

ESTRUTURAS DE GESTÃO EM ESCOLAS DE GOVERNO: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO CATARINENSE APÓS O MARCO REGULATÓRIO DE 2011

**MANAGEMENT STRUCTURES IN SCHOOLS OF GOVERNMENT:
ORGANIZATIONAL CHANGES IN SANTA CATARINA AFTER THE 2011
REGULATORY FRAMEWORK**

Ciências Sociais Aplicadas • 19/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787113449](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787113449)

Eduarda Luíza Savanhago Pedrozo¹

Mário Cesar Barreto Moraes²

RESUMO

As Escolas de Governo desempenham papel estratégico na qualificação e no desenvolvimento de servidores públicos, constituindo importantes instrumentos de fortalecimento da capacidade institucional do Estado. As mudanças decorrentes do marco regulatório da pós-graduação lato sensu, especialmente após a Resolução CNE/CES nº 7/2011, demandaram maior formalização e adequação das instituições responsáveis pela oferta de formação continuada. Este artigo tem como objetivo analisar as estruturas de gestão das Escolas de Governo de Santa Catarina, discutindo as mudanças organizacionais observadas após o marco regulatório de 2011. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e documental. Os resultados evidenciam estruturas de gestão vinculadas aos órgãos públicos mantenedores, com centralização decisória, formalização administrativa e incorporação gradual de tecnologias educacionais. Conclui-se que as mudanças ocorreram de forma incremental, reforçando a capacidade institucional das Escolas de Governo sem romper com a lógica administrativa do setor público.

Palavras-chave: Escolas de Governo; estruturas de gestão; mudança organizacional; gestão pública; marco regulatório.

ABSTRACT

Schools of Government play a strategic role in the qualification and development of public servants and constitute important instruments for strengthening the institutional capacity of the State. Changes arising from the regulatory framework for lato sensu graduate education, particularly after CNE/CES Resolution No. 7/2011, required greater formalization and adaptation by institutions responsible for continuing education. This article analyzes the management structures of Schools of Government in Santa Catarina and discusses organizational changes observed after the 2011

regulatory framework. The study adopts a qualitative, descriptive, and documentary approach. The results reveal management structures strongly linked to their supporting public agencies, characterized by centralized decision-making, administrative formalization, and the gradual incorporation of educational technologies. It concludes that the changes occurred incrementally, strengthening the institutional capacity of the Schools of Government without breaking with the administrative logic of the public sector.

Keywords: Schools of Government; management structures; organizational change; public management; regulatory framework.

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade da administração pública tem ampliado a importância de instituições voltadas à formação permanente de servidores e agentes públicos. Nesse contexto, as Escolas de Governo consolidam-se como estruturas responsáveis por promover processos de qualificação alinhados às necessidades dos órgãos estatais, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional e para a melhoria da prestação dos serviços públicos. Mais do que ofertar cursos, essas instituições desempenham funções de planejamento, coordenação e gestão da formação continuada, articulando políticas de desenvolvimento de pessoas às demandas específicas da administração pública (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

No campo da educação *lato sensu*, a Resolução CNE/CES nº 7/2011 representou um marco regulatório relevante ao extinguir a possibilidade de credenciamento especial de instituições não educacionais para a oferta de cursos de especialização. O efeito mais

visível desse movimento recaiu sobre universidades corporativas e demais estruturas formativas não pertencentes ao sistema formal de ensino, que precisaram rever seus modelos de atuação e buscar novas formas de legitimidade institucional. Entretanto, esse marco também permite compreender a trajetória das Escolas de Governo, pois reforçou a necessidade de delimitação normativa, formalização acadêmica e adequação das instituições formativas aos sistemas educacionais competentes (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

No caso catarinense, a Resolução CEE/SC nº 013/2021 consolidou a inserção das Escolas de Governo no Sistema Estadual de Ensino, reconhecendo sua possibilidade de credenciamento para a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu destinados à capacitação, qualificação, formação e aperfeiçoamento de agentes públicos. Ainda que essa resolução estadual não inaugure isoladamente a mudança regulatória, ela operacionaliza, no âmbito de Santa Catarina, diretrizes compatíveis com o movimento nacional de maior rigor na organização da pós-graduação lato sensu e na definição das instituições habilitadas a ofertá-la (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

Esse contexto suscita uma questão central para o estudo: quais mudanças de estrutura de gestão ocorreram nas Escolas de Governo de Santa Catarina após o marco regulatório de 2011? A resposta exige atenção às formas pelas quais essas instituições se estruturam, aos seus vínculos administrativos, às instâncias de gestão, aos modelos de coordenação pedagógica, às estratégias de oferta formativa e aos recursos físicos e tecnológicos incorporados em sua atuação (Hall, 1984; Oliveira, 2019).

A análise documental que fundamenta este artigo indica que as Escolas de Governo catarinenses permaneceram vinculadas a uma

lógica mais clássica e burocrática, reforçada por normativas estatais e pela tradição da administração pública. As Escolas de Governo responderam às mudanças regulatórias por meio de movimentos de formalização, adaptação gradual e consolidação institucional (Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

Considerando o exposto, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar as mudanças de estrutura de gestão das Escolas de Governo de Santa Catarina após o marco regulatório de 2011. De forma específica, busca-se compreender como a regulação afetou a formalização institucional dessas escolas, identificar elementos de continuidade e mudança em suas estruturas organizacionais e discutir o padrão de adaptação observado no período posterior à mudança normativa (Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

A relevância do estudo reside no fato de que a literatura sobre Escolas de Governo ainda é mais restrita que a literatura sobre educação corporativa e universidades corporativas. Soma-se o fato de a análise da estrutura organizacional dessas instituições permitir compreender como a administração pública incorpora exigências educacionais e regulatórias sem necessariamente romper com seus modelos tradicionais de gestão. O estudo, portanto, contribui para o debate sobre mudança organizacional no setor público, mostrando que a adaptação institucional pode ocorrer por meio de processos incrementais, normativos e cumulativos (Pettigrew, 1987; Santa Catarina, 2021).

