

## **Escola Virtual do Governo Federal<sup>1</sup>: proposta de solução para a capacitação continuada a distância no serviço público federal**

Natália Teles da Mota Teixeira  
Bruno Pereira Pontes

### **Antes tarde do que nunca: o futuro ultrapassado da educação a distância no serviço público brasileiro**

Quatro anos atrás, o relatório *Horizon Report– Higher Education Edition* (Johnson, et al., 2013) já indicava como tendência educacional para o horizonte de curto prazo (um ano ou menos) o ensino massivo (*Massive Open Online Courses – MOOC*<sup>2</sup>) e, para o horizonte de médio prazo (dois a três anos), o uso de jogos educacionais e gamificação (*games* e *gamification*<sup>3</sup>) e a análise de dados para aprimoramento da experiência educacional (*Learning Analytics*<sup>4</sup>).

As edições seguintes do relatório reforçam a tendência da análise de dados para medir o conhecimento e aprimorar o processo educacional, o uso de jogos e novos paradigmas educacionais (*blended learning, flipped classroom*) (Johnson, Becker, Estrada, & Freeman, 2014). Somam-se a essas outras tendências, como assistentes virtuais (Johnson, Becker, Estrada, & Freeman, 2014), colaboração interinstitucional (Johnson, Becker, Estrada, & Freeman, 2015), realidade aumentada (Johnson, et al., 2016), e, mais recentemente, *mobile learning*, internet das coisas e inteligência artificial (Becker, et al., 2017).

Os conceitos de abertura como valor para as organizações (*open content, open data, open resources*, transparência e acesso facilitado a dados e informações), a análise de dados como fonte de informação para personalização da experiência educacional e medida de desempenho, a educação informal (aquela realizada fora das universidades) como alternativa de formação mais aderente ao desenvolvimento de competências para o trabalho, e os novos paradigmas educacionais (Johnson, et al., 2013) fundamentam grande parte das tendências educacionais dos últimos cinco anos.

Seguindo essas tendências, plataformas de oferta massiva de cursos como Coursera, edX, Miríada X, Udacity, a brasileira Veduca, entre outras, surgiram e destacaram-se nos últimos anos. Hoje atraem milhões de usuários cada uma, concentram milhares de cursos, geralmente produzidos por instituições diferentes e de renome, com base em um modelo de negócio predominantemente aberto e colaborativo, combinado com a venda de certificado. Trata-se de um exemplo de como instituições independentes, em alguns casos concorrentes de mercado,

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://escolavirtual.gov.br/>.

<sup>2</sup> MOOC é a sigla bastante difundida para se referir a *Massive Open Online Courses*, que pode ser traduzido como Cursos Online Abertos e Massivos. O termo, autoexplicativo, refere-se à estratégia de oferta de cursos abertos, gratuitos e que chegam a atrair milhares de pessoas em cada turma. As plataformas mais populares são consórcios de instituições de renome e oferecem cursos de curta duração.

<sup>3</sup> De forma resumida, o termo refere-se à integração de elementos de jogos, sua mecânica e estrutura em cenários não típicos de jogos, como, por exemplo, contextos educacionais e comerciais (Johnson, et al., 2013).

<sup>4</sup> O uso de dados como insumos para a tomada de decisão tem sido tendência também no campo educacional. Nesse contexto, dados relativos ao desempenho do aluno têm sido usados para subsidiar a personalização da experiência educacional e a mensuração de resultados. O ambiente online é especialmente favorável para esta coleta de dados, uma vez que a cada ação no ambiente virtual o participante deixa uma trilha de dados que podem ser explorados para análises.

reinventaram sua forma de oferecer serviços de capacitação e de gerar capital a partir disso, criando ou aderindo a tendências educacionais.

No âmbito do serviço público brasileiro, a realidade é diferente. Quatro anos após a publicação do relatório *Horizon Report* de 2013, poucas são as iniciativas educacionais inovadoras que se consolidaram na educação corporativa dos órgãos públicos. Um estudo realizado em 2010 pela Escola Nacional de Administração Pública (Filatro & Mota, 2013) mostrou a prevalência, no âmbito das instituições públicas pesquisadas, de um modelo de educação a distância defasado tecnológica e metodologicamente, focado no gerenciamento de ferramentas, com a implementação artesanal de conteúdo no ambiente virtual, descentralização na produção e no armazenamento de objetos de aprendizagem, sem aderência a padrões de programação, descrição, busca ou interoperabilidade técnica. O cenário parece ter mudado bem pouco desde então, especialmente no que se refere às três principais tendências: ensino massivo, gamificação e análise de dados. Se incluirmos nessa avaliação as tendências mais recentes, a defasagem torna-se mais evidente.

