação corporativa passa por contínua transformação, com destaque para novas modalidades de ensino, com ênfase na educação a distância (EAD) e o ensino híbrido.

Como em todo processo de mudança organizacional, existem desafios e oportunidades:

- **Resistência às mudanças** – ainda há uma grande resistência dos servidores públicos com relação a utilização de novas tecnologias e aos processos digitais, que implicam em resistências a Escolas de Governo.
- **Infraestrutura tecnológica** – nem todas as instituições públicas estão em um nível de infraestrutura tecnológica satisfatória e a disparidade entre as estruturas e a dispersão de qualificação dos servidores ainda é um obstáculo a ser superado.
- **Formação continuada** – há a necessidade de instituir procedimentos de formação continuada a todos servidores para que sejam capazes de acompanhar a evolução tecnológica dos processos de gestão das organizações.
- **Oportunidades de inovação** – as Escolas de Governo enfrentam o grande desafio de promover uma cultura de inovação e aprendizagem contínua entre os servidores públicos e precisam, portanto de um plano de educação com uma oferta estruturada e contínua de formação e capacitação de servidores.

Confrontando o observado com os referenciais teóricos, temos que Senge (1990) afirma que a aprendizagem organizacional é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, permitindo que eles se adaptem às mudanças tecnológicas de forma eficaz. Kotter (1996) destaca a importância da liderança na condução de processos de mudança e afirma que líderes eficazes são essenciais para superar a resistência à mudança e promover uma cultura de inovação. Por fim, Castells (2003) argumenta que a sociedade em rede exige uma reconfiguração das estruturas organizacionais, adaptando-se à nova realidade digital para manter a relevância e eficácia.

Para enfrentar os desafios, são apresentadas algumas sugestões:

- **Políticas de incentivo** – criação de programas que incentivem a inovação e adoção de tecnologias digitais nas Escolas de Governo.
- **Programas educacionais adaptados** – adoção de programas educacionais direcionados às novas realidades digitais, ampliando a quantidade de servidores públicos capacitados.
- **Investimento em infraestrutura** – investimento em infraestrutura tecnológica adequada, visando apoiar a transformação digital em todos os ambientes do serviço público.
- **Liderança eficaz** – desenvolvimento de programas de capacitação gerencial a fim de formar lideranças capazes de conduzir processos de mudança e promover uma cultura de inovação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora ainda sejam consideradas incipientes as iniciativas de Escolas de Governo no setor público, é evidente o processo de transformação na gestão pública. A tecnologia da informação, o trabalho em rede, os ambientes virtuais e a digitalização de processos apresentam o desafio da formação de profissionais para um ambiente muito diferente daquele se se vislumbrava no final do século XX.

A necessidade de formação e qualificação de pessoas sempre foi um desafio para as organizações, mas o impacto da tecnologia escancarou a necessidade de desenvolver pessoas para processos que sofrem drásticas alterações em pequenos períodos de tempo. As Escolas de Governo surgem como uma oportunidade de formar e adaptar profissionais direcionados para suas necessidades específicas.

A importância de um ambiente organizacional que favoreça a inovação e a colaboração, bem como a necessidade de liderança eficaz para conduzir processos de mudança, é uma necessidade premente e que envolve aporte de recursos, políticas públicas e ações gerenciais direcionadas para que tal transformação aconteça.

Os resultados aqui apresentados mostram a importância de uma abordagem integrada que combine educação corporativa e transformação digital, sob uma base estratégica e sustentável. Um aprofundamento do estudo deve ser objeto de futuras pesquisas, que ampliem, descrevam, avaliem e complementem o conhecimento sob a realidade das Escolas de Governo e suas diferentes práticas no Brasil, pois trata-se de uma realidade ainda pouco explorada.

REFERÊNCIAS:

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades Corporativas: Discussão e Proposta Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição. **RAC**, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 149-165.

ANDRADE, Adriano Mello de . Escolas de governo e seu papel no aperfeiçoamento do desempenho dos servidores públicos. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, Volume 2, n. 5, e25350. 2021.

BRANCO, Alessandra Rosa. O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. Volume 7, n.4, p. 99-120. RAM, Rev. Adm. Mackenzie Out-Dez 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Avaliação da Educação Superior – DAES. **Nota técnica DAES/INEP no 28/2015**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/escolas_de_governo/2015/nota_tecnica/nota_tecnica_028_esclarecimentos_escolas_de_governo.pdf. Acesso em: 24 mai. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 mai. 2024.

CASTELLS, M. **Internet e sociedade em rede**. In: MORAES, D. (org.). Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2003, p. 255-287.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.

NEVES, José L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 2º sem. – 1996.

PARK, H. W.; THELWALL, M. Link analysis: Hyperlink patterns and social structure on politicians' web sites in South Korea. **Quality and Quantity**, 2008. 42(5), 687–697. Springer.

RHEINGOLD, H. **A comunidade virtual**. Lisboa: Gradiva, 1996.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 8. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.

WELLMAN, B. **An electronic group is virtually a social network**. In: KIESLER, S. (Org.) Culture of internet. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, p. 179-205, 1997.