2. REVISÃO TEÓRICA

As Escolas de Governo constituem instituições destinadas à formação, capacitação, qualificação e desenvolvimento de servidores

e agentes vinculados à administração pública. Sua atuação relaciona-se ao aprimoramento da atuação da administração pública, à profissionalização dos quadros públicos e à melhoria dos serviços prestados à sociedade. No contexto brasileiro, essa concepção foi fortalecida pelo Decreto nº 5.707 (Brasil, 2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e definiu as Escolas de Governo como instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos. Dessa perspectiva, essas instituições ultrapassam a função de ofertar cursos e assumem papel relevante na organização e gestão dos processos de desenvolvimento profissional no âmbito do Estado.

Em Santa Catarina, a Resolução CEE/SC nº 013/2021 reconhece as Escolas de Governo como integrantes do Sistema Estadual de Ensino e estabelece a possibilidade de credenciamento para a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu direcionados à capacitação, qualificação, formação e aperfeiçoamento de agentes públicos. A regulamentação contribui para delimitar o campo de atuação dessas instituições e reforça sua inserção no sistema educacional, especialmente no que se refere à oferta de educação formal (Santa Catarina, 2021; Brasil, 2011).

A compreensão das estruturas de gestão das Escolas de Governo demanda considerar os processos de mudança organizacional aos quais essas instituições estão submetidas. A mudança organizacional envolve transformações em estruturas, práticas, estratégias, rotinas e formas de gestão e pode decorrer tanto de fatores internos quanto de pressões externas, como alterações legais, mudanças tecnológicas, novas exigências de desempenho e redefinições institucionais. Nas organizações públicas, entretanto, esses processos assumem características particulares, uma vez que

se desenvolvem em ambientes condicionados pela legalidade, pelo controle institucional, pela hierarquia administrativa e pela estabilidade normativa (Pettigrew, 1987; Hall, 1984).

A estrutura organizacional, por sua vez, diz respeito à forma como são distribuídas funções, responsabilidades e autoridade, bem como aos mecanismos de coordenação, comunicação e tomada de decisão existentes em uma organização. A maneira como esses elementos se articulam permite compreender como o trabalho é organizado e como diferentes atividades são integradas para o alcance dos objetivos institucionais. No setor público, tais configurações são influenciadas por normas legais, vínculos hierárquicos, procedimentos administrativos e mecanismos formais de responsabilização e controle (Hall, 1984; Oliveira, 2019).

Inserida nesse contexto, a estrutura de gestão representa a configuração por meio da qual as instituições organizam suas instâncias decisórias, diretorias, coordenações, setores técnicos e administrativos, assim como os processos necessários ao funcionamento de suas atividades. Nas Escolas de Governo, essa configuração apresenta uma característica relevante: geralmente está vinculada à estrutura administrativa do próprio órgão mantenedor. Em consequência, essas escolas não costumam operar com autonomia plena, mas como unidades associadas a assembleias legislativas, secretarias de Estado, tribunais, ministérios públicos, órgãos de controle, secretarias municipais ou corporações públicas específicas. Essa vinculação repercute diretamente sobre a gestão, a oferta formativa, o público atendido, os processos decisórios e o grau de autonomia institucional (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

A gestão compreende os processos de planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar pessoas, recursos e atividades em função dos objetivos institucionais. No campo público, contudo, esses processos apresentam especificidades relacionadas à legalidade, à finalidade coletiva, à prestação de contas e ao compromisso com o interesse público. Assim, a gestão pública se orienta por critérios de eficiência operacional e por princípios de legitimidade, transparência, continuidade institucional e responsabilidade perante a sociedade. Esses elementos influenciam tanto a configuração das estruturas de gestão quanto as possibilidades de implementação de mudanças nas organizações públicas (Oliveira, 2019; Brasil, 2006).

Outro aspecto importante para a análise das Escolas de Governo refere-se à relação entre centralização e descentralização. A existência de coordenações, núcleos técnicos e unidades pedagógicas pode ampliar a autonomia operacional na execução das atividades educacionais, sem necessariamente significar descentralização das decisões estratégicas. Em organizações públicas, a definição de diretrizes, recursos, prioridades e políticas institucionais tende a permanecer vinculada às instâncias superiores da estrutura administrativa. Desse modo, diferentes níveis de autonomia podem coexistir dentro de uma mesma estrutura de gestão.

A aprendizagem organizacional também contribui para a compreensão desses processos, na medida em que as organizações desenvolvem capacidade de aprender ao sistematizar experiências, modificar práticas, incorporar instrumentos e adaptar suas rotinas ao longo do tempo. Essa aprendizagem não se restringe ao nível individual dos servidores, mas alcança o nível institucional quando

conhecimentos são registrados, procedimentos são aperfeiçoados e novas formas de atuação passam a integrar o funcionamento da organização. Em instituições públicas, esse processo tende a ocorrer de maneira mais formalizada e gradual, associado a normas, planos, programas, sistemas de avaliação e mecanismos de controle (Argyris; Schön, 1978; Pettigrew, 1987).