Avançar frente a essas iniciativas não representa, portanto, inovação de práticas, mas tão somente redução do hiato entre o que tem sido feito nas instituições públicas em relação às instituições de ponta, nacionais e internacionais. O avanço é necessário, especialmente em um contexto em que a melhoria dos serviços públicos exige, entre outras iniciativas, o investimento na educação e na formação dos servidores públicos.

### **A ocasião faz o ladrão: os prejuízos de se insistir em um modelo fragmentado de oferta de capacitação a distância no serviço público**

Existem, atualmente, no Brasil, vinte escolas de governo federais vinculadas ao Sistema de Escolas de Governo da União – Segur (Enap, 2014), e 262 instituições governamentais, com diferentes trajetórias e formatos, participando da Rede Nacional de Escolas de Governo, sendo 96 de nível federal (37%), 104 de nível estadual (39%) e 62 de nível municipal (24%). Além das escolas de governo propriamente ditas, compõem esse quadro os centros de treinamento e capacitação, universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo (Enap, 2017b).

Como público-alvo dessas instituições, existem hoje mais de 1,2 milhão de servidores públicos federais ativos, sendo metade do poder Executivo (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017). Considerando ainda os mais de 10 milhões de servidores estaduais e municipais, e o fato de que muitas instituições têm como missão levar conhecimento da administração pública também a cidadãos, os potenciais interessados nos cursos oferecidos por escolas de governo e assemelhadas alcança milhões de pessoas.

As dimensões do serviço público brasileiro, em termos de dispersão geográfica e número absoluto de servidores, fundamentam a opção crescente por uma estratégia de capacitação pautada em cursos a distância (ABED, 2016). Das vinte escolas de governo que hoje compõem o Segur, todas oferecem cursos a distância em alguma medida. A maioria das instituições da Rede também o faz. Dos 24 órgãos de governo participantes da pesquisa para o Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil, 60% relataram previsão de aumento de investimento na modalidade a distância em 2016 (ABED, 2016).

O público-alvo específico das escolas ou centros de capacitação varia em tamanho e perfil, conforme a esfera e competência de atuação de cada instituição. Em muitos casos, os públicos se sobrepõem e, da mesma forma, as iniciativas de capacitação a eles direcionadas. Uma evidência desta sobreposição é a política de cessão de cursos realizada pela Enap junto a instituições parceiras. Uma análise realizada em 2015 pela Coordenação-Geral de Educação a Distância da Enap apontou que, naquele ano, 28 instituições receberam cursos cedidos pela Escola para hospedagem em suas plataformas próprias e execução direta das turmas. Foi realizado um total de 15 mil capacitações pelas instituições cessionárias, sendo 14 mil dessas capacitações realizadas junto a servidores públicos do executivo federal, que também constituem o público-alvo da Enap.

Nesse mesmo ano, a Enap recebeu mais de 150 mil matrículas em seus cursos. O custo adicional para atender mais 15 mil servidores seria irrisório em um modelo de oferta de cursos sem tutoria, abertos a servidores e cidadãos e sem limite de vagas. Ademais, nos relatórios anuais de execução dos cursos cedidos entregues à Enap pelas instituições beneficiadas, observou-se que muitas não realizaram nenhuma turma. Outras, ainda que tenham realizado as ofertas, não alcançaram mais do que 10 servidores capacitados. Diante de resultados tão pequenos, o custo burocrático e tecnológico unitário (por aluno) associado aos procedimentos de cessão – assinatura de licença de uso, instalação do curso em plataforma de terceiro, ajustes e correção de erros decorrentes de diferenças na plataforma, gestão acadêmica – torna-se injustificavelmente alto.

Ocorre que as instituições estão presas a um modelo de gestão em que a execução de capacitação precisa ser realizada diretamente por elas, ou seja, dentro de suas estruturas tecnológicas e de gestão, a fim de que os dados sejam contabilizados para o alcance de metas institucionais. Dessa forma, do ponto de vista da instituição, o investimento em educação a distância representa uma economia de recursos quando comparado com os custos de deslocamento (passagens e diárias) dos cursos presenciais, bem como a única alternativa viável nos casos em que a capacitação envolve um número maior de servidores, um alto índice de dispersão geográfica, ou mesmo quando os limites de despesa com diárias e passagens são alcançados.

