

The ENAP logo is rendered in a white, stylized, sans-serif font. The letters are interconnected, with the 'E' and 'N' sharing a vertical stroke, and the 'A' and 'P' sharing a vertical stroke. The background of the entire page is a vibrant, abstract composition of teal, blue, and purple hues, featuring a grid of white dots and various geometric shapes like rounded rectangles and lines. Faint, stylized illustrations of trees and plants are scattered throughout the background.

ENAP

***A jornada para se
tornar a maior
Escola de Governo
do nosso hemisfério***

Histórias e resultados
da gestão 2019-2022



Liderança



A jornada para se tornar a maior Escola de Governo do nosso hemisfério

Histórias e resultados da gestão 2019-2022



Dezembro 2022



Expediente

Escola Nacional de Administração Pública - Enap

Presidente

Diogo Costa

Diretora-Executiva

Rebeca Loureiro de Brito

Diretora de Altos Estudos

Diana Coutinho

Flávia Schmidt

Diretor de Educação Executiva

Rodrigo Torres

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Paulo Marques

Diretora de Inovação

Bruna Santos

Camila Medeiros

Diretora de Gestão Interna

Alana Regina Biagi Lisboa

Equipe de produção

Caroline Leão C. F. da Silva

Débora Nunes dos Santos

Jane Martins Barbosa

Le-Lyne Paes Leme

Projeto gráfico

Letícia Lopes F. Barbosa

Diagramação

Jamil Miranda Ghani

Letícia Lopes F. Barbosa

Jornadas



01
Enap como plataforma:
como chegamos à escala
de 2,5 milhões de alunos

02
Como desenvolvemos
as lideranças públicas

03
A plataforma de
inovação aberta do
governo brasileiro

06
Como criamos o 1º Doutorado Profissional
em Políticas Públicas do Brasil



08
Como aceleramos a
transformação inovadora do governo?

09
Como definimos as competências
transversais e as competências de
liderança para osservidores públicos brasileiros

04
Licenças capacitações
como Bootcamps intensivos

05
Como a Enap se tornou
a maior avaliadora
do Governo Federal



07
Nossa plataforma
aberta de dados
do serviço público





10
Nossa
internacionalização

11
Nossa transformação
para o mundo digital

13
Uma estrutura
organizacional que
transpareça o que fazemos

15
Reconhecimento
recebido

12
Como um olhar transversal
e ousado contribui com os
resultados de uma instituição

14
A Transformação dos
nossos espaços



memor

As principais realizações da Escola Nacional de Administração Pública na gestão 2019-2022 demonstram o esforço em criar o futuro do serviço público. Nesse período, a Enap dedicou-se a ampliar, atualizar, inovar e otimizar a oferta de serviços e a estrutura da Escola. Este é um relatório não exaustivo produzido para apresentar à sociedade os marcos e entregas do nosso ciclo, bem como inspirar a transformação e a busca de novas soluções para os problemas e desafios públicos.

Ao longo dos seus 35 anos, a Enap se consolidou como a principal Escola de Governo do Brasil e, mais recentemente, da Rede Global de Escolas de Governo da Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse posicionamento demonstra o protagonismo da instituição no desenvolvimento estratégico dos servidores públicos e a qualidade dos serviços de pesquisa e inovação em prol da transformação do Estado brasileiro.

A partir dos desafios encontrados e enfrentados, contamos a história de cada jornada: o esforço de internacionalização; a modernização tecnológica e de gestão do espaço físico; o uso de evidências para políticas públicas; a profissionalização dos processos seletivos; o incentivo à inovação, o desenvolvimento de competências transversais e de lideranças; a gestão estratégica de projetos e indicadores dentre outros.

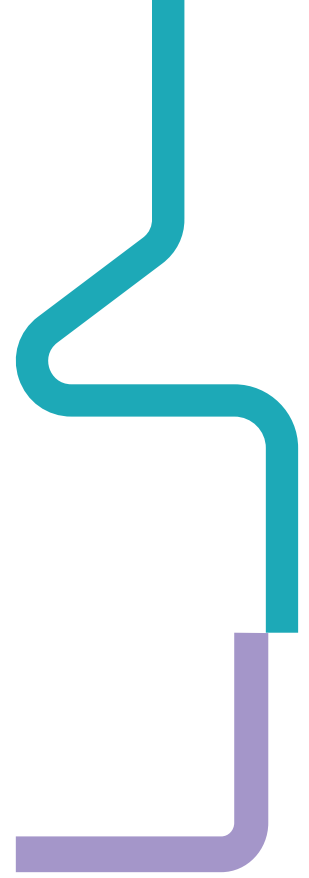
Com a ampliação da Escola Virtual de Governo (EV.G), alcançamos mais de 2,7 milhões de alunos e mais de 6,9 milhões de inscrições realizadas em nossos 530 cursos. Formamos lideranças federais, estaduais e municipais. Apenas o programa Liderando para Desenvolvimento capacitou 1.174 lideranças. Inauguramos o primeiro doutorado profissional em políticas públicas do Brasil e o Master of Public Policy em parceria com a Columbia University. Avaliamos 105 políticas públicas e tornamo-nos o maior avaliador do governo federal. Selecionamos 52 profissionais para posições estratégicas em governo.

Lançamos a primeira plataforma de inovação aberta do governo brasileiro, somando 55 desafios lançados e 37 milhões de reais em premiações. Após a integração com a Escola de Administração Fazendária, enxugamos nossos espaços e nossos quadros. Modernizamos o nosso campus, integrando mais infraestrutura, tecnologia e energia limpa e verde. Revogamos 42 atos normativos, equivalente a 39% de todo nosso estoque regulatório, o que resultou em mais eficiência administrativa. Implementamos a gestão integrada de facilities na Escola, otimizando a gestão de contratos administrativos e gerando mais economia.

Os últimos 4 anos nos proporcionaram muitos aprendizados. São muitas histórias a serem contadas por meio de números, fatos e narrativas. É uma história feita por muitas mãos e muitas cabeças. Cada conquista aqui relatada representa o esforço de um time dedicado e comprometido com o serviço público brasileiro. Esse relato é também um agradecimento pela oportunidade de trabalhar lado a lado com uma equipe tão profissional e engajada na criação de valor público. Esta é a nossa jornada.

Um abraço,





O Presidente

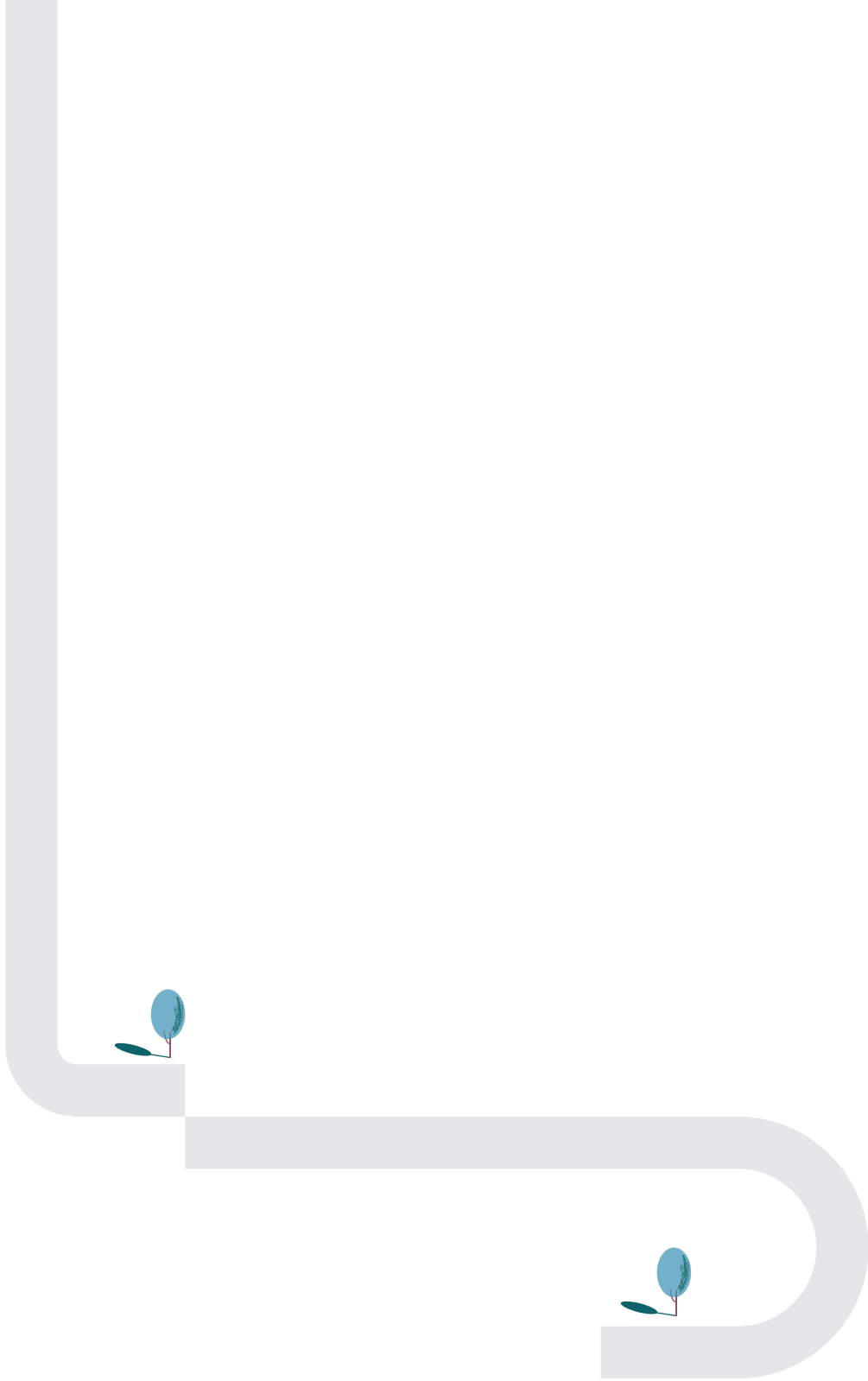
Diogo Costa é bacharel em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis e *master* em ciência política pela Columbia University.

Foi pesquisador no Cato Institute e na *Atlas Network* em *Washington*, professor de ciência política no Ibmec de Belo Horizonte (MG) e *Adam Smith fellow* e *Humane Studies fellow* pelo *Institute for Humane Studies* e *John Blundell scholar* pelo *Adam Smith Institute*.

Seus artigos já apareceram em diversas publicações, como *Forbes*, *Newsweek* e *The Wall Street Journal*.

Liderou a Escola no período de 05/2019 até 12/2022.