Nesse cenário, a Resolução CNE/CES nº 7/2011 constitui um marco relevante para a compreensão das mudanças ocorridas no campo da pós-graduação lato sensu. A resolução extinguiu a possibilidade de credenciamento especial de instituições não educacionais para a oferta de cursos de especialização, produzindo efeitos sobre diferentes estruturas responsáveis pela formação profissional fora do sistema educacional tradicional. Para as Escolas de Governo, esse ambiente regulatório reforçou exigências relacionadas à conformidade institucional, ao credenciamento, ao planejamento acadêmico e à observância das condições educacionais necessárias à oferta de cursos lato sensu (Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

A regulação, portanto, passa a constituir um elemento importante para compreender a maneira como suas estruturas de gestão são organizadas e formalizadas. Diretorias, coordenações pedagógicas, processos de planejamento, documentação acadêmica, infraestrutura e mecanismos de avaliação passam a assumir maior relevância diante das exigências regulatórias relacionadas à oferta educacional.

Dessa forma, as Escolas de Governo articulam uma finalidade educacional a estruturas administrativas características do setor público. Suas estruturas de gestão encontram-se condicionadas simultaneamente pelas necessidades formativas dos órgãos

mantenedores, pelos vínculos administrativos e pelos marcos legais que regulam sua atuação. As mudanças observadas nessas instituições devem, portanto, ser analisadas considerando a interação entre estrutura, gestão, regulação e mudança organizacional (Pettigrew, 1987; Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva e documental. A abordagem qualitativa mostra-se adequada à natureza do objeto investigado, uma vez que a compreensão das estruturas de gestão e das mudanças organizacionais nas Escolas de Governo requer a análise de elementos como vínculos institucionais, formas de organização interna, modelos de gestão, marcos regulatórios e processos de adaptação desenvolvidos ao longo do tempo (Gil, 2008; Pettigrew, 1987).

O recorte empírico contempla nove Escolas de Governo de Santa Catarina, representativas de diferentes campos da administração pública estadual e municipal. Foram analisadas a Escola do Legislativo Deputado Lício Mauro da Silveira, vinculada à Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina; a Fundação Escola de Governo, vinculada ao Poder Executivo estadual; o Instituto de Contas do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina; a Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina; a Escola de Saúde Pública de Santa Catarina; a Escola de Saúde Pública de Florianópolis; o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público de Santa Catarina; a Academia de Polícia Civil de Santa Catarina; e o Centro de Ensino Bombeiro Militar (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

A coleta e a sistematização das informações foram realizadas com base em documentos oficiais e institucionais, contemplando legislações, resoluções, planos de desenvolvimento institucional, projetos político-pedagógicos, documentos de credenciamento e informações públicas disponibilizadas pelas próprias instituições, sítios eletrônicos e redes sociais. Também foram considerados os principais marcos normativos relacionados ao objeto do estudo, com destaque para a Resolução CNE/CES nº 7/2011, o Decreto nº 5.707/2006 e a Resolução CEE/SC nº 013/2021 (Brasil, 2006; Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

A análise dos dados foi desenvolvida de maneira interpretativa e longitudinal, considerando a trajetória das Escolas de Governo após o marco regulatório de 2011. O caráter longitudinal adotado não corresponde a um acompanhamento contínuo das instituições em tempo real, mas a uma comparação retrospectiva de suas configurações institucionais, bases legais, estruturas de gestão e formas de oferta educacional em diferentes momentos. Essa perspectiva possibilita identificar permanências, mudanças e padrões de adaptação organizacional (Pettigrew, 1987; Gil, 2008).

Para orientar a análise, foram consideradas as categorias mudança organizacional, estrutura organizacional, centralização e descentralização, estrutura de gestão, modelo de gestão, tamanho institucional, estratégias de atuação e aprendizagem organizacional. A utilização dessas categorias permite ultrapassar a descrição formal das instituições e observar como as estruturas de gestão se articulam às exigências regulatórias, à organização do trabalho educativo, aos mecanismos administrativos, à coordenação pedagógica e aos diferentes níveis de autonomia institucional (Pettigrew, 1987; Hall, 1984).

A delimitação da análise exclusivamente às Escolas de Governo decorre do objetivo de aprofundar a compreensão das estruturas de gestão e das mudanças observadas nessas instituições públicas de formação após o marco regulatório de 2011. Não se pretende avaliar a eficácia pedagógica dos cursos oferecidos, mas compreender as configurações organizacionais e os padrões de gestão e mudança identificados no conjunto das instituições analisadas (Gil, 2008; Pettigrew, 1987).