É esperado que cada instituição tenha um plano de ações de capacitação voltadas para sua missão institucional e para as necessidades de capacitação de seu público-alvo. Por outro lado, essa fragmentação faz com que as instituições realizem um alto investimento inicial para estruturarem seus processos de capacitação continuada a distância: constituir sua própria equipe multidisciplinar, plataforma virtual, estrutura tecnológica, catálogo de cursos e tudo o mais necessário para oferecer soluções educacionais a distância para servidores públicos. Além da fragmentação, a descentralização da oferta provoca redundância de ações e reduz a economia de escala.

Analisados individualmente, os investimentos de cada instituição em educação a distância são significativos do ponto de vista do orçamento total do órgão, mas baixos demais para que a instituição consiga superar um modelo artesanal de produção e oferta de cursos. Somados, esses mesmos recursos são altos o suficiente para garantir investimentos mais robustos em tecnologia e inovação, mas fragmentados o suficiente para impedir a economia de escala.

Do ponto de vista do servidor, a descentralização da oferta de cursos a distância traz outros prejuízos. A capacitação continuada faz parte dos requisitos de progressão de muitas carreiras, além de estar relacionada ao aprimoramento contínuo da atuação do servidor e às possibilidades de ascensão profissional. Para se atualizar e se desenvolver continuamente, o servidor compara diversas oportunidades de capacitação disponíveis, entre cursos oferecidos pelo mercado e cursos oferecidos por instituições públicas. Nesse processo, o servidor tem, normalmente, duas alternativas: (1) ou inicia um processo desgastante de busca pela melhor oportunidade de capacitação, navegando por inúmeros sites governamentais, investigando as características de cada curso, suas diferenças e semelhanças, avaliando critérios de seleção e sua chance de conquistar uma vaga e compatibilizando calendários; ou (2) o servidor se restringe às opções mais direcionadas de capacitação, em geral oferecidas diretamente pelo órgão a que está vinculado, mas que nem sempre correspondem de fato ao seu interesse e necessidade de capacitação.

Do ponto de vista dos órgãos centrais de gestão das políticas públicas, a descentralização da execução compromete também a gestão de dados e resultados relativos às capacitações. A fragmentação da informação sobre as capacitações associadas a alguma política dificulta o acompanhamento dos resultados dessas ações por parte dos órgãos centrais. Por esse motivo, a política de cessão de cursos da Enap tem sido revista, especialmente nos casos em que o órgão gestor da política pública objeto das capacitações faz o acompanhamento regular dos resultados.

O esforço e o alto investimento necessários para simplesmente manter a rotina de execução de cursos é tão grande que outras ações estruturantes ligadas à capacitação acabam negligenciadas. Escolas de governo restringem-se às atividades de execução de demandas de capacitação muitas vezes aleatórias, transitórias e isoladas, enquanto investimentos estruturantes em mapeamento de competências e necessidades de capacitação, perfil profissiográfico de carreiras e cargos e novos paradigmas educacionais são negligenciados ou tratados como luxos restritos a ações pontuais e elitizadas.

No final das contas, instituições e servidores permanecem insatisfeitos com os resultados de seus esforços, num permanente faz-de-conta que pouco contribui para o real desenvolvimento de competências e melhoria do serviço público. O ciclo não se fecha. Foca-se muito na execução e pouco no planejamento e avaliação de resultados. Apesar dos crescentes números de execução (ABED, 2016), os resultados e impactos dessas iniciativas são pouco conhecidos.

### **Santo de casa [não] faz milagre: uma proposta de solução para a oferta de capacitação a distância no serviço público brasileiro**

A Escola Nacional de Administração Pública – Enap, membro do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, é responsável pela coordenação do Segu, pela promoção, elaboração e execução de ações de capacitação voltadas para habilitação de servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, bem como pela coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006). Nos últimos anos, investiu fortemente, com o apoio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, na sua estratégia de oferta de educação a distância.

De 2013 a 2016, a Escola alcançou um aumento de 100% em seu catálogo de cursos (que passou de 24 para 48 cursos) e mais de 400% no número de certificados emitidos. Além disso, conseguiu internalizar os serviços de hospedagem e administração do seu ambiente virtual de aprendizagem, produção multimídia e planejamento educacional, por meio de um Termo de Cooperação firmado em 2013 com a Universidade de Brasília. Esses avanços permitiram à Escola hoje contar com uma plataforma Moodle atualizada, além de gestão de dados abertos. No primeiro semestre de 2017, a Enap emitiu 70 mil certificados em 55 cursos a distância (Enap, 2017a).