Bruna Silva dos Santos
Diretora de Inovação (2019-2022)

**Camila de Castro Barbosa
Medeiros** (2022 até o presente
momento)



Rebeca Loureiro de Brito
Diretora Executiva

O time de **Diretores**



Paulo Marques
Diretor de Desenvolvimento
Profissional

**Diana Magalhães de
Souza Coutinho**
Diretora de Altos Estudos
(2019 - 2022)

**Flavia de Holanda
Schmidt**
Diretora de Altos Estudos
(2022 até o presente
momento)

**Alana Regina
Biagi Silva Lisboa**
Diretora de Gestão Interna

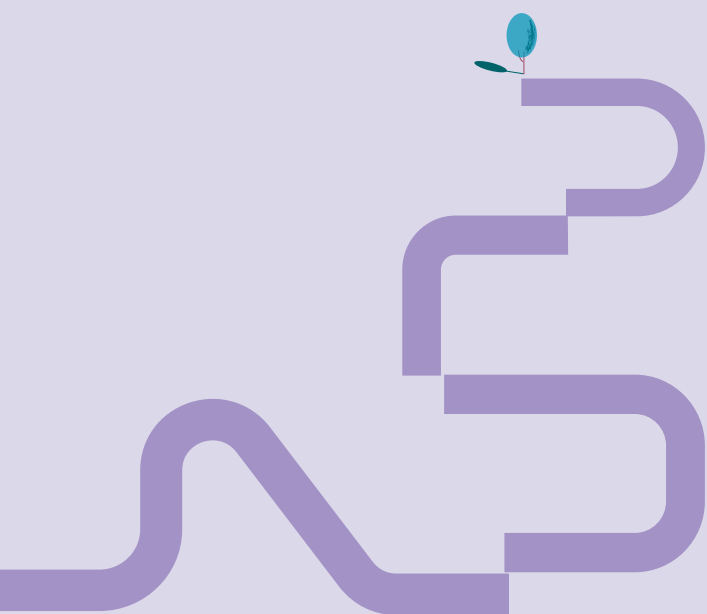
**Rodrigo Torres de
Araújo Lim**
Diretor de Educação
Executiva

ENAP

Jornada 1

Enap como plataforma:
como chegamos à escala
de 2,5 milhões de alunos

ENAP



Enap como plataforma: como chegamos à escala de 2,5 milhões de alunos

No final de 2018, a Enap tinha menos de 30 cursos a distância atingindo 240 mil alunos naquele ano. Estamos fechando 2022 com mais de 530 cursos a distância em oferta para mais de 870 mil alunos no ano. Acumulamos só na Escola Virtual, a EV.G, mais de 2,7 milhões de alunos inscritos e mais 3,6 milhões de certificados emitidos. **Como a escola foi capaz de dar esse salto exponencial sem precedentes?**

Essa é uma história que combina tecnologia com novos modelos de negócio, engajamento de pessoas, colaboração em rede, reestruturação de equipes e transformação da oferta no formato de plataforma. Um formato inovador de ensino em que o conhecimento esteja disponível on demand, sem barreiras de acesso e com capacidade de múltiplos acessos simultâneos.

Lançada em 2018, a EV.G representou uma inovação para o formato de oferta da educação a distância, com dois pilares disruptivos para o cenário da época: a mudança do formato de oferta dos cursos fechados, SPOC, para o

formato aberto, MOOC; e abertura para que outras instituições também pudessem utilizar toda a infraestrutura do ecossistema da Escola Virtual para hospedar seus cursos.

Plataforma não é apenas uma tecnologia online, é também um modelo de negócios. A abertura para que outras instituições também pudessem utilizar a infraestrutura do ecossistema da Escola Virtual para hospedar seus cursos a distância possibilitou concentrar em uma única plataforma uma quantidade diferenciada de conteúdos de qualidade, proporcionando facilidade para os usuários, que não precisam procurar cursos em diversas plataformas.

Em setembro de 2019, comemoramos o marco

de 1 milhão de inscrições nos cursos ativos da plataforma. O ciclo daquele ano fechou com mais de 130 cursos ativos. Paralelamente, a Enap já tinha em seu plano de ação mais de 120 novos cursos a serem desenvolvidos, fomentados pela própria Enap, além da oferta dos parceiros, que buscavam a Escola para o desenvolvimento de conteúdos com toda a metodologia educacional acumulada.

A estratégia institucional de fortalecimento da EV.G se mostrou acertada e tempestiva. Iniciamos a contratação de hospedagem em nuvem, o que permitiu melhor governança e maior estabilidade, mesmo nos maiores picos de acessos. Fizemos o dever de casa e, assim, nos antecipamos aos desafios durante a pandemia. Nossas estratégias, definidas ainda em 2019, permitiram expressiva evolução do modelo de governança da Escola Virtual em 2020 e 2021.

Os desafios para 2020 eram a mudança do modelo de trabalho, a diversificação de parceiros para o desenvolvimento de cursos e a evolução da própria plataforma da Escola Virtual.

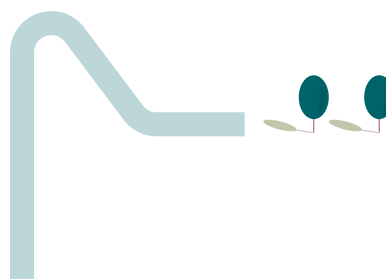
De 2015 a 2019, o principal e único parceiro executor da EV.G foi a Universidade de Brasília - UnB. Tanto a criação da própria plataforma, quanto dos cursos a distância contavam com a contribuição de pesquisadores associados ao projeto pela respectiva parceria. A vigência da parceria, no entanto, finalizaria em novembro de 2021 e não poderia ser prorrogada em respeito ao prazo máximo legal para o tipo de instrumento firmado.

No início de 2020, o cenário se mostrava

limitado. Durante todo ano de 2019, dentro da parceria com a UnB, foram desenvolvidos 35 novos cursos para a Escola Virtual, que, somados com os 31 cursos hospedados de parceiros, totalizaram 66 novos cursos em oferta. Considerando que haviam mais de 120 cursos já pactuados para desenvolvimento até o final da vigência da parceria com a UnB, que ocorreria em novembro de 2021, não haveria possibilidade de recepção de novos projetos para desenvolvimento de cursos a distância. Ademais, seria necessária profunda mudança no processo para que se conseguisse chegar ao final da vigência da parceria com a UnB com toda previsão concluída e em oferta na EV.G.

Com esse cenário, buscou-se solução para que a Enap aumentasse sua capacidade institucional de desenvolvimento de novos cursos a distância. Para isso, foram realizados estudos de processos internos, reorganização de unidades de trabalho, busca de novas tecnologias e parcerias que contribuíssem com o aprimoramento da metodologia.

Os objetivos desses esforços estavam centrados

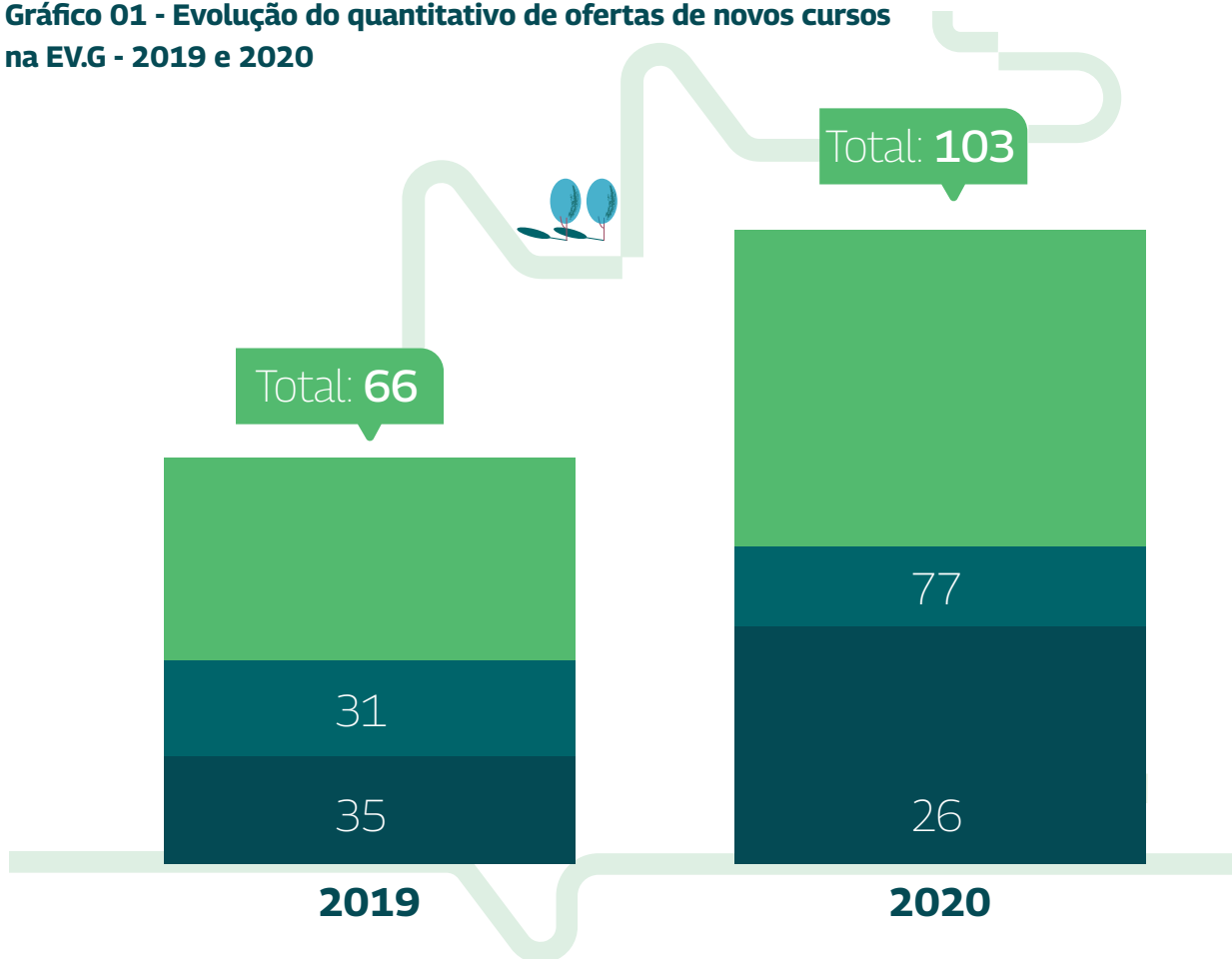


na finalização dos projetos de cursos já previstos, na ampliação da capacidade de recepção e condução de novos projetos e, com pensamento de médio e longo prazo, na continuidade das soluções educacionais da Enap e da própria EV.G.

O cenário atual mostra que esses marcos foram alcançados. As mudanças implementadas contribuíram para a redução do tempo de desenvolvimento de cursos e, também, para o aumento da capacidade de entregas.

Com a reestruturação organizacional, a incorporação de metodologias ágeis no processo de desenvolvimento e, também, com a aplicação de novas tecnologias, em 2020 foram entregues mais que o dobro de cursos novos, comparados ao ano anterior. Ressalta-se que tal número não implicou mudança no custo médio operacional, mantendo-se o mesmo patamar do ano anterior. Somados aos cursos hospedados de parceiros, a evolução de 2019 para 2020 pode ser verificada no Gráfico 01, a seguir.