O estudo utiliza, portanto, dados secundários provenientes de fontes documentais. Essa opção metodológica apresenta coerência com o objetivo da pesquisa, tendo em vista que normas, documentos institucionais e registros formais constituem fontes relevantes para identificar a constituição das Escolas de Governo, seus vínculos administrativos, estruturas de gestão e formas de funcionamento (Gil, 2008; Oliveira, 2019).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise das Escolas de Governo de Santa Catarina demonstra que o marco regulatório de 2011 não desencadeou uma ruptura abrupta em suas estruturas de gestão. O movimento predominante ocorreu por meio de adaptações graduais, acompanhadas pelo fortalecimento da formalização institucional e pela ampliação de mecanismos relacionados à gestão educacional. As escolas preservaram seus vínculos com os respectivos órgãos públicos mantenedores, ao mesmo tempo em que incorporaram novas exigências de planejamento, credenciamento, infraestrutura e organização pedagógica (Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

A seguir, apresentam-se dois quadros sintéticos, adaptados da matriz de caracterização institucional utilizada na pesquisa documental. Os quadros reúnem elementos relacionados à vinculação institucional, base legal, estrutura organizacional e de gestão, oferta formativa, infraestrutura, planejamento e reconhecimento das Escolas de Governo analisadas (ALESC, 2025; ENA, 2025; TCE/SC, 2025; TJSC, 2025; SES/SC, 2025; Florianópolis, 2025; MPSC, 2025; Santa Catarina, 2025; CBMSC, 2025).

Quadro 1. Caracterização sintética das Escolas de Governo de Santa Catarina: ALESC, ENA, ICON e Academia Judicial

Escola	Vinculação e base legal	Estrutura organizacional e gestão	Oferta, infraestrutura e reconhecimento
ALESC - Escola do Legislativo Deputado Lício Mauro da Silveira	Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Criada pela Resolução DP nº 072/2000.	Integrada à Diretoria-Geral da ALESC; gestão vinculada à Diretoria-Geral desde 2015, por Ato da Presidência nº 002.	Cursos e eventos presenciais e híbridos; projetos de cidadania e formação política; salas, auditórios e canal de televisão. Reconhecida como Escola de Governo pelo CEE/SC, conforme Resolução nº 013/2021.
ENA - Fundação Escola de Governo	Governo do Estado de Santa Catarina, vinculada à Secretaria de Estado da Administração. Criada pela LC nº 446/2009 e reestruturada	Fundação pública com autonomia técnico-científica; presidência, diretoria técnico-científica e	Cursos livres e pós-graduação em gestão pública; ENA Virtual e Formação Continuada de Servidores; sede com biblioteca e auditórios. Possui PDI voltado à inovação pública e

	pela LC nº 562/2012 e Decreto nº 144/2019.	gerências operacionais.	parcerias com ENA França, universidades e órgãos do Estado.
ICON - Instituto de Contas (TCE/SC)	Tribunal de Contas de Santa Catarina. Fundamentado na LC nº 202/2000.	Unidade do TCE/SC, subordinada à Presidência e à Diretoria-Geral; estrutura com biblioteca e coordenação de ensino.	Capacitações técnicas e especializações lato sensu; programas TCE na Escola e Cidadania Ativa; biblioteca e auditórios. Credenciado pelo CEE/SC, com credenciamentos periódicos e parcerias com órgãos de controle, UFSC e UDESC.
AJ - Academia Judicial (TJSC)	Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Origem no CEJUR, pela Resolução nº 14/1991-TJ; transformada em Academia Judicial pela Resolução nº 29/2008-TJ.	Conselhos Técnico-Científico e Editorial, Diretoria Executiva e juízes-diretores de áreas.	Formação e vitaliciamento de magistrados; programas de formação; estúdios e salas híbridas. Credenciada pelo CEE/SC e ENFAM; credenciada com nota máxima pelo MEC; PDI 2018-2023 prorrogado até 2025; parcerias com ENFAM, CNJ, escolas judiciais, UFSC, UNIVALI e UDESC.

Fonte: Elaborado com base em ALESC (2025), ENA (2025), TCE/SC (2025) e TJSC (2025).

O quadro a seguir complementa a caracterização anterior e reúne as Escolas de Governo vinculadas às áreas da Saúde, Justiça e Segurança Pública.

Quadro 2. Caracterização sintética das Escolas de Governo de Santa Catarina: saúde, justiça e segurança pública

Escola	Vinculação e base legal	Estrutura organizacional e gestão	Oferta, infraestrutura e reconhecimento
ESPSC - Escola de Saúde Pública de Santa Catarina	Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina. Criada em 2005 pela SES/SC e elevada à Diretoria de Educação Permanente em Saúde em 2021.	Diretoria, assessorias, coordenações pedagógicas e núcleos de integração ensino-serviço.	Cursos técnicos, especializações, residências e EaD pela ESPSC Virtual; sede com auditórios, laboratórios e plataforma digital. Credenciada pelo CEE/SC desde 2006, com renovações em 2011 e 2016; possui PDI e CPA; parcerias com Ministério da Saúde, universidades públicas, CONASS e CONASEMS.
ESPM - Escola de Saúde Pública de Florianópolis	Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Criada pelo Decreto Municipal nº 16.092/2016.	Coordenação-Geral, departamentos e núcleos de Ensino, Pesquisa, Observatório e Desenvolvimento do Trabalhador.	Cursos livres, lato sensu, residências médicas e multiprofissionais, extensão e educação popular; sede própria com biblioteca, auditório, salas de aula, Moodle e certificação eletrônica. PDI 2023-2028 e parcerias com Ministério da Saúde,