Contrariamente aos avanços experimentados pela Enap nos últimos anos, muitas escolas de governo e centros de capacitação, suscetíveis às restrições e oscilações relativas à disponibilidade de recursos, pessoal, infraestrutura de cada contexto político-econômico, sofreram, nos últimos quatro anos, drásticas reduções de investimento, derivadas, em muitos casos, dos cortes orçamentários ocorridos (Economia & Negócios e Agência Estado, 2014; Foreque, Cruz, & Versiani, 2015; Máximo, 2016; Portal Brasil, 2017). As instituições federais que não conseguiram manter suas escolas virtuais em funcionamento, ou que precisaram reduzir os investimentos associados a essas ações, procuraram a Enap como alternativa de hospedagem dos cursos. Algumas instituições estaduais e municipais restringiram-se à oferta de cursos cedidos, sem qualquer avanço no desenvolvimento de novos cursos e inovação.

Provocada por essas solicitações de hospedagem e cessão de cursos e comprometida com seu papel central junto às demais instituições da Rede, a Escola começou a prospectar uma solução que buscasse superar a fragmentação dos serviços de hospedagem e gestão acadêmica, visando não apenas garantir continuidade aos serviços de capacitação a distância do serviço público, mas também solucionar problemas estruturantes oriundos dessa oferta descentralizada.

O desenho dessa proposta é inspirado nas tendências educacionais emergentes e nas iniciativas de sucesso que conseguiram, em maior ou menor grau, incorporar algumas dessas inovações. A solução consiste em um portal unificado de oferta de cursos a distância associado aos serviços (opcionais) de hospedagem de cursos em Ambiente Virtual de Aprendizagem, de gestão acadêmica por meio de um sistema de secretaria virtual compartilhado pelas instituições associadas, de análise de dados ou acesso aberto à base completa de dados. Isso permite também integração com ambientes virtuais e sistemas de gestão acadêmicas próprios de instituições que não queiram aderir aos serviços de hospedagem e gestão acadêmica da Escola Virtual do Governo.

Esse tipo de solução que centraliza os serviços de busca, com foco no usuário, extrapola o campo educacional e está presente nos mais variados serviços como Trivago, Decolar, Buscapé, Mercado Livre, Coursera, edX, para citar apenas alguns dos mais conhecidos. Dos exemplos citados, alguns funcionam apenas como intermediários numa relação de compra e venda entre terceiros, como é o caso do Trivago, Decolar, Buscapé e Mercado Livre, enquanto outros tornam gratuito e massificado o acesso a produtos antes comercializados de forma restrita e lucrativa, como é o caso do Coursera e edX, que oferecem cursos abertos antes oferecidos por instituições provadas de renome dos Estados Unidos.

Mas, então, qual o ganho que esta mudança de paradigma traz para as empresas? Por que optar pela intermediação e não pela venda direta de produtos? Por que passar a oferecer gratuita e livremente cursos que poderiam continuar sendo comercializados? Os motivos são muitos. Entre eles está a capitalização com propagandas em suas páginas. Outro motivo, mais nobre, é a democratização do acesso à educação de ponta. Há também os ganhos oriundos dos percentuais de vendas intermediadas por esses portais e, no caso das plataformas educacionais, os ganhos oriundos da venda de certificado. Mas o bem mais valioso associado a essas iniciativas não é o dinheiro obtido diretamente de suas vendas. O bem mais valioso associado à centralização da oferta de serviços é a consolidação dos dados de comportamento dos usuários.

Ao aplicar essa lógica à oferta de cursos a distância para servidores públicos, a administração pública pode reduzir custo com infraestrutura e gestão por meio do ganho de escala, viabilizando o investimento de tempo, recurso e esforço para as atividades historicamente negligenciadas no âmbito da educação corporativa pública: planejamento e avaliação. Além disso, este modelo de oferta simplifica a busca do servidor público por uma capacitação adequada às suas necessidades e afeta positivamente as instituições associadas, promovendo uma “competitividade” pelos cursos de melhor qualidade. E o mais importante: faz surgir no âmbito da administração pública federal uma base de dados consolidada sobre o comportamento dos servidores públicos no contexto de capacitação institucional, sujeita a análises e investigações que subsidiem a tomada de decisão em favor de uma política de capacitação eficiente no serviço público.