Gráfico 01 - Evolução do quantitativo de ofertas de novos cursos na EV.G - 2019 e 2020

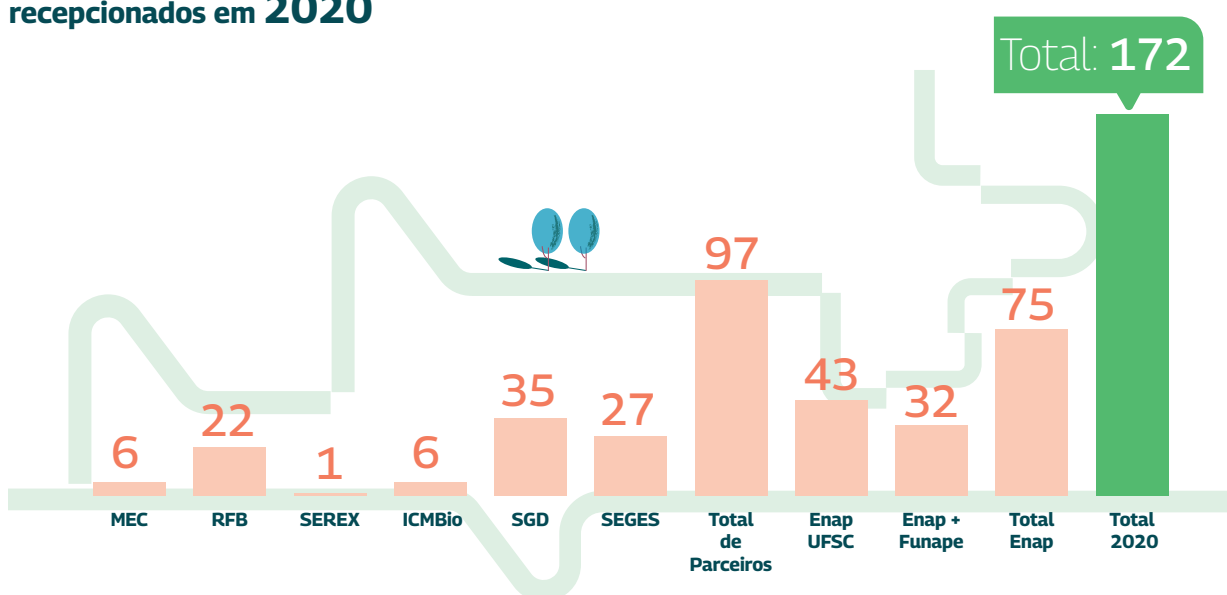


Para continuar crescendo e atender novas demandas para desenvolvimento de cursos na metodologia Enap, novos parceiros executores seriam necessários.

O ano de 2020 foi um ano de prospecção de potenciais parceiros. Após esse período, dois caminhos se mostraram mais aderentes ao tipo de parceria que a Enap buscava para o desenvolvimento de cursos a distância: projetos com Fundação de Apoio e uma nova parceria com outra instituição de ensino que também trabalhasse com desenvolvimento de cursos a distância e soluções inovadoras. Nesse caminho, as novas parceiras executoras da EVG foram a Fundação de Apoio à Pesquisa - Funape e a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

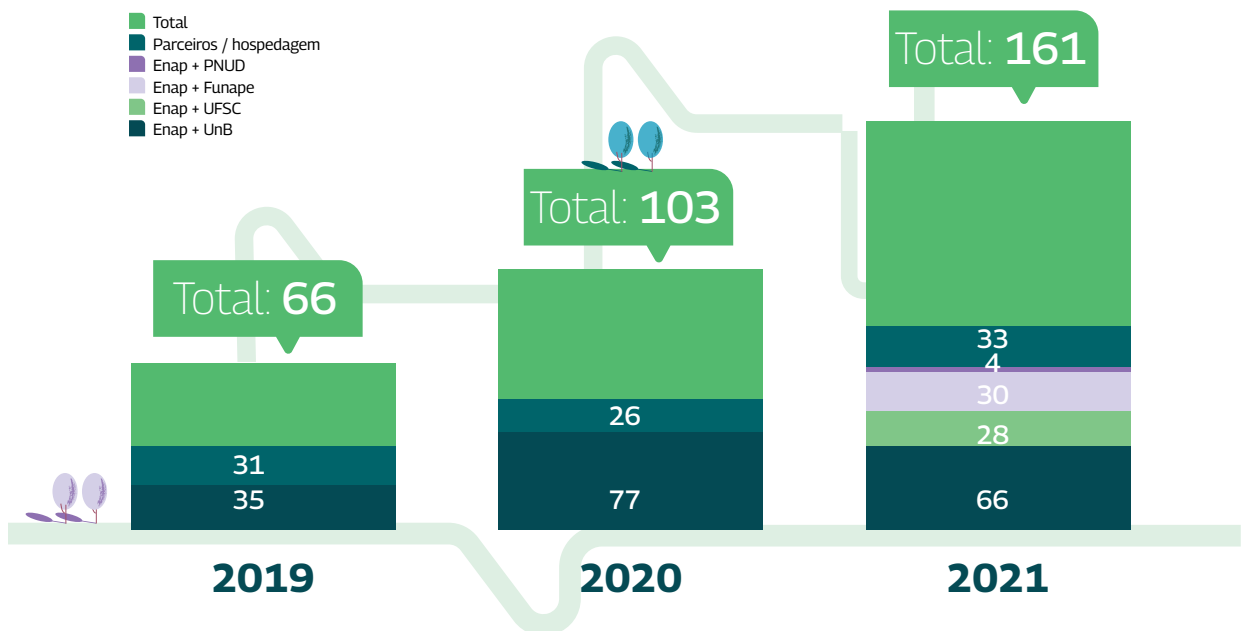
Com as novas parcerias, em 2020, foi possível a recepção de novas demandas: mais 97 novos cursos a serem desenvolvidos com orçamento de parceiros, além de 75 novos cursos com orçamento da Enap, conforme detalha-se no gráfico 02.

Gráfico 02 - Novos cursos a distância recepcionados em 2020



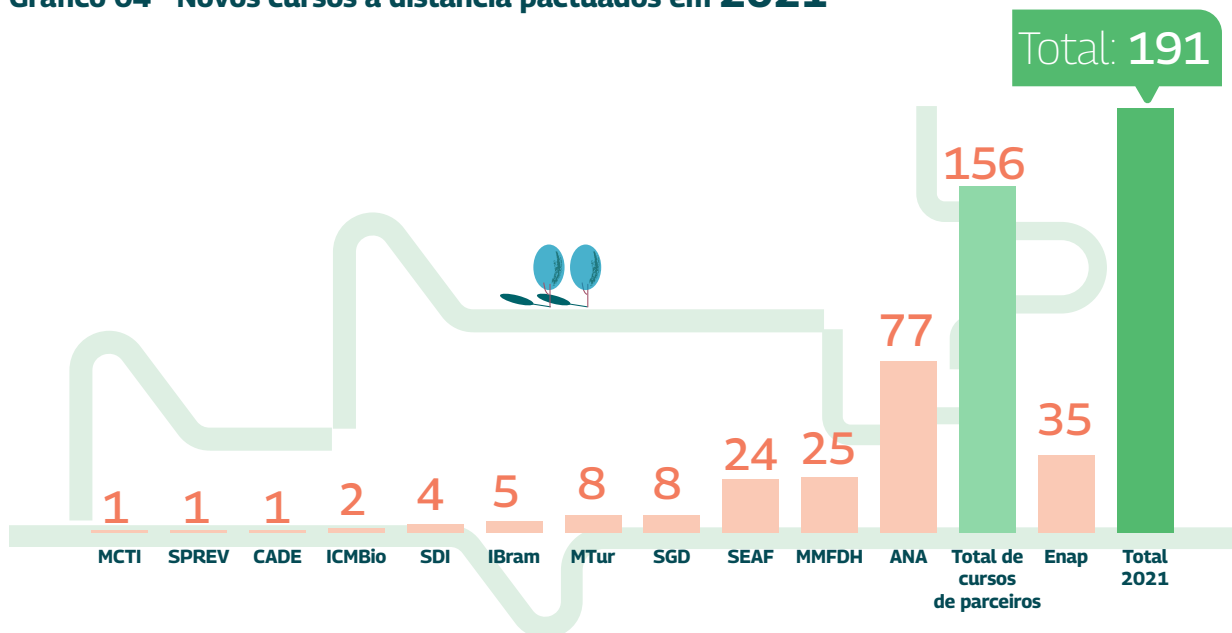
Como resultado do caminho percorrido, em 2021, a construção de novos cursos da Escola Virtual mostrou capacidade, flexibilidade e seguiu em crescimento, colocando a EV.G entre as principais plataformas educacionais do País em cursos a distância. A evolução do quantitativo de oferta de novos cursos dos anos de 2019 a 2021, pode ser vista no gráfico abaixo:

Gráfico 03 - Evolução do quantitativo de ofertas de novos cursos na EV.G - 2019 e 2021



Neste novo formato, a quantidade de novas parcerias seguiu crescendo. Em 2021, novos parceiros procuraram a Enap para desenvolver cursos, conforme demonstrado no gráfico 04 a seguir. Durante o ano, **191 novos cursos** a distância foram priorizados e somados aos números em desenvolvimento, o que, por si só, demonstra o tamanho da operação da Escola Virtual de Governo para a Enap.

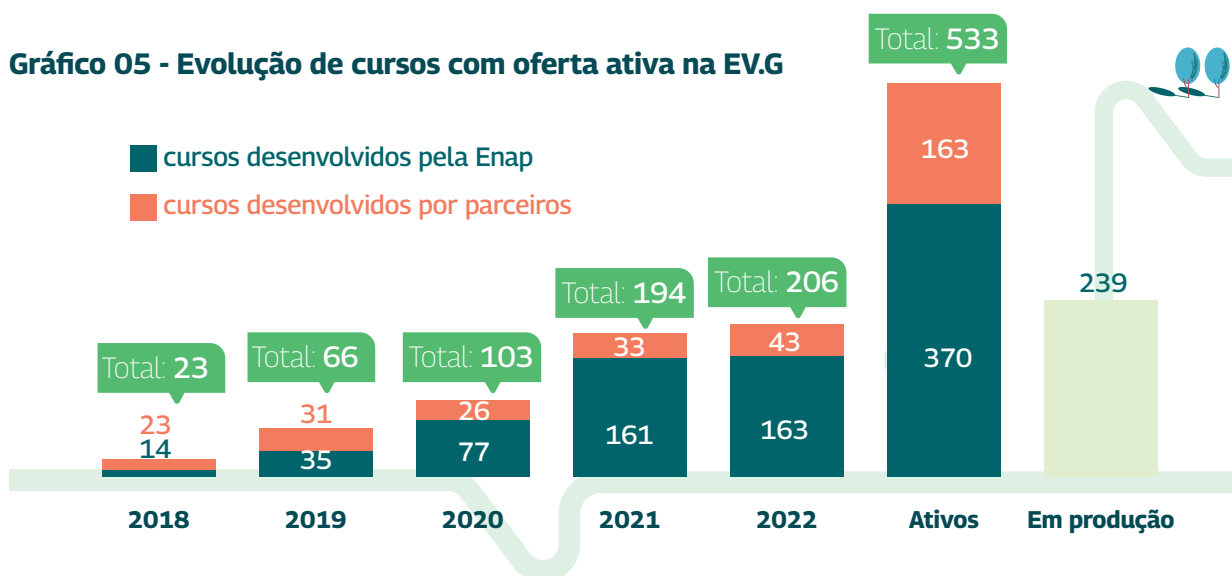
Gráfico 04 - Novos cursos a distância pactuados em 2021



Em 2022, **185** novos cursos a distância já foram lançados e outros **21 revisados** e atualizados, ou seja, **206 novas oportunidades** de capacitação a distância oportunizadas. Para isso, os esforços envolvidos não foram pequenos. Todo esse esforço para desenvolvimento e oferta de cursos de qualidade para os usuários da EVG tem surtido efeito, como demonstram

os números. Até 28 de dezembro, a EVG conta com mais de **530 cursos** com oferta ativa. São mais de **3,6 milhões** de certificados emitidos para mais de **1,4 milhão** de pessoas certificadas em pelo menos um curso na EVG, fruto de **89 instituições** parceiras. A evolução do número de cursos pode ser verificada no gráfico 05.