			UFSC, Rede Nacional de Escolas de Governo e instituições municipais.
CEAF - Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (MPSC)	Ministério Público de Santa Catarina. Previsto na LC estadual nº 738/2019; credenciado como Escola de Governo desde 2014.	Subordinado ao MPSC, com coordenação interna integrada ao planejamento estratégico; gerências, setores, serviços auxiliares, biblioteca e cooperação institucional.	Capacitação e aperfeiçoamento funcional; ensino, pesquisa e extensão; publicações e eventos acadêmicos e culturais. Credenciado pelo CEE/SC, conforme Resolução nº 013/2021; planejamento integrado ao MPSC e parcerias com órgãos do Ministério Público, associações e instituições educacionais.
ACADEPOL - Academia de Polícia Civil de Santa Catarina	Polícia Civil de Santa Catarina e Secretaria de Estado da Segurança Pública. Base legal na LC nº 453/2009.	Diretor nomeado pela Polícia Civil e subordinado à Delegacia-Geral; direção, coordenações pedagógicas e administrativas e corpo docente especializado.	Formação inicial, capacitação continuada e aperfeiçoamento técnico-profissional; cursos de formação de delegados, agentes e escrivães; complexo educacional com salas, estandes, laboratórios e recursos tecnológicos. Reconhecida como Escola de Governo pelo CEE/SC, conforme Resolução nº 013/2021.
CEBM - Centro de	Corpo de Bombeiros	Subordinado ao Comando-Geral	Cursos de formação e aperfeiçoamento de

Ensino Bombeiro Militar / EGov CBMSC	Militar de Santa Catarina. Base legal na LC nº 381/2007.	do CBMSC; Seção Administrativa, Seção de Ensino, CFAP e Academia Bombeiro Militar.	praças e oficiais; sete salas de aula, alojamentos, complexo desportivo, campo de treinamento, simulacro de acidentes, área de resgate veicular e biblioteca. Reconhecido como Escola de Governo pelo CEE/SC, conforme Resolução nº 013/2021; parcerias com segurança pública, defesa civil e instituições de ensino.
--	---	---	--

Fonte: Elaborado com base em SES/SC (2025), Florianópolis (2025), MPSC (2025), Santa Catarina (2025) e CBMSC (2025).

A análise conjunta dos quadros revela um conjunto institucional heterogêneo em relação ao campo de atuação, ao porte, à infraestrutura e ao nível de especialização das Escolas de Governo. Apesar dessas diferenças, identifica-se um elemento comum: a forte vinculação das estruturas de gestão aos respectivos órgãos mantenedores e à função pública de formação. A combinação entre diversidade funcional e dependência institucional constitui uma característica relevante para compreender as mudanças organizacionais verificadas no período posterior a 2011 (ALESC, 2025; ENA, 2025; TCE/SC, 2025; TJSC, 2025; SES/SC, 2025; Florianópolis, 2025; MPSC, 2025; Santa Catarina, 2025; CBMSC, 2025).

Uma primeira dimensão identificada refere-se justamente à vinculação institucional. Todas as Escolas de Governo analisadas

encontram-se associadas a órgãos públicos específicos, condição que interfere diretamente na configuração de suas estruturas de gestão. A Escola do Legislativo integra a Assembleia Legislativa; a Fundação Escola de Governo vincula-se ao Governo do Estado; o Instituto de Contas integra o Tribunal de Contas; a Academia Judicial está vinculada ao Tribunal de Justiça; as escolas de saúde encontram-se inseridas nas administrações estadual ou municipal da saúde; o CEAF integra o Ministério Público; a ACADEPOL está vinculada à Polícia Civil; e o Centro de Ensino Bombeiro Militar subordina-se ao Corpo de Bombeiros Militar. Ao mesmo tempo em que essa configuração demonstra a diversidade institucional das escolas, evidencia sua atuação como estruturas formativas inseridas no próprio Estado (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

Essa vinculação também produz efeitos sobre os níveis de autonomia institucional. Os dados analisados demonstram que as decisões estratégicas permanecem conectadas às instâncias superiores dos órgãos mantenedores. A existência de diretorias, coordenações pedagógicas, conselhos e núcleos técnicos amplia a capacidade de organização e execução das atividades, mas não significa independência decisória. As diretrizes institucionais permanecem relacionadas ao planejamento e às prioridades dos órgãos públicos aos quais as escolas pertencem. Assim, as mudanças posteriores a 2011 contribuíram mais para a formalização e o fortalecimento das estruturas de gestão do que para sua emancipação organizacional (Pettigrew, 1987; Santa Catarina, 2021).

A Escola do Legislativo Deputado Lício Mauro da Silveira apresenta estrutura integrada à Diretoria-Geral da Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Sua atuação articula formação política e legislativa, educação para a democracia e qualificação profissional. Do ponto de

vista da gestão, sua inserção direta na estrutura do Poder Legislativo constitui um elemento central, pois condiciona prioridades, recursos e formas de organização das atividades. O reconhecimento como Escola de Governo fortaleceu sua legitimidade institucional no período analisado, sem modificar substancialmente sua posição na estrutura administrativa da ALESC (ALESC, 2025; Santa Catarina, 2021).

A Fundação Escola de Governo apresenta uma configuração distinta em razão de sua natureza de fundação pública e de sua autonomia técnico-científica. Criada por lei complementar e posteriormente reestruturada, a instituição atua na formação e capacitação de gestores públicos e desenvolve iniciativas como a ENA Virtual e programas de formação continuada. Sua estrutura de gestão é mais especializada, envolvendo presidência, diretoria técnico-científica e gerências operacionais. Apesar desse maior grau de especialização, sua atuação permanece vinculada às finalidades do Poder Executivo estadual e às políticas de formação dos servidores públicos (ENA, 2025; Brasil, 2006).