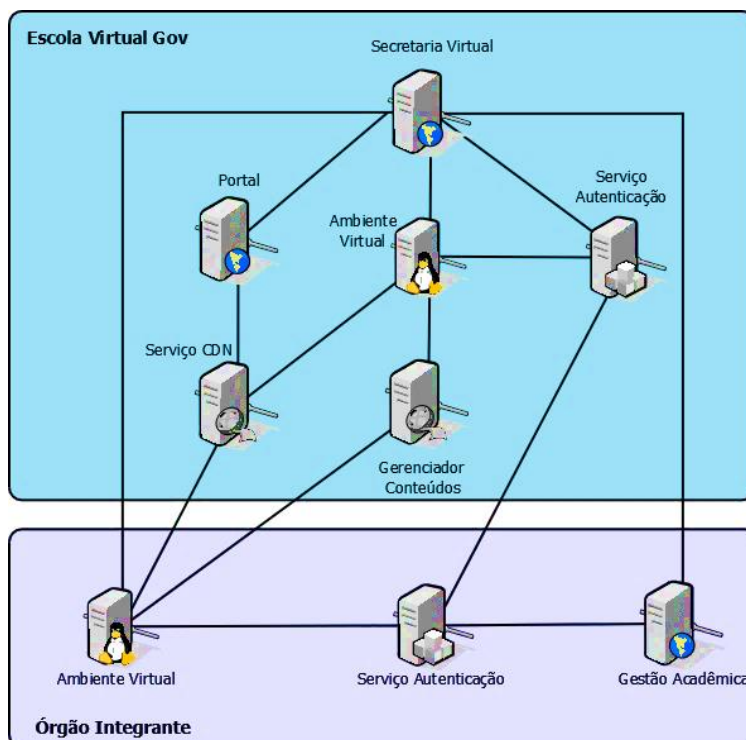


Figura 1: Arquitetura da Escola Virtual

Em resumo, a Escola Virtual unificada permite:

- Centralização da oferta de cursos oferecidos por diferentes instituições públicas e consequente facilidade de acesso por parte dos servidores públicos ao catálogo.
- Evidenciação das redundâncias nos cursos de catálogo, permitindo a seleção dos cursos mais atuais e de melhor qualidade (seja por decisão deliberada das instituições envolvidas com base em critérios preestabelecidos ou pelo comportamento dos usuários, num processo de “seleção natural”).
- Concentração, em única base, de dados e informações relativas à capacitação de servidores públicos, temas de maior interesse, distribuição nacional das capacitações, entre outros, permitindo pesquisas em diversas áreas de comportamento, gestão de políticas públicas, gestão do conhecimento.

O que se propõe com a Escola Virtual do Governo é um portal público unificado de busca e oferta de cursos direcionados a servidores públicos, em primeiro lugar, e cidadãos, subsidiariamente, nas áreas de interesse e responsabilidade da administração pública federal, associado aos serviços de centralização de informações sobre histórico escolar, compartilhamento de resultados por instituições associadas, unificação de dados de capacitação que permita estudos e análises mais contundentes sobre o fenômeno da capacitação na administração pública, entre outros.