Gráfico 05 - Evolução de cursos com oferta ativa na EVG



Esse alcance foi possibilitado pelo modelo de negócio ofertado, com base na lógica de ganhar-ganha, em que a Enap investe na infraestrutura relacionada à plataforma e os parceiros investem no desenvolvimento de conteúdos dos quais tem a expertise. Com isso, a Enap aumentou o número de conhecimentos e competências que desenvolve no seu rol de ofertas de cursos e os parceiros não têm o ônus de investimento e dedicação de pessoas a uma plataforma educacional nos moldes e complexidades da educação a distância.



Gráfico 06 - Evolução do número de pessoas inscritas na EV.G por ano

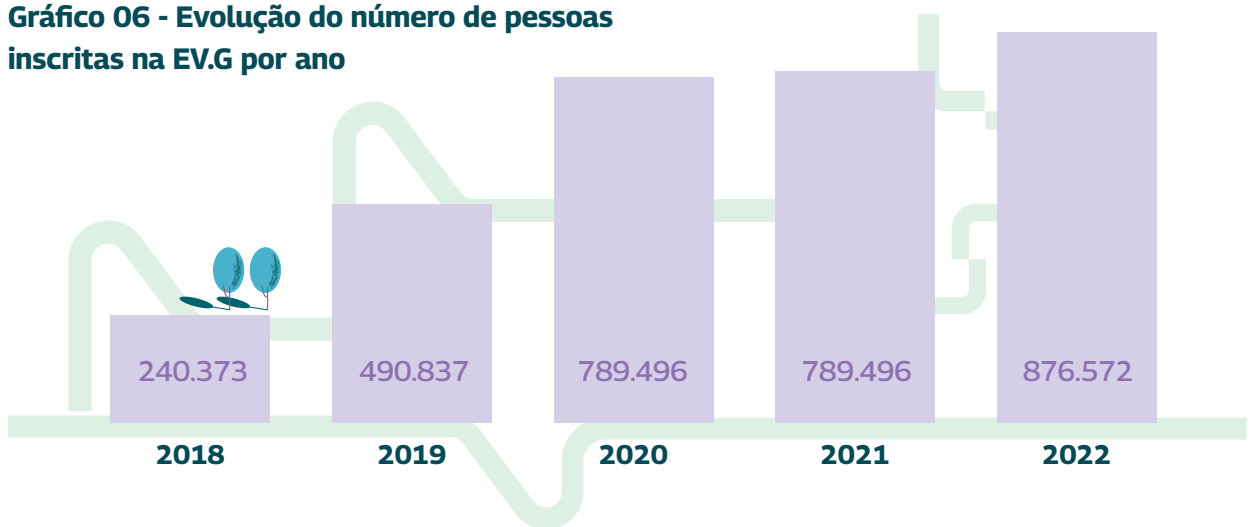
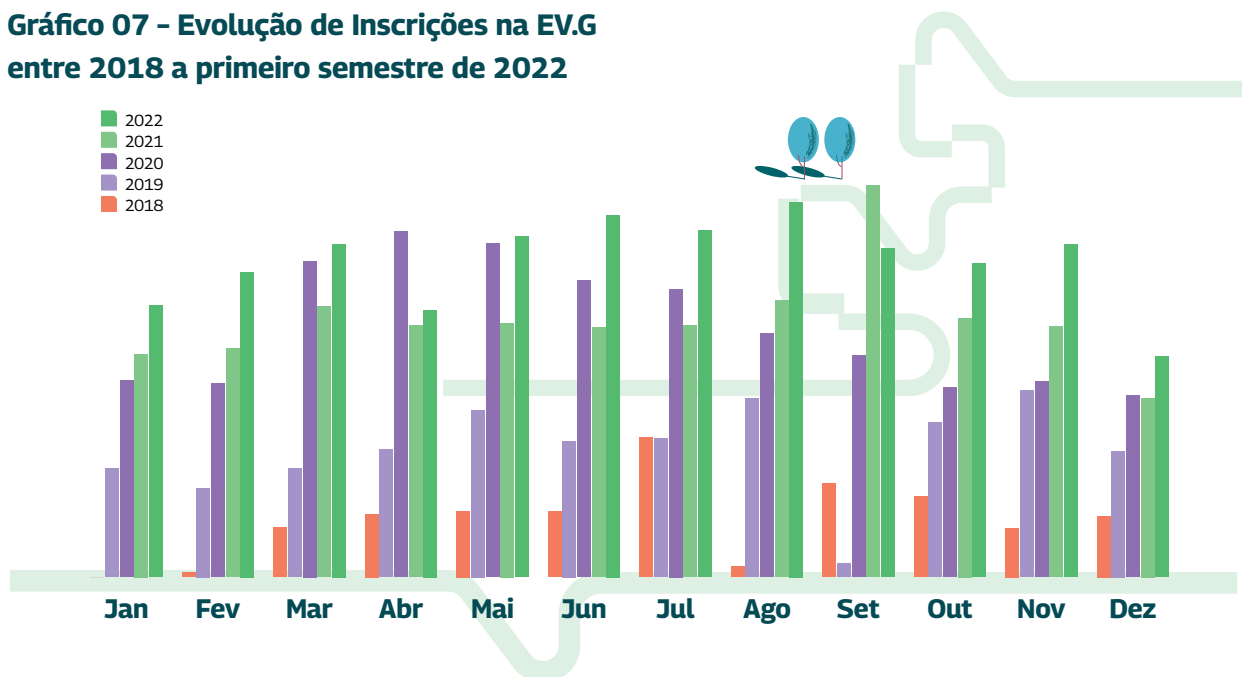


Gráfico 07 - Evolução de Inscrições na EV.G entre 2018 a primeiro semestre de 2022





Tal ação demonstra como a EV.G tem se tornando cada vez mais estratégica, consolidando a oferta educacional a distância da Administração Pública, possibilitando que todos os parceiros da nossa Escola Virtual se beneficiem do ganho de ofertar conhecimento de qualidade em uma única plataforma, e facilitando, também, para os usuários que buscam capacitações sobre o serviço público como um todo.

Para atingir o marco de 2 milhões de alunos, a Enap se deparou com o seguinte desafio: como atingir os servidores públicos que estão fora de Brasília, com ofertas presenciais ou híbridas? Com esse objetivo, diferentes estratégias foram adotadas.

Com a integração da Esaf à Enap, o Programa Enap em Rede foi fortalecido, capilarizando a atuação da Enap nos estados. Assim, por meio das parcerias firmadas pelo Programa, foi possível à Enap estar presente em todos os estados da federação e ofertar cursos presenciais para servidores estaduais e municipais.

O Programa Enap em Rede, idealizado em 1996 e denominado, até 2015, de Programa de Parcerias, consiste em uma importante estratégia de descentralização e difusão da oferta dos cursos de educação executiva para o desenvolvimento dos servidores públicos em todo território nacional, incluindo servidores federais, estaduais e municipais. Para atingir essa finalidade, a Enap firma acordos de cooperação técnica com Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (IFs), universidades federais, escolas de governo e centros de capacitação estaduais e municipais distribuídos em todo o país.

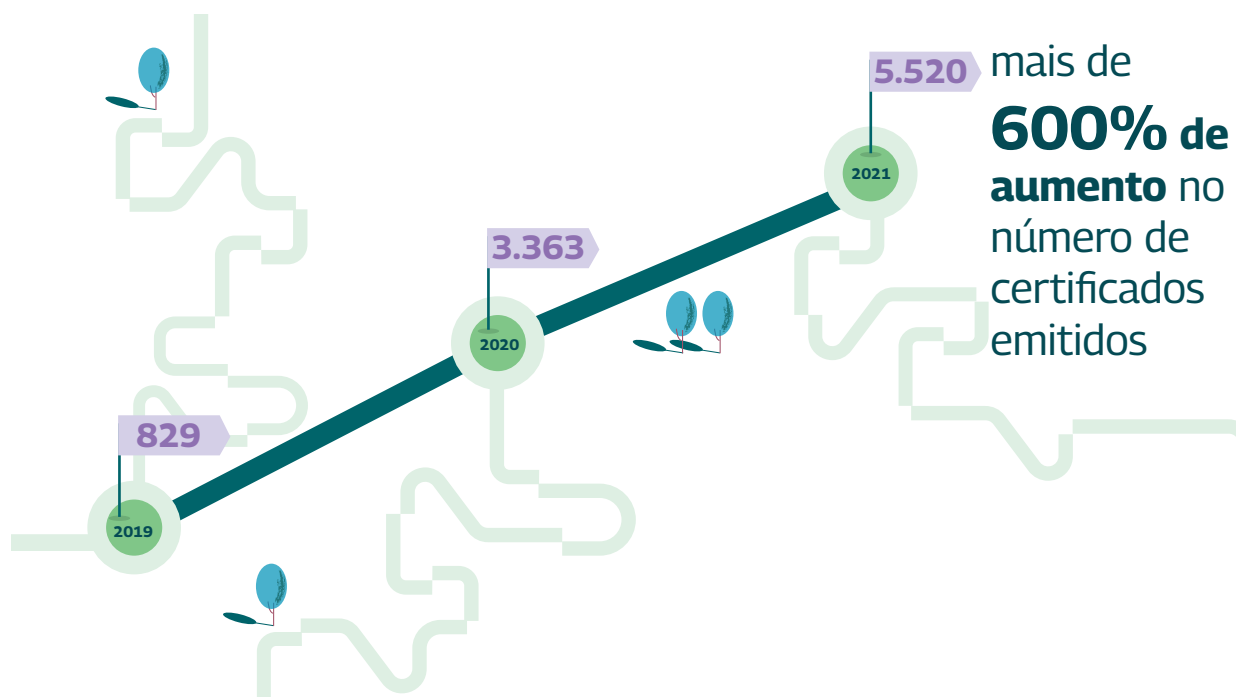
Em 2020, com a promulgação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Poder Executivo Federal (PNDFP), a Enap foi desafiada a ampliar o número de cursos e turmas para os mais de 600 mil servidores públicos federais civis espalhados pelo Brasil, de modo alinhado às necessidades dos órgãos apresentadas nos planos de desenvolvimento de pessoas.



A partir dessa provocação, o Programa Enap em Rede foi aperfeiçoado de maneira a atender a necessidade de expansão do número de turmas ofertadas para 2020. Para além da oferta descentralizada, foi implementada uma nova modalidade para o Programa denominada Oferta Livre, na qual o custo de contratação dos docentes do banco da Escola são arcados pelas instituições parceiras, ampliando indiretamente o orçamento do Enap em Rede. Essa estratégia permitiu que, ao longo do ano de 2020 e 2021, em situações de restrições orçamentárias na Enap, houvesse a disponibilização dos cursos de catálogo de educação executiva para execução direta pelo parceiro do Enap em Rede, utilizando a estrutura de gestão acadêmica e certificação da Enap. As principais vantagens dessa nova modalidade foram o alcance de público-alvo complementar (esferas estadual e municipal), a redução da capacidade ociosa da Escola e o custo zero para a Enap na contratação de colaboradores.



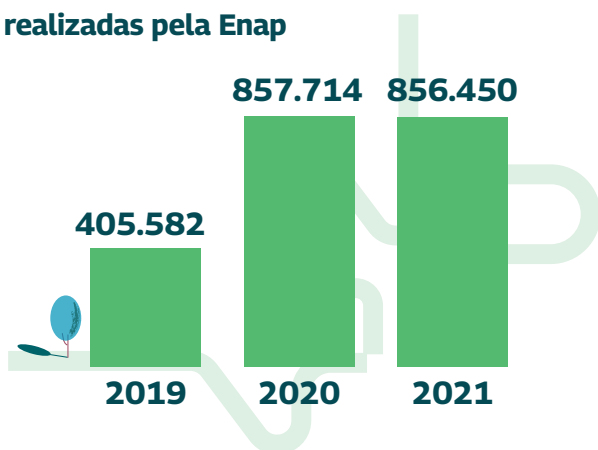
Por fim, de 2019 a 2021, houve aumento no número de instituições parceiras e de servidores capacitados. As 37 parcerias com as quais o Programa contava em 2019 foram ampliadas para 49, no ano de 2021. Adicionalmente, foram mais de 600% de aumento no número de certificados emitidos, passando de 829, em 2019, para 5.520 em 2021, demonstrando a prosperidade da rede na oferta descentralizada dos cursos da Enap nos estados e municípios.