No Instituto de Contas do Tribunal de Contas de Santa Catarina, a estrutura de gestão da formação encontra-se vinculada às atividades de controle externo e boa governança. A instituição dispõe de biblioteca, coordenação de ensino e oferta capacitações técnicas e especializações lato sensu. Os processos de credenciamento e a existência de projetos pedagógicos evidenciam maior formalização acadêmica e documental. Nesse caso, as mudanças posteriores ao marco regulatório aparecem especialmente na consolidação dos mecanismos de planejamento, organização e certificação, sem alterar sua vinculação ao Tribunal de Contas (TCE/SC, 2025; Santa Catarina, 2021).

A Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina apresenta uma das estruturas de gestão mais complexas entre as instituições analisadas, com conselhos técnico-científico e editorial, diretoria executiva e diferentes instâncias de coordenação. A instituição também dispõe de estúdios e salas híbridas e desenvolve atividades relacionadas à formação e ao aperfeiçoamento de magistrados e servidores. O credenciamento, os processos de avaliação e o alinhamento às diretrizes da ENFAM contribuíram para o fortalecimento de sua gestão acadêmica e tecnológica, mantendo, entretanto, sua inserção na estrutura hierárquica do Poder Judiciário (TJSC, 2025; Santa Catarina, 2021).

As Escolas de Saúde Pública apresentam configurações próprias, associadas à complexidade das políticas de saúde e à necessidade de integração entre ensino, serviço e comunidade. A Escola de Saúde Pública de Santa Catarina possui diretoria, assessorias, coordenações pedagógicas e núcleos de integração ensino-serviço, além de atuar com educação permanente, residências e programas vinculados ao SUS. A Escola de Saúde Pública de Florianópolis conta com coordenação-geral, núcleos de desenvolvimento, observatório, atividades de ensino e pesquisa, ambiente virtual Moodle e sistema eletrônico de certificação. Nessas instituições, as mudanças organizacionais estão associadas à especialização das estruturas de gestão, à incorporação de tecnologias e à ampliação da capacidade de organização da oferta formativa (SES/SC, 2025; Florianópolis, 2025).

O CEAJ, vinculado ao Ministério Público de Santa Catarina, apresenta estrutura integrada ao planejamento institucional do próprio MPSC. Sua configuração envolve gerências, setores e serviços auxiliares relacionados ao ensino, à pesquisa, à biblioteca e à

cooperação institucional. O reconhecimento como Escola de Governo e o credenciamento para a oferta de cursos lato sensu ampliaram as exigências relacionadas à organização acadêmica e à formalização da gestão, embora as principais decisões permaneçam inseridas na estrutura institucional do Ministério Público (MPSC, 2025; Santa Catarina, 2021).

A ACADEPOL e o Centro de Ensino Bombeiro Militar apresentam estruturas de gestão diretamente relacionadas às especificidades da formação em segurança pública e defesa civil. Nessas instituições, a formação inicial, a capacitação continuada e o aperfeiçoamento técnico-profissional demandam não apenas organização pedagógica e administrativa, mas infraestrutura própria para atividades práticas. Salas de aula, laboratórios, campos de treinamento, espaços de simulação, alojamentos e bibliotecas especializadas integram sua capacidade institucional. Nesses casos, as mudanças posteriores a 2011 podem ser observadas tanto na formalização dos processos quanto na organização de ambientes de aprendizagem compatíveis com as exigências operacionais de suas áreas de atuação (Santa Catarina, 2025; CBMSC, 2025).

Consideradas em conjunto, as Escolas de Governo apresentam diferentes níveis de complexidade em suas estruturas de gestão. Enquanto algumas funcionam como unidades mais diretamente integradas aos órgãos mantenedores, outras dispõem de diretorias, conselhos, coordenações, núcleos pedagógicos, bibliotecas, ambientes virtuais e sistemas próprios de certificação. Apesar dessas diferenças, permanece um padrão comum: a gestão está condicionada às finalidades institucionais e à estrutura administrativa do órgão público ao qual cada escola se encontra vinculada (ALESC, 2025; ENA, 2025; TCE/SC, 2025; TJSC, 2025; SES/SC,

2025; Florianópolis, 2025; MPSC, 2025; Santa Catarina, 2025; CBMSC, 2025).

No que se refere à relação entre centralização e descentralização, observa-se o predomínio da centralização das decisões estratégicas. A expansão de ambientes virtuais, parcerias institucionais, modalidades híbridas e novas formas de oferta educacional ampliou as possibilidades operacionais das escolas, mas não eliminou sua dependência das instâncias superiores. A definição de diretrizes formativas, a alocação de recursos e a aprovação de programas continuam vinculadas ao planejamento estratégico dos órgãos mantenedores. Verifica-se, portanto, maior possibilidade de descentralização no âmbito operacional e pedagógico, enquanto as decisões estratégicas permanecem predominantemente centralizadas (Pettigrew, 1987; Santa Catarina, 2021).