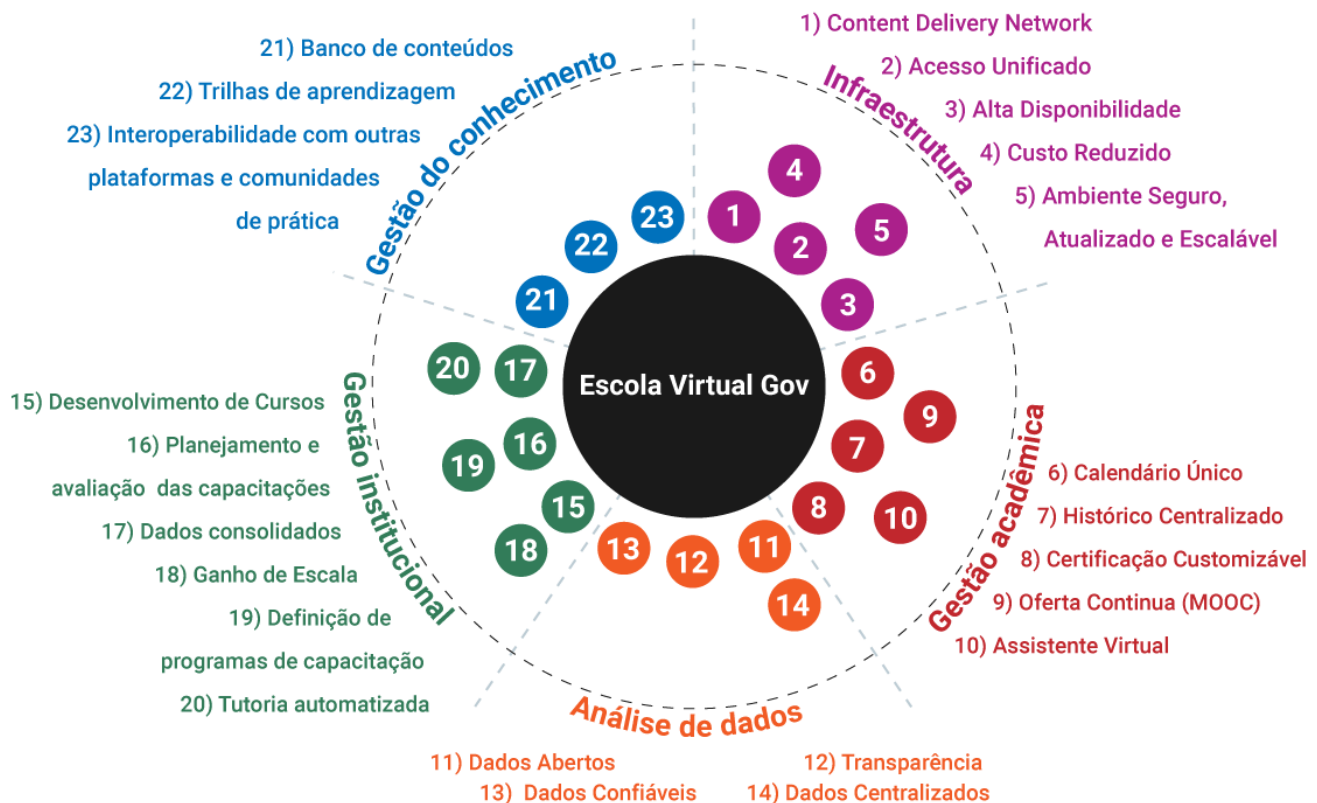


Figura 2: Benefícios associados à Escola Virtual do Governo

Em suma, a solução pretende centralizar o que pode ser centralizado para que se tenha a economia de escala (hospedagem, gestão acadêmica, emissão de certificado, histórico escolar), sem inibir a descentralização do que deve permanecer descentralizado (autonomia para criar cursos e definir metodologias educacionais, gestão e análise de resultados, definição de políticas de capacitação) para que seja garantido o processo criativo e colaborativo permanente.

Os problemas decorrentes de uma oferta descentralizada de cursos justificam a iniciativa de se desenvolver, no âmbito da administração pública federal, uma Escola Virtual de Governo. Entretanto, os benefícios que essa solução oferece vão muito além da solução desses problemas. A partir de uma oferta centralizada, tornam-se possíveis outros ganhos pouco explorados, em virtude do ineditismo da proposta. Trata-se, portanto, não apenas de uma solução para a oferta de capacitação do serviço público, mas uma revolução na forma de se pensar e executar esse serviço.

### **Quando a esmola é demais, até o santo desconfia: os desafios que a proposta de solução não alcança**

O foco inicial da Escola Virtual de Governo é resolver o problema da hospedagem, gestão acadêmica e gestão de dados, enfrentado por diversas escolas de governo ou equivalentes, permitindo a otimização no uso de recursos para esses fins e agregando valor a instituições, servidores e sociedade. A solução de unificação não pretende resolver os problemas da educação, nem da educação a distância, nem da educação corporativa no serviço público. Isso passa por um investimento em todas as modalidades educacionais que coexistem com a educação a distância, incluindo cursos presenciais, cursos de longa duração, seminários, oficinas, entre outros. A proposta de unificação em um portal pode favorecer investimentos em novos paradigmas educacionais, em capacitação de professores, desenvolvimento de equipes que gerenciam planos de capacitação de pessoas, na medida em que a redução do esforço decorrente da centralização de hospedagem, gestão acadêmica e gestão de dados cria espaço para isso.

O problema da educação hoje, mais especificamente da educação corporativa, vai além dos problemas técnicos e tecnológicos enfrentados por escolas de governo. Se, por um lado, a centralização de alguns serviços de oferta permite o aprimoramento da gestão acadêmica, análise de dados e infraestrutura tecnológica, por outro, não garante avanços metodológicos e estratégicos em favor de uma educação de melhor qualidade. Esses avanços dependem de investimentos em estudos e pesquisas sobre a capacitação no serviço público.