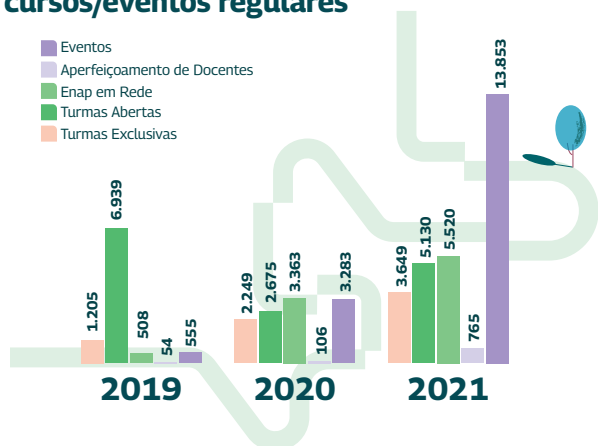
Ainda, como resposta ao desafio de atingir os alunos com cursos de excelência durante a pandemia, a Enap não parou nem um único dia. Em 2020 e em 2021, diante das restrições impostas pela COVID-19 às aulas presenciais, a Enap passou a ofertar cursos na modalidade remota. Diante desse cenário, a equipe de desenho instrucional se apropriou das principais ferramentas de interação simultânea, tais como Zoom, Google Meet, Jamboard, Miro, Padlet e Mentimeter, e desenvolveu uma metodologia colaborativa entre conteudistas e desenhistas instrucionais para criar novas experiências de aprendizagem.

O sucesso da estratégia de adaptação das capacitações presenciais para o formato remoto adotada pela Enap pode ser visualizada nos gráficos abaixo:

Total de capacitações realizadas pela Enap



Capacitações em cursos/eventos regulares



O desafio de atuar como plataforma e atingir 2 milhões de alunos também passa pela diversificação e aumento do número de professores aptos a atuar com a Enap, mantendo a qualidade dos cursos, e alinhados com o projeto pedagógico e com a missão da Escola. Com o intuito de auxiliar na preparação dos profissionais que venham a atuar em parceria com a Enap, foi desenvolvido um material interativo denominado Guia Enap para conteudistas de cursos a distância, também disponível no Portal da Enap, em Assuntos Educacionais.

O guia apresenta orientações específicas para a elaboração de conteúdos e dicas sobre o desenho de cursos na Enap, bem como sobre o uso de linguagem simples, acessibilidade, curadoria e direitos autorais dos materiais contratados pela Escola. A publicação também inclui dicas sobre uso dos diferentes recursos multimídia, como vídeos, podcast, animações e imagens, roteiros e templates detalhadamente explicados, e indicações de materiais complementares, com destaque para cursos disponíveis na EVG. Toda a publicação interativa foi planejada para que os conteudistas tenham uma ótima experiência no desenho de cursos EaD com a equipe Enap que estiver acompanhando seu curso.



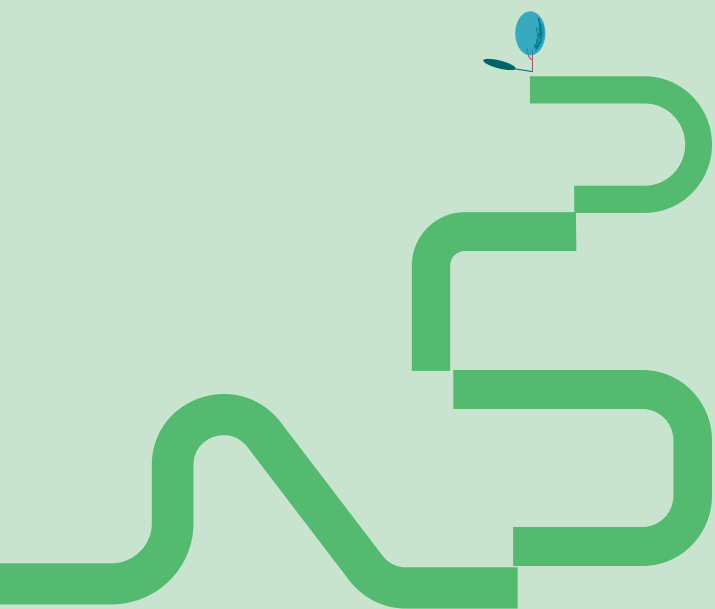
Comprometida com a formação de facilitadores, a Enap tem utilizado, desde 2011, o modelo de editais para seleção e formação de Docentes para cadastrar novos colaboradores em seu banco. Essa é uma boa prática sugerida pelos órgãos de controle, TCU e CGU, para dar publicidade e oportunidades iguais aos que desejam ministrar cursos de curta duração. Desde então, tem-se aperfeiçoado o modo de execução dos editais, para melhorar a qualidade das formações e torná-las mais ágeis e tecnológicas. Concomitantemente, houve melhoria do processo de captação e de desenvolvimento permanente dos docentes, buscando manter o padrão de excelência da oferta de cursos. ■



Jornada 2

**Como desenvolvemos
as lideranças públicas**

ENAP



Como desenvolvemos as lideranças públicas

A missão da Enap é capacitar os servidores públicos. *Mas como transformar a qualidade do serviço público?*

Entendemos que a qualidade do serviço público está diretamente relacionada à qualidade de suas lideranças. Segundo a OCDE, “Os líderes do setor público desempenham um papel fundamental de criar espaço para testar, aprovar e oferecer um aumento na eficiência, na eficácia e no valor público, por meio de tecnologias novas e emergentes”. Por isso, para além de capacitações em larga escala, a Enap tem investido na seleção e formação de lideranças capazes de solucionar problemas complexos e entregar melhores resultados públicos. Para tal, a Enap investiu em três momentos: na seleção, na formação e na capacitação de lideranças já constituídas.

Para promover o desenvolvimento de futuros líderes da Administração Pública Federal, foi criado o **LideraGov**. O programa tem o objetivo de constituir uma rede de servidores qualificados, aptos a atuar como líderes inovadores e comprometidos com a geração de valor público. São lideranças em potencial prontas para ocupar cargos e funções estratégicas. Em 2021, foram 119 servidores certificados no programa. Todo o programa do LideraGov foi elaborado tendo por base a matriz de competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.



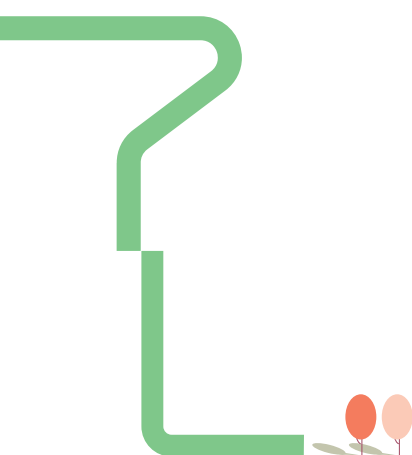
Para ocupantes de cargos de gestão, em 2021, a Enap lançou um programa mais exclusivo e individualizado, denominado **Mentoria para Altos Executivos**. Trata-se de processo de aprendizagem pessoal, que dá apoio ao desenvolvimento de uma carreira. Por meio de metodologia específica, criam-se duplas: pessoas de referência do setor público (mentores) com servidores em propensão de carreira (mentorados). O mentor, profissional mais experiente, investe seu tempo, compartilha seu conhecimento e apoia o crescimento profissional e pessoal do mentorado. O mentorado recebe orientações, exemplos práticos e desafios para enriquecer seu modo de pensar e para desenvolver seu potencial pessoal e profissional. A primeira turma contou com a participação de 16 duplas de mentores e mentorados.

Visando estimular o debate e trazer novas ideias, o programa **Fronteiras e Tendências** (#FronTend) promove regularmente encontros com especialistas de renome para, junto com lideranças do governo, discutirem os principais temas da gestão pública, assuntos atuais e relevantes para o governo. É um momento de reflexão, troca e *networking*. Desde o seu lançamento, em 2019, foram realizadas mais de 60 sessões do FronTend. Além da participação de especialistas nacionais, o FronTend também tem sido um importante instrumento de internacionalização da Enap, contando com a participação presencial e remota de especialistas internacionais de renome, como:

- 
- *Alain Dieckhoff*
 - *Alexis Wichowski*
 - *Anthony Ling*
 - *Bruno Mações*
 - *Cheryl Chung*
 - *Chloé Valdary*
 - *Diane Garza*
 - *Gisèle Szczyglak*
 - *Glen Weyl*
 - *Jake Dunagan*
 - *James Heckman*
 - *Justin Logan*
 - *John H. Cochrane*
 - *Juha Leppanen*
 - *Karim Chichakly*
 - *Liam Maxwell*
 - *Martin Gurri*
 - *Margarita Gomez*
 - *Nitika Agarwal*
 - *Otto Scharmer*
 - *Russ Roberts*
 - *Ruth Richardson*
 - *Sandra Caselato*
 - *Simeon Djankov*
 - *Tom Palmer*
 - *Thierry Paulmier*
 - *Vijay Rangarajan*
 - *Yuri Haasz*

Para atingir o público dos entes subnacionais, foi desenhado o programa **Liderando para o Desenvolvimento**. Com formação de alto nível, o Programa objetiva desenvolver lideranças estaduais e municipais para fortalecer o desenvolvimento local e contribuir para a melhoria da entrega de políticas públicas e serviços ao cidadão. O Programa já ofertou 18 turmas e formou mais de 1.000 líderes locais, entre Prefeitos, Secretários Estaduais e Secretários Municipais. Pelos seus resultados e entregas para a gestão pública subnacional, o programa foi reconhecido internacionalmente pela Apolitical em 2021, no prêmio “*Team of the year - Community innovators*” .

Pensando no aprimoramento constante do quadro permanente dos servidores das carreiras do ciclo de gestão e outras carreiras transversais do Governo Federal, a Enap atuou para o **Aperfeiçoamento de Carreiras**, focando em temas para o desenvolvimento profissional contínuo e o aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas. Desde 2019, foram mais de 6.500 concluintes e mais de 160 turmas/cursos ofertados.





Por fim, há que se pensar nas lideranças que irão ingressar no serviço público, nos cargos em comissão. Visando atrair e selecionar os melhores profissionais, em 2022, a Enap criou o **Programa Líderes que Transformam**. Inspirado nas práticas internacionais dos sistemas de alta direção pública, o programa tem como objetivo central a melhoria da escolha dos ocupantes dos cargos da alta gestão pública, o que coloca o Brasil em linha com as melhores práticas mundiais de atração e seleção de profissionais para ocupação de posições estratégicas no governo.

Assim, permitirá que as instituições públicas federais, estaduais e municipais façam seleção de suas lideranças baseados nos princípios de transparência, integridade e autonomia decisória. Foram mais de 8.000 profissionais cadastrados, mais de 500 profissionais avaliados, mais de 300 profissionais pré-selecionados e 52 profissionais selecionados e nomeados desde 2019.