Outro aspecto identificado é a elevada formalização das estruturas de gestão. Diretorias, coordenações, núcleos técnicos e setores administrativos constituem mecanismos utilizados para organizar e acompanhar as atividades educacionais. O ambiente regulatório contribui para essa formalização, especialmente porque a oferta de cursos *lato sensu* exige planejamento, documentação acadêmica, critérios pedagógicos, mecanismos de controle e processos de avaliação. No período posterior a 2011, observa-se, assim, o fortalecimento de instrumentos formais de gestão capazes de demonstrar conformidade institucional e educacional (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

A infraestrutura também constitui uma dimensão relevante da gestão das Escolas de Governo. Grande parte das instituições utiliza espaços físicos associados às sedes dos órgãos mantenedores, como

auditórios, salas, bibliotecas e laboratórios. Paralelamente, verifica-se uma incorporação progressiva de ambientes virtuais de aprendizagem, plataformas de educação a distância, transmissões ao vivo e salas híbridas. Esse processo sugere que a ampliação da capacidade formativa não ocorreu predominantemente pela criação de estruturas independentes ou pelo crescimento expressivo dos quadros permanentes, mas pela utilização de tecnologias e pelo estabelecimento de parcerias institucionais (ALESC, 2025; ENA, 2025; TCE/SC, 2025; TJSC, 2025; SES/SC, 2025; Florianópolis, 2025; MPSC, 2025; Santa Catarina, 2025; CBMSC, 2025).

A oferta educacional também evidencia o caráter funcional dessas estruturas. Os programas e cursos concentram-se em áreas técnicas, administrativas, jurídicas, legislativas, de saúde, controle externo, segurança pública, gestão e aperfeiçoamento funcional. A definição das ações formativas encontra-se predominantemente associada às necessidades específicas dos órgãos públicos e das respectivas carreiras. Mesmo quando determinados programas alcançam públicos externos, essa abertura permanece relacionada às finalidades públicas e institucionais das escolas, e não a estratégias de expansão mercadológica (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

Esse padrão também se manifesta na composição do público atendido. As Escolas de Governo direcionam suas atividades principalmente a servidores, magistrados, membros do Ministério Público, agentes de controle, profissionais da saúde, policiais civis, bombeiros militares, parlamentares, assessores e demais agentes públicos vinculados às instituições mantenedoras. Dessa maneira, suas estruturas de gestão são organizadas em função das atribuições do Estado e das competências profissionais necessárias ao exercício dessas funções (Brasil, 2006; Santa Catarina, 2021).

A aprendizagem organizacional identificada nessas instituições apresenta caráter cumulativo e institucionalizado. A adoção de plataformas digitais, a formalização de Planos de Desenvolvimento Institucional, o desenvolvimento de projetos político-pedagógicos, o fortalecimento das coordenações e a ampliação das parcerias demonstram capacidade de adaptação. Contudo, essa aprendizagem ocorre dentro de limites normativos e administrativos característicos do setor público. Trata-se, portanto, de um processo voltado predominantemente ao aperfeiçoamento gradual das práticas e das estruturas de gestão, e não à reinvenção completa das instituições (Argyris; Schön, 1978; Pettigrew, 1987).

Diante dos resultados, as mudanças organizacionais observadas após o marco regulatório de 2011 podem ser caracterizadas como incrementais, normativas e institucionalizantes. São incrementais porque se desenvolvem mediante ajustes graduais; normativas porque estão relacionadas a resoluções, decretos, credenciamentos e credenciamentos; e institucionalizantes porque contribuem para fortalecer a posição das Escolas de Governo como estruturas legítimas de formação no setor público (Pettigrew, 1987; Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

Essas mudanças, entretanto, não ocorreram de maneira uniforme. Instituições com maior complexidade de atuação, como a Academia Judicial, a ENA, o ICON e as escolas de saúde, apresentam estruturas mais desenvolvidas de gestão acadêmica, planejamento, infraestrutura e tecnologia. Outras permanecem mais diretamente integradas às estruturas dos órgãos mantenedores e apresentam menor grau de autonomia organizacional. Apesar dessas diferenças, identifica-se em todas elas um movimento de formalização, adequação e fortalecimento dos mecanismos de gestão (ALESC,

2025; ENA, 2025; TCE/SC, 2025; TJSC, 2025; SES/SC, 2025; Florianópolis, 2025; MPSC, 2025; Santa Catarina, 2025; CBMSC, 2025).

Nesse sentido, o marco regulatório de 2011 e seus desdobramentos posteriores podem ser compreendidos não apenas como exigências externas às Escolas de Governo, mas como elementos que contribuíram para a reorganização gradual de suas estruturas de gestão. As exigências de demonstração de capacidade institucional, planejamento, infraestrutura, finalidade e definição de público estimularam processos de maior formalização e organização. Ao mesmo tempo, as escolas preservaram sua inserção nos modelos administrativos e hierárquicos dos respectivos órgãos mantenedores (Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

Em síntese, as estruturas de gestão das Escolas de Governo de Santa Catarina apresentam uma trajetória caracterizada pela continuidade institucional combinada à adaptação gradual. As principais mudanças observadas concentram-se no fortalecimento de mecanismos de gestão já existentes, na ampliação da capacidade formativa, na formalização acadêmica e na incorporação progressiva de tecnologias. Os resultados indicam, portanto, que as mudanças organizacionais no contexto público analisado ocorrem predominantemente pela consolidação, pelo aperfeiçoamento e pela institucionalização das estruturas existentes, e não pela ruptura com os modelos anteriores (Pettigrew, 1987; Brasil, 2011; Santa Catarina, 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou as estruturas de gestão das Escolas de Governo de Santa Catarina e as mudanças organizacionais observadas após o

marco regulatório de 2011. A análise documental das nove instituições estudadas evidencia que as transformações ocorridas no período não produziram ruptura com as configurações administrativas existentes. Ao contrário, observa-se um processo gradual de fortalecimento, formalização e adequação das estruturas responsáveis pela gestão das atividades formativas.