O potencial de usar a Escola Virtual a favor do aprimoramento e enriquecimento da capacitação no serviço público está a cargo das instituições. Este potencial inclui a possibilidade de associação da plataforma com comunidades de prática, o uso de jogos para estimular a capacitação continuada e também a identificação de talentos no serviço público a partir dos dados de comportamento e desempenho dos usuários. Esse avanço depende de boas decisões relativas ao uso e análise de dados e de investimento maior em produção de conteúdos e definição de metodologias. Passa pela formação de docentes o uso inteligente do compartilhamento de conteúdos, que não implique uniformização de visões, mas sim sua multiplicação.



O paradigma educacional que vem prevalecendo há mais de um século está sendo questionado e substituído por outros modelos. A tecnologia contribui para a velocidade e as possibilidades de mudança, mas não é responsável, nem suficiente para que ela ocorra. O formato ainda tradicional aplicado aos modelos de MOOC é um exemplo de como a tecnologia pode promover uma ruptura no contexto educacional, sem que isso implique inovação nas metodologias e formatos de aula.

Os avanços tecnológicos no contexto educacional colocam em perspectiva também o [novo] papel do docente. A ausência de recompensas significativas, a falta de fluência digital e baixa disponibilidade para novas metodologias pode comprometer o engajamento de professores em cenários disruptivos como o da Escola Virtual. É preciso buscar ferramentas e serviços que atraiam alunos, mas também professores para este modelo (HR 2014).

Debates relativos à propriedade intelectual, autoria colaborativa, reuso e compartilhamento institucional de conteúdos e tecnologias são igualmente necessários, especialmente em um contexto em que prevalece o uso compartilhado de conteúdos, dados, estruturas e soluções tecnológicas.

Questões políticas, jurídicas e metodológicas podem ser aprofundadas no âmbito do conjunto de escolas associadas, e na medida em que o exercício da colaboração permita construir novos cenários e possibilidades ainda não exploradas. Não se trata, portanto, apenas de aprimorar práticas educacionais existentes, nem da melhoria incremental de cursos. A preocupação com a qualidade e superficialidade dos cursos de curta duração, massivos, predominantemente sem tutoria e instrumentais permanece, senão se intensifica, na medida em que, se não houver investimento em inovação, a Escola Virtual pode favorecer a predominância de um modelo educacional pasteurizado e de poucos resultados. Por outro lado, caso as instituições consigam endereçar esses desafios, as possibilidades que se abrem são muitas.

## **Bibliografia**

- ABED. (2016). *Censo EAD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2015*. Curitiba: InterSaber.
- Becker, S. A., Cummins, M., Davis, A., Freeman, A., Giesinger, C. H., & Ananthanarayanan, V. (2017). *NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition*. Austin: The New Media Consortium.
- Brasil. (23 de Fevereiro de 2006). Decreto n. 5.707 - Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- Economia & Negócios e Agência Estado. (2014). *Governo anuncia corte do Orçamento de R\$ 44 bilhões em 2014*. Acesso em 4 de Junho de 2017, disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,governo-anuncia-corte-do-orcamento-de-r-44-bilhoes-em-2014,178225e>
- Enap. (Dezembro de 2014). *Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU)*. Acesso em 03 de Julho de 2017, disponível em Rede de Escolas: [https://redeescolas.enap.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/segu\\_dezembro\\_2014.pdf](https://redeescolas.enap.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/segu_dezembro_2014.pdf)

- Enap. (2017a). *Em Números - Indicadores*. Acesso em 4 de Julho de 2017, disponível em <https://emnumeros.escolavirtual.gov.br/indicadores/>
- Enap. (2017b). *O que é a Rede Nacional de Escolas de Governo?* Acesso em 04 de Julho de 2017, disponível em Rede de Escolas: <https://redeescolas.enap.gov.br/>
- Filatro, A. C., & Mota, N. T. (2013). Ambientes virtuais de aprendizagem: desafios de uma escola de governo. *Revista do Serviço Público*, 109-122.
- Foreque, F., Cruz, V., & Versiani, I. (2015). *Educação e Saúde terão novo corte em orçamento; PAC será principal alvo*. Acesso em 4 de Julho de 2017, disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/07/1662570-educacao-tera-novo-corte-em-orcamento-pac-sera-principal-alvo.shtml>
- Johnson, L., Becker, S. A., Cummins, M., Estrada, V., Freeman, A., & Hall, C. (2016). *NMC Horizon Report: 2016 Higher Education Edition*. Austin: The New Media Consortium.
- Johnson, L., Becker, S. A., Cummins, M., Estrada, V., Freeman, A., & Ludgate, H. (2013). *NMC Horizon Report: 2013 Higher Education Edition*. Austin: The New Media Consortium.
- Johnson, L., Becker, S. A., Estrada, V., & Freeman, A. (2014). *NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*. Austin: The New Media Consortium.
- Johnson, L., Becker, S. A., Estrada, V., & Freeman, A. (2015). *NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition*. Austin: The New Media Consortium.
- Máximo, W. (2016). *Educação e PAC são áreas mais afetadas por novo corte no Orçamento*. Acesso em 4 de Julho de 2017, disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-03/educacao-e-pac-sao-areas-mais-afetadas-por-novo-corte-no-orcamento>
- Ministério do Planejamento, D. e. (Maio de 2017). *Painel Estatístico de Pessoal*. Acesso em 03 de Julho de 2017, disponível em <https://pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=PainelPEP.QVW&host=QVS%4017-0112-B-IAS06>
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (Janeiro de 2017). Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais. 21, 249. Brasília: MP.
- Portal Brasil. (2017). *Governo anuncia corte de R\$ 42,1 bilhões em despesas*. Acesso em 4 de Julho de 2017, disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/governo-anuncia-corte-de-r-42-1-bilhoes-em-despesas>

## Resenha biográfica

### *Natália Teles da Mota Teixeira*

Coordenadora-Geral de Educação a Distância da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP desde 2013. Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Universidade de Brasília - UnB. Instituição: Escola Nacional de Administração Pública, Endereço: SAIS, área 2-A. CEP: 70610-900, Brasília, Brasil. Telefone: +55 (61) 2020.3044/ 98425.4054. E-mail: [natalia.mota@enap.gov.br](mailto:natalia.mota@enap.gov.br)

### *Bruno Pereira Pontes*

Coordenador de Qualidade na Coordenação-Geral de Educação a Distância da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP desde 2016. Tecnólogo em Desenvolvimento de Software pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN. Instituição: Escola Nacional de Administração Pública, Endereço: SAIS, área 2-A. CEP:

70610-900, Brasília, Brasil. Telefone: +55 (61) 2020.3044/99697.8414. E-mail: bruno.pontes@enap.gov.br

## Resumo

A administração pública federal é composta por 1,2 milhão de servidores públicos federais ativos e 96 instituições federais que oferecem serviços capacitação, das quais vinte compõem o Sistema de Escolas de Governo da União – Segu. Boa parte desses servidores realizam capacitações online e boa parte dessas instituições oferece cursos na modalidade a distância. Apesar dos crescentes investimentos na modalidade, as escolas de governo e assemelhadas apoiam-se em modelos ainda artesanais e atrasados de educação a distância, quando comparados com as tendências educacionais dos últimos cinco anos, apontadas em relatórios internacionais da área. O modelo descentralizado de oferta de cursos a distância na administração pública federal, em que cada instituição gerencia sua própria escola virtual, eleva o custo unitário dos serviços de hospedagem, gestão acadêmica e gestão de dados, e compromete as equipes com atividades de rotina num modelo de trabalho predominantemente manual. O alto esforço despendido pelas instituições para simplesmente manter ativas suas Escolas Virtuais inibe o investimento em inovação tecnológica, novos paradigmas educacionais e mesmo o desenvolvimento de cursos que atendam mais tempestivamente a necessidade de capacitação dos públicos-alvo. No âmbito de sua missão como coordenadora e supervisora dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, e seguindo as tendências educacionais mais recentes, a Escola Nacional de Administração Pública desenvolveu uma solução para o problema da fragmentação da oferta de capacitação a distância no serviço público federal. Essa solução consiste em um portal unificado de cursos a distância, com serviços de hospedagem de cursos, gestão acadêmica e gestão de dados oferecidos a escolas de governo federais ou assemelhadas. Por meio do compartilhamento de infraestrutura, da centralização de catálogo de cursos e da unificação do histórico escolar e dados de execução, a solução de Escola Virtual permite economia de escala nos investimentos em educação a distância, e valor agregado a servidores e sociedade, sem prejudicar a autonomia na gestão de cursos e turmas das escolas associadas. A solução não alcança os desafios de inovação das metodologias educacionais, desenvolvimento de professores, engajamento de alunos, entre outros, mas cria condições para que, de forma colaborativa, as instituições continuem investindo nessas questões.