Utilizando metodologia inovadora de avaliação e certificação de competências comportamentais, apoiada por inteligência artificial, o programa Líderes que Transformam ajuda na profissionalização da alta direção pública no Brasil, selecionando os melhores talentos, com um processo de recrutamento e seleção qualificado, ágil e transparente para transformar o futuro do serviço público. A partir da adoção de processos prévios de recrutamento e pré-seleção, os processos seletivos buscam aferir as competências comportamentais dos candidatos, visando o melhor *match* entre o perfil profissional do dirigente e os desafios requeridos pelo cargo.

A iniciativa tem se mostrado bem-sucedida e contribuído para geração de valor público. É possível perceber ganho direto para as instituições, que passam a contar com os talentos certos para os cargos. Já as lideranças selecionadas veem suas trajetórias valorizadas e as equipes recebem liderança técnica.

Já aderiram oficialmente ao Programa a Secretaria Especial do Tesouro e Orçamento, a Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade e a Secretaria de Gestão (todas vinculadas ao Ministério da Economia), o Ministério do Meio Ambiente, o IBAMA, o ICMBio e a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. ■



Destques



Alana Lisboa

Selecionada em 2020 para o cargo de Diretora de Gestão Interna da Enap do Ministério da Economia.



Rafael Camilo Laia

Selecionado em 2022 para o cargo de Gerente Regional Nordeste do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade



Felipe Cesar Araujo da Silva

Selecionado em 2022 para o cargo de Subsecretário de Gestão Corporativa da Secretaria Especial do Tesouro e Orçamento do Ministério da Economia.



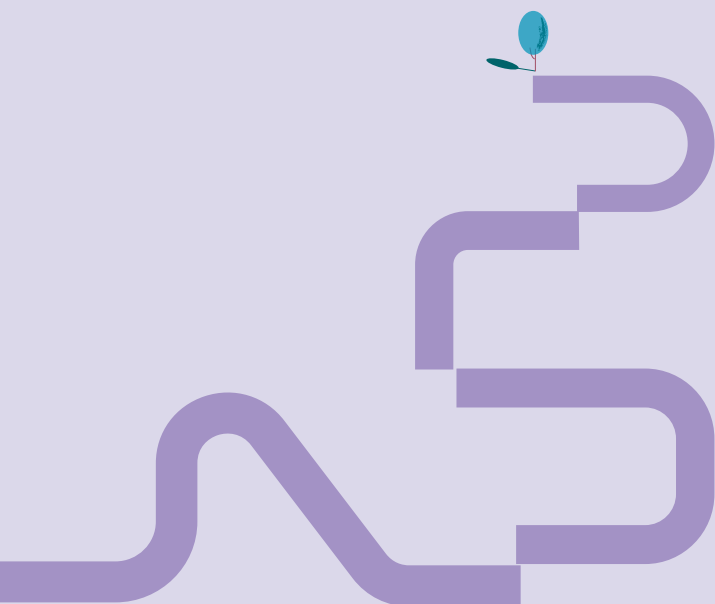
Leonardo Sultani

Selecionado em 2020 para o cargo de Secretário Adjunto da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, foi convidado, em 2021, para o cargo de Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal e, em 2022, alçou o cargo de Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do ME.

Jornada 3

**A plataforma de
inovação aberta do
governo brasileiro**

ENAP

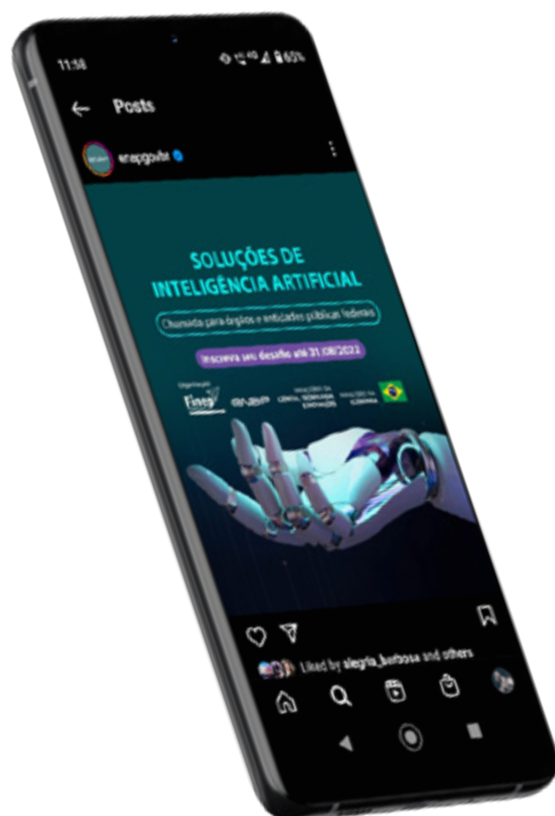


A plataforma de inovação aberta do governo brasileiro

As mudanças sociais e tecnológicas estão cada vez mais velozes. Ao mesmo tempo, a contratação pública tradicional não oferece meios fáceis e rápidos de incorporação de soluções construídas por startups ou outros atores que trazem inovações. A dificuldade aumentará para os governos, caso não sejam construídas arenas para superar (ou contornar) as barreiras da legislação atual.

Assim, torna-se imperativa a criação de ambientes que possibilitem a colaboração, com o objetivo de aumentar a permeabilidade dos governos aos conhecimentos e tecnologias produzidos pela sociedade - seja pelo mercado, academia ou inventores independentes.

Diante disso surgiu mais um grande desafio para a Enap: **como ampliar radicalmente a permeabilidade e as fontes de respostas para os problemas públicos?**



Investimos, ao longo do tempo, em projetos que aumentassem a transparência das janelas do governo brasileiro. Lançada em novembro de 2019, a **Plataforma Desafios** veio para quebrar essas janelas e abrir as portas. Desafios é mais que uma plataforma de inovação aberta, que usa prêmios e competições para convidar a sociedade a participar da construção de soluções para problemas públicos. É uma oportunidade de desenvolver melhores soluções a partir de uma nova visão de governo com foco nas pessoas.

Trata-se de plataforma de inovação aberta que busca solucionar problemas públicos por meio da participação da sociedade, trazendo mais inovação. A plataforma auxilia gestores públicos a fazer uso da inteligência coletiva para encontrar soluções e caminhos que outros modelos de trabalho não permitiriam encontrar, transformando problemas em soluções inesperadas, com benefícios para todos.

Para contribuir com os gestores públicos que pretendem propor um desafio de inovação aberta, a Enap oferece dois tipos de apoio:

- 1) lançamento de Desafios, com acesso ao *toolkit* da Enap, mentorias, suporte na gestão do projeto, e outros auxílios personalizados; o
- 2) publicação e visibilidade aos Desafios disponíveis para inscrições e participação da sociedade na geração de soluções dos problemas públicos.

A plataforma Desafios foi lançada em novembro de 2019 e, desde então, tem reconhecido, premiado e divulgado soluções inovadoras, através de um processo semelhante ao *crowdsourcing*, em temas como: processamento de dados e inteligência artificial nas decisões judiciais; melhoria do ambiente de negócios e acesso ao crédito para micro e pequenas empresas; soluções de Inteligência Artificial para problemas públicos; estratégias de enfrentamento à pandemia de COVID-19; e redução dos seus impactos socioeconômicos; dentre outros.

Foram 55 desafios lançados, com mais de 2 mil participantes em todo o país, totalizando um volume superior a 750 propostas, tendo sido

premiadas além de 50 iniciativas. Foi mobilizado montante superior a 3 milhões em prêmios e até 36 milhões em subvenção.

Há uma importância crescente de iniciativas de inovação aberta para o avanço do setor público, uma vez que inovação aberta pressupõe um fluxo de conhecimento que extrapola as fronteiras da organização, por meio da troca de ideias e informações e do estabelecimento de parcerias entre diferentes atores do ecossistema, favorecendo a cocriação de soluções tecnológicas e inovadoras.

Em 2022, a Enap lançou a versão 2.0 da Plataforma, que agora conta com um ambiente para o agente público navegar pelo kit de ferramentas e modelos e compreender melhor as etapas. Além disso, é possível publicar e lançar competições pela plataforma, sem necessitar do envolvimento direto da Enap. Com isso, amplia-se a visão de **governo como plataforma**, em que os próprios órgãos governamentais podem se engajar na agenda de inovação aberta e estimular a inovação intersetorial e em diferentes níveis de governo.

Atualmente, a busca da Enap é por ampliar escala na própria Plataforma, construindo jornadas mais padronizadas e disponibilizando conteúdos que possibilitem autonomia a quem deseja realizar suas competições de forma autônoma ou com participação mínima da Escola. ■



Jornada 4

**Licenças capacitações
como Bootcamps intensivos**

ENAP



Licenças capacitações como Bootcamps intensivos

Mesmo com o amplo catálogo ofertado, os cursos regulares e as turmas sob medida, a Enap buscava desenvolver competências inovadoras. Assim, foi colocada a questão: **como fazer capacitações que façam requalifiquem servidores no exercício da função pública?** Esse desafio foi posto desde o início da gestão, pois entende-se que o conhecimento tem o objetivo de transformar a realidade ao alterar o cotidiano.

Desta forma, dentro da carteira de cursos ofertados pela Escola, optou-se por criar uma capacitação mais longa, com 3 meses de duração, aproveitando para coincidir com o tempo da licença para capacitação dos servidores públicos.

Para ampliar os resultados da **Licença para Capacitação** e promover a criação de capacidades, a Enap passou a oferecer um programa destinado a esse fim, com cursos temáticos. Em 2019, a Licença para Capacitação incluiu Ciclos de Políticas Públicas e Ciclos de Gestão Governamental, com a participação de 37 servidores.

Também no formato da Licença para Capacitação, a Enap oferta o programa de **Certificação Avançada**. Com o total de 130 horas, 67 alunos foram certificados, em 2021, em temas estruturantes como monitoramento e avaliação de políticas públicas, políticas de infraestrutura, e políticas regulatórias.

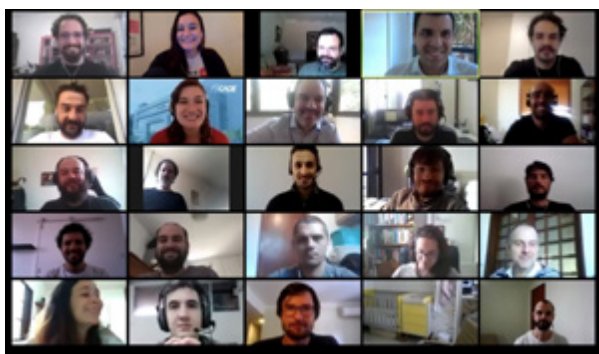




Partindo da ideia de que o governo deve não apenas ser capaz de se adaptar à transformação digital, mas também promovê-la, em 2020 criamos o programa de **Bootcamps**.

Bootcamps são programas intensivos de treinamento de tecnologia, geralmente focados em habilidades práticas e em ajudar os alunos a se tornarem profissionais qualificados em uma determinada área de tecnologia. Ao longo de cerca de três meses de treinamento técnico imersivo, alunos muitas vezes sem letramento digital prévio adquirem as habilidades de programação, ciência de dados ou machine learning mais relevantes para utilizarem tecnologias emergentes a favor do serviço público.

Realizado em parceria com as melhores startups de bootcamps do mundo, como a Le Wagon e a Ironhack, o programa utiliza metodologia ativa, baseada em projetos de aplicação de conhecimentos para solucionar desafios e aprimorar a tomada de decisão em áreas de atuação profissional do setor público brasileiro. Até o momento, a Enap ofertou 4 turmas nos cursos Desenvolvimento Web, Ciência de Dados e Machine Learning, que formaram 154 alunos. ■



Jornada 5

**Como a Enap se tornou
a maior avaliadora
do Governo Federal**

ENAP

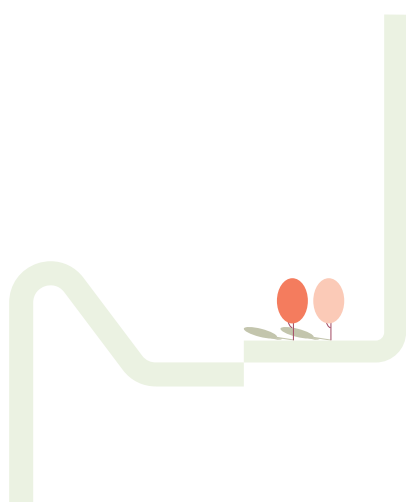


Como a Enap se tornou a maior avaliadora do Governo Federal

A avaliação de políticas públicas é essencial na gestão para gerar informações sistemáticas que permitam desenhar, planejar, implementar, monitorar, avaliar e, assim, promover aprendizagem sobre políticas, programas e projetos públicos.

Uma das metas da Enap é tornar a avaliação de políticas públicas com base em evidências uma prática institucional nos órgãos da administração pública.

Desde 2020, a Enap oferece a **Assessoria para Avaliação**, que consiste em um apoio técnico a projetos de avaliação de políticas públicas, ao mesmo tempo em que capacita equipes para realizar o processo de forma independente e autônoma. Em formato “Learn by Doing”, as equipes percorrem as diferentes etapas de um processo avaliativo, desde a formulação de perguntas que ajudarão a endereçar os desafios da política pública, passando por métodos e evidências adequados para responder tais perguntas, até a elaboração de relatório de avaliação, apresentando o processo, suas conclusões e embasamento. Os atendimentos são oferecidos com orientação técnica e metodologia ativa para garantir a realização da avaliação concomitante ao desenvolvimento de capacidades institucionais.



Desde a implementação desse serviço, a Enap apoiou a avaliação de 38 políticas públicas de diversos órgãos públicos, entre elas a Política da Estratégia de Governo Digital, o Plano Nacional de Habitação 2040, a Política Nacional de Segurança de Barragens e a Política Nacional de Direitos Humanos.

São modalidades de atendimento:

- Atendimento ao Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP) - Ciclos 2020/21/22, com orçamento próprio;
- Janela Avaliação com orçamento próprio e patrocínio externo;
- Atendimentos sob demanda, com descentralização de recursos à Enap.

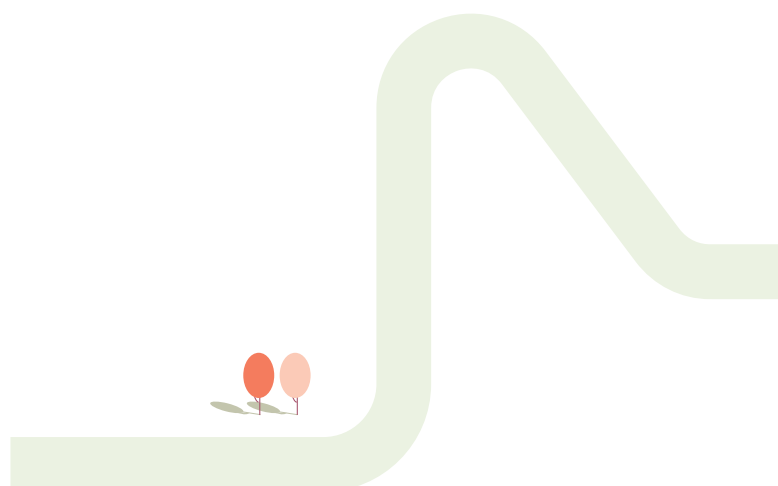
A oferta de Assessoria para Avaliação pela Enap levou à criação de um outro serviço, em 2020, com metodologia semelhante: a **Assessoria em Análise de Impacto Regulatório (AIR)**.

Com relação à AIR, a Lei nº 13.874/2019, da Liberdade Econômica, estabeleceu sua obrigatoriedade para as propostas de edição e de alteração de atos normativos de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos serviços prestados, editadas por órgão ou entidade da administração pública federal. Ainda, o Decreto nº 10.411/2020, que regulamentou a AIR, dispôs sobre o seu conteúdo, os quesitos mínimos a serem objeto de exame, as hipóteses em que será obrigatória e que poderá ser dispensada, o que cria uma série de desafios para a sua institucionalização na Administração Pública Federal. Essas regulamentações fortaleceram a demanda por AIR, e a Enap tem se preparado para atender a demanda crescente.

Mais recentemente, foi criado o serviço de **Assessoria para Análise de Resultado Regulatório (ARR)**. A diferença em relação à AIR é que, neste caso, a análise é feita para avaliar de forma *ex post* os resultados alcançados pela mudança regulatória.

Desde a criação dos serviços de Assessoria em AIR e ARR pela Enap, foram ofertadas 18 assessorias, dentre as quais:

- Regulamentação dos procedimentos de licenciamento de importação de bens remanufaturados (Ministério da Economia);
- Cadastro fiscal positivo para a gestão da dívida ativa da União (PGFN);
- Aumento da produção de gás oriundo do pré-sal e seus impactos na especificação brasileira do gás natural (ANP);
- Crédito Rural (Bacen);
- Componente Especializado da Assistência Farmacêutica (Ministério da Saúde);
- Marco regulatório dos serviços postais (Ministério das Comunicações).



Em consonância com as Assessorias às Avaliações e Análise de Impacto e Resultado Regulatório, o apoio à gestão foi pensado numa outra dimensão de interesse: acesso a evidências para orientação e embasamento de ações e decisões. Assim, a Enap criou um serviço de resposta rápida para organização, disseminação, comunicação de evidências para a administração pública, fundamentado em metodologias de pesquisa e de ciência de dados, que foi denominado **Evidência Express**.

Desde 2020, foram produzidos 64 relatórios visando apoiar equipes e instituições públicas na tomada de decisão com base em evidências. O serviço tem como objetivos:

- definir o objeto e alcance da avaliação;
- descrever problema, população, contexto, soluções e alternativas de políticas públicas;
- entender as causas do problema, das ações e seus impactos;
- sintetizar fontes de informação secundárias, pesquisas científicas e experiências nacionais e internacionais; e
- apoiar a utilização e o entendimento das evidências.

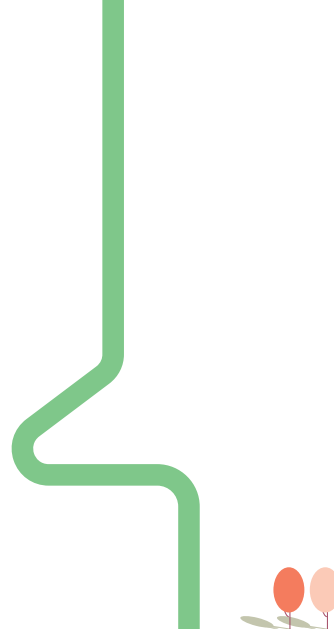


Desde seu lançamento, os principais produtos ofertados pelo Evidência Express são:

- Policy Briefs;
- Estudo de Benchmarking;
- Síntese de Evidências;
- Análises Exploratórias de Dados; e
- Avaliação de Impacto e Simulações.

Além de apoiar atividades de avaliação da administração pública, a Enap - em parceria com a FGV/CLEAR e o IMDS - criaram e concederam a 1ª edição do **Prêmio Evidência**. O Prêmio busca reconhecer e valorizar programas e gestores públicos que demonstram uso adequado de evidências ao longo de todo o ciclo da política pública, além de servir de inspiração e exemplo para a prática de políticas públicas baseadas em evidências ser mais disseminada no setor público.

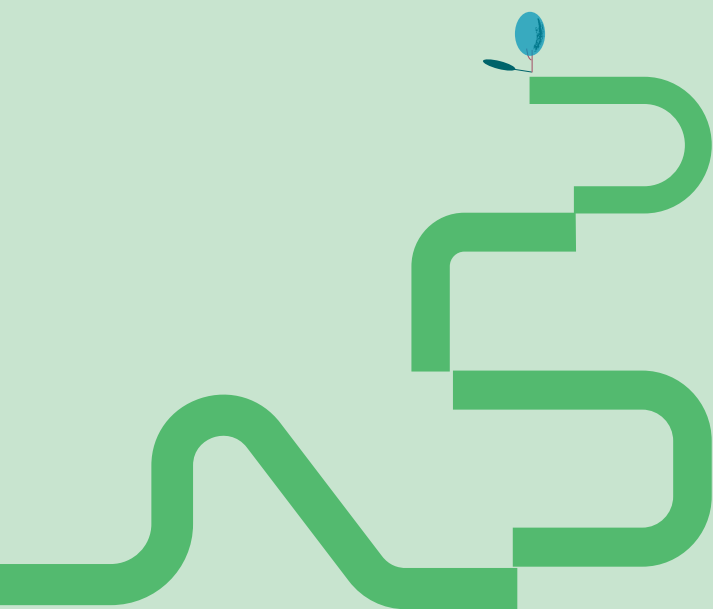
Por último, mas não menos importante, a Enap lançou a plataforma **BORA** - Base online de Relacionamento para Avaliação, que promove o encontro entre políticas públicas que necessitam de avaliação e pesquisadores que trabalham com a temática. O BORA é um aplicativo desenhado para facilitar esse *match* e facilitar a avaliação de políticas públicas e que está disponível na Play Store e na Apple Store. ■



Jornada 6

**Como criamos
o 1º Doutorado Profissional
em Políticas Públicas do Brasil**

ENAP



Como criamos o 1º Doutorado Profissional em Políticas Públicas do Brasil



Ao longo do tempo, observou-se a necessidade de a Enap ofertar capacitações mais extensas e que pudessem proporcionar uma formação mais robusta, aprofundada e prática em temas da administração pública brasileira. Dessa forma, tais ações de desenvolvimento poderiam permitir o adensamento de conhecimento, análises e práticas dos alunos, contribuindo para construir capacidades do Estado brasileiro para aprimorar políticas e serviços públicos para os cidadãos.

Nos deparamos, então, com o seguinte desafio: **como seguir aprimorando as formações mais robustas com foco no desenvolvimento da capacidade crítica e inovadora de servidores públicos?**

Assim surgiu a oferta de Programas de pós-graduação, que visam à construção de excelência acadêmica alinhada às melhores práticas de mercado.

Os cursos do **Programa de Especialização** buscam desenvolver competências para liderar, articular, gerir e pensar a ação governamental de forma estratégica e inovadora, possibilitando

que os servidores públicos atuem como agentes de mudança e aprimoramento da gestão pública, em seus temas transversais. A elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é mais um diferencial: é atividade obrigatória, mas com foco voltado para a aplicação prática.

Além das ofertas regulares, algumas Especializações contaram com recursos e/ou cooperação técnica de órgãos e instituições parceiras, tais como as turmas exclusivas para gestores municipais e para servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), da Receita Federal do Brasil (RFB), entre outros, o que contribuiu para ampliar a capacidade orçamentária e institucional da Escola na oferta de novos conteúdos.

Desde a 1ª edição do Programa, cerca de 1.700 servidores foram certificados nos cursos de Especialização e MBA. Merece destaque a Especialização EaD em Direito Tributário que, em 3 edições, certificou mais de 1.000 servidores da RFB.

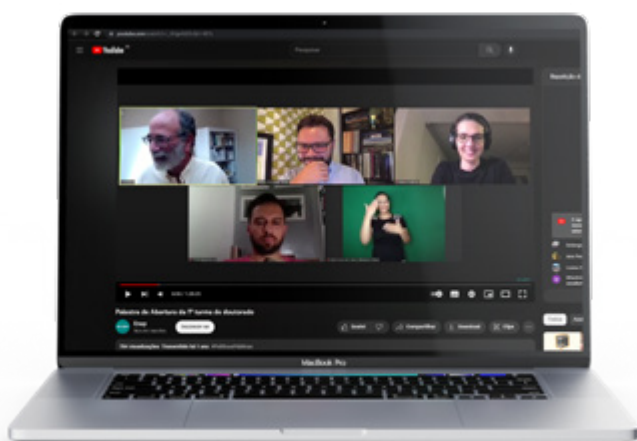
Palestra Abertura da 1ª turma de doutorado

Alvin Roth
Prêmio Nobel de Economia

EN em inglês, com tradução

13 de setembro 19h30 às 21h30

Inscrições abertas em gov.br/enap

Em 2021, a Especialização em Gestão Pública foi redesenhada para oferta como MBA online, oferecendo mais recursos tecnológicos e interativos na plataforma de aprendizagem. A turma-piloto é composta por 113 servidores do Brasil, de Portugal, de Moçambique e de Angola.

Em continuidade aos Programas de pós-graduação, a Enap oferta o **Mestrado Profissional** em Governança e Desenvolvimento (MPDG) e o Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas (MPAM). Com duração de dois anos cada, os mestrados apresentam uma abordagem alinhada à filosofia de ensino da Enap, com foco na aprendizagem do aluno, no desenvolvimento de conhecimentos teóricos e metodológicos de fronteira, e no domínio das técnicas e instrumentos que operacionalizam as políticas e programas governamentais.

O MPDG é realizado desde 2017 e está atualmente em sua 5ª edição. Ao todo, 62 servidores públicos já foram titulados como “Mestres” pela Enap. O MPAM passou a ser realizado a partir de 2020 e terá sua primeira turma concluída em 2022.

A partir desta construção sólida, foi colocado o seguinte desafio: **como criar o primeiro Doutorado Profissional em Políticas Públicas, no Brasil?**

O caminho dos cursos, especializações e mestrados forneceu a expertise e o acúmulo para ampliação dos horizontes. Em 2020, após um longo processo de aplicação e credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC), foi lançado o **Doutorado Profissional em Políticas Públicas**. Modulado a partir dos 2 Mestrados, o Doutorado é o primeiro programa deste tipo em Escola de Governo no Brasil, fazendo a conexão entre pesquisa de fronteira e prática profissional para qualificação em alto nível do serviço público federal.

Espera-se que os egressos do programa sejam capazes de compreender a complexa realidade da gestão pública brasileira e de construir soluções inovadoras para a governança das políticas públicas, com especial enfoque nos processos de desenho e implementação de políticas públicas e serviços públicos e no seu processo de monitoramento e avaliação.

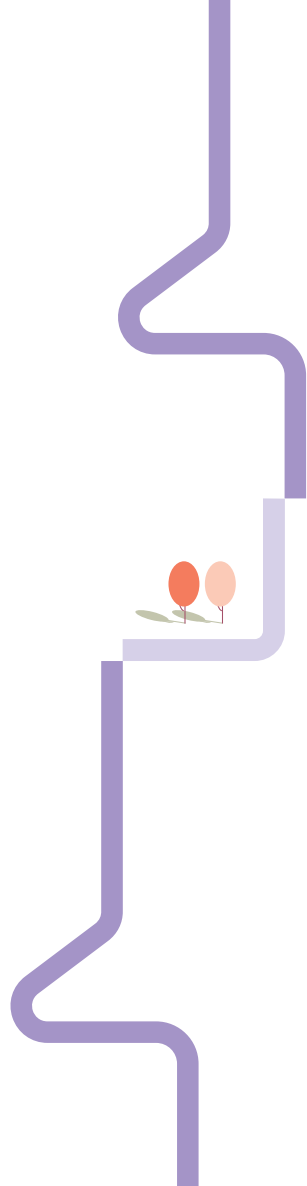
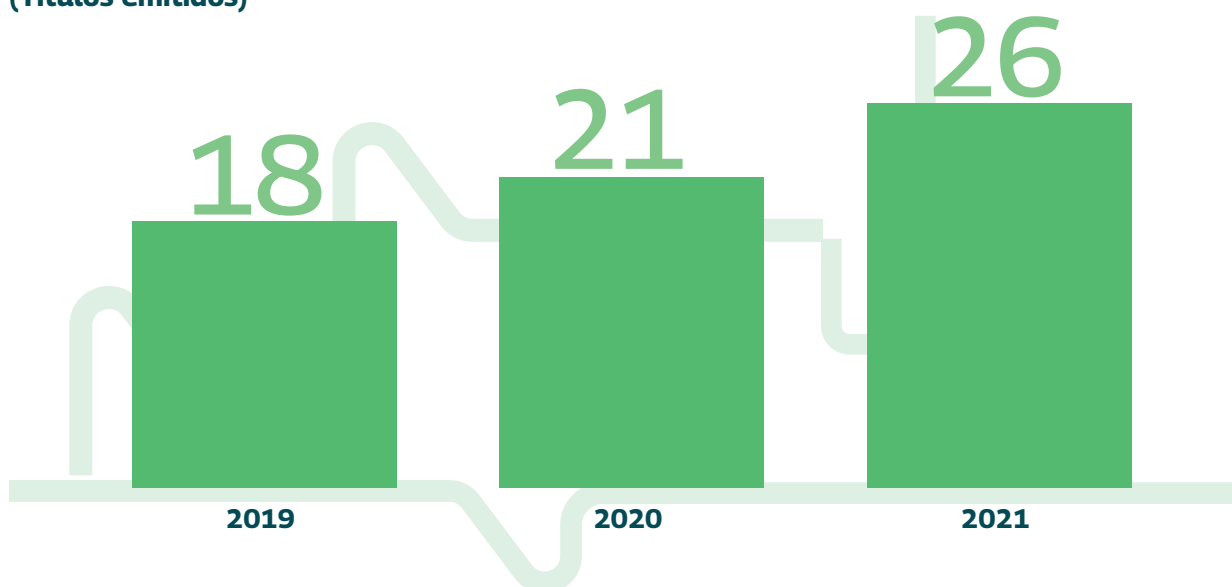


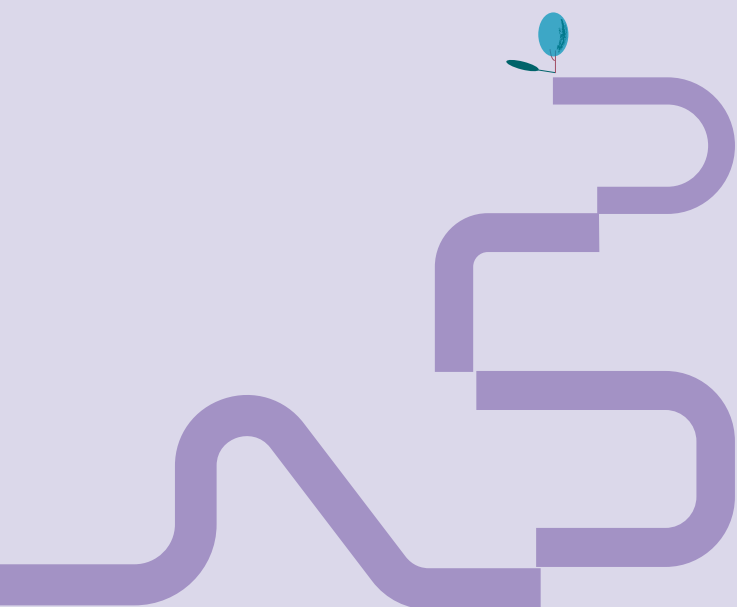
Gráfico 08 - Mestrados profissionais (Títulos emitidos)



Jornada 7

**Nossa plataforma aberta
de dados do serviço público**

ENAP



Nossa plataforma aberta de dados do serviço público

O trabalho da Enap está estruturado em 3 pilares: ensino, pesquisa e inovação. Acreditamos que essas estruturas se sustentam e juntas constroem a base para o governo do futuro.

Para apoiar governos na resolução de problemas públicos, a Enap vem investindo em ferramentas de ciência de dados. Hoje já oferecemos importantes subsídios para a tomada de decisão em órgãos públicos com a produção de informações estratégicas e qualificadas. **Como, então, a Enap se tornou uma plataforma aberta de dados do serviço público?**

Foi um longo caminho percorrido, desde a construção tecnológica dos meios, passando pela segurança e atração de pesquisadores interessados, até chegar à estruturação de plataforma e construção de expertise para tratar, pesquisar, gerir e guardar dados federais sobre serviços públicos.

Os dados guardados na Enap estão disponíveis no [Portal InfoGOV](#). A plataforma online, lançada em 2019, integra diferentes bases de dados do governo em um único local, facilitando a interação do cidadão com os dados dos sistemas estruturantes do Governo Federal. Nela, podem ser consultados dados sobre pessoal, compras, serviços e transferências voluntárias, dentre outros, com o objetivo de fornecer ao cidadão e aos gestores uma visão analítica dos dados, com uma linguagem fácil e acessível.

Em 2021, compondo o Portal InfoGOV, foi lançado o [RegBr](#), o primeiro *framework* nacional para análises regulatórias. Por meio do uso de inteligência artificial com processamento de lin-



guagem natural, esta ferramenta classifica normas legais e infralegais, verifica popularidade dos atos, restritividade, influência das indústrias e até complexidade linguística das regras federais publicadas desde 1950. As informações estão divididas em 17 setores da economia, com o objetivo de fornecer subsídios para o aprimoramento, análise e monitoramento do ambiente regulatório no País.

A partir das análises dos dados que fazem parte do InfoGOV, a Enap criou a ferramenta **DataStories**, que objetiva contar histórias de forma acessível e interativa, moldada aos novos tempos.

Os **Dados Navegáveis** trazem respostas geradas a partir das perguntas espontâneas e da nuvem de perguntas anteriormente feitas. Assim, as respostas estão previamente estruturadas e de fácil acesso pelo demandante.

A Enap estruturou o **ambiente de pesquisa remoto**, que permite aos pesquisadores visitantes da Escola o acesso aos dados brutos do InfoGOV de forma remota e seguindo as normas de segurança da LGPD. O ambiente representa uma inovação em termos de acesso a dados para pesquisas de ponta. É o primeiro tipo de **data trust** da Escola.

Por fim, por meio das **Publicações**, o InfoGOV traz as matérias que utilizam as análises apresentadas no Portal e que saíram nos principais jornais do Brasil.



A Enap, ainda, realiza a divulgação do resultado de algumas das pesquisas realizadas pela Escola. São mais de 3 mil publicações acadêmicas e editoriais em diversas temáticas, com foco principalmente em administração e gestão, economia e finanças públicas, inovação e gestão de políticas públicas.

Somos os responsáveis pelo journal mais antigo em administração pública do país. A **Revista do Serviço Público**, um periódico existente desde 1937, evoluiu de uma publicação oficial até uma revista acadêmica. Durante a pandemia, estruturamos um sistema de publicação *online first* e publicamos uma edição especial sobre a Covid-19. Já em 2022, 34 artigos foram publicados resultando em quatro edições regulares e uma edição especial - um marco na história da RSP.