As Escolas de Governo catarinenses apresentam configurações distintas quanto ao porte, à área de atuação, à infraestrutura e à complexidade administrativa. Apesar dessa heterogeneidade, compartilham uma característica estrutural: sua gestão permanece vinculada aos respectivos órgãos públicos mantenedores. Essa vinculação influencia a definição das prioridades formativas, a disponibilidade de recursos, os processos decisórios e os diferentes níveis de autonomia institucional.

As estruturas analisadas também revelam predomínio de decisões estratégicas centralizadas, mesmo nas instituições que apresentam maior especialização de suas instâncias de gestão. Diretorias, conselhos, coordenações pedagógicas, núcleos técnicos e setores administrativos ampliam a capacidade operacional e acadêmica das escolas, mas não eliminam a dependência das instâncias superiores dos órgãos aos quais estão vinculadas. Nesse sentido, identifica-se maior descentralização no desenvolvimento das atividades pedagógicas e operacionais do que na definição das diretrizes estratégicas.

Ao mesmo tempo, o período posterior ao marco regulatório evidencia o fortalecimento da dimensão acadêmica da gestão. A incorporação de instrumentos de planejamento, projetos político-pedagógicos, processos de credenciamento e credenciamento,

mecanismos de avaliação, ambientes virtuais e tecnologias educacionais demonstra que as Escolas de Governo ampliaram sua capacidade de organizar e sistematizar as atividades formativas.

A Resolução CNE/CES nº 7/2011 e seus desdobramentos no contexto catarinense contribuíram para um ambiente de maior formalização das instituições responsáveis pela formação continuada. Posteriormente, a Resolução CEE/SC nº 013/2021 consolidou o reconhecimento das Escolas de Governo no Sistema Estadual de Ensino, fortalecendo sua legitimidade para atuar na capacitação, qualificação, formação e aperfeiçoamento de agentes públicos.

Os resultados permitem concluir que as mudanças organizacionais identificadas assumem caráter predominantemente incremental. As Escolas de Governo não abandonam as estruturas administrativas características do setor público, mas incorporam novos mecanismos de gestão, tecnologias e instrumentos de planejamento às configurações já existentes. A mudança ocorre, portanto, por meio do aperfeiçoamento e da institucionalização progressiva das estruturas de gestão, mantendo-se a legalidade, a hierarquia e a vinculação aos órgãos públicos como elementos centrais de seu funcionamento.

A principal contribuição do estudo está em evidenciar que a consolidação das Escolas de Governo não depende necessariamente da construção de estruturas autônomas em relação ao Estado. No contexto catarinense, sua capacidade institucional se desenvolve justamente pela combinação entre especialização da gestão educacional e integração às estruturas administrativas dos órgãos mantenedores. Essa configuração permite ampliar a capacidade

formativa sem romper com as características organizacionais próprias da administração pública.

Como limitação, o estudo concentra-se em dados secundários e documentos institucionais, os quais permitem compreender as estruturas formais de gestão, mas não necessariamente todas as dinâmicas que se estabelecem no cotidiano dessas instituições. Pesquisas futuras podem incorporar entrevistas com gestores e profissionais das Escolas de Governo, possibilitando aprofundar a compreensão dos processos decisórios, dos níveis efetivos de autonomia e das mudanças organizacionais percebidas pelos atores envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALESC. **Escola do Legislativo Deputado Lício Mauro da Silveira**. Florianópolis: ALESC, 2025. Disponível em: <https://escola.alesc.sc.gov.br>. Acesso em: 21 maio 2026.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRASIL. **Resolução CNE/CES nº 7**, de 8 de setembro de 2011. Dispõe sobre normas para funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2011.

CBMSC. **Centro de Ensino Bombeiro Militar**. Florianópolis: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2025. Disponível em: <https://www.cbm.sc.gov.br>. Acesso em: 21 maio 2026.

ENA. **Fundação Escola de Governo de Santa Catarina**. Florianópolis: ENA, 2025. Disponível em: <https://enabrasil.sc.gov.br>. Acesso em: 21 maio 2026.

FLORIANÓPOLIS. **Escola de Saúde Pública de Florianópolis**. Florianópolis: Prefeitura Municipal de Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://www.pmf.sc.gov.br/sites/ses>. Acesso em: 21 maio 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

MPSC. **Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional**. Florianópolis: Ministério Público de Santa Catarina, 2025. Disponível em: <https://www.mpsc.mp.br/centro-de-estudos-e-aperfeicoamento>. Acesso em: 21 maio 2026.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

SANTA CATARINA. Conselho Estadual de Educação. **Resolução CEE/SC nº 013**, de 20 de março de 2021. Fixa normas para o funcionamento da educação superior no Sistema Estadual de Ensino de Santa Catarina e estabelece outras providências. Florianópolis: CEE/SC, 2021.

SANTA CATARINA. Polícia Civil. **Academia de Polícia Civil de Santa Catarina**. Florianópolis: Polícia Civil de Santa Catarina, 2025. Disponível em: <https://acadepol.sc.gov.br>. Acesso em: 21 maio 2026.

SES/SC. **Escola de Saúde Pública de Santa Catarina**. Florianópolis: Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, 2025. Disponível em: <https://esp.saude.sc.gov.br>. Acesso em: 21 maio 2026.

TCE/SC. **Instituto de Contas**. Florianópolis: Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, 2025. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/icon>. Acesso em: 21 maio 2026.

TJSC. **Academia Judicial**. Florianópolis: Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2025. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/academia-judicial>. Acesso em: 21 maio 2026.

¹ Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3111-9528>

² Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0760-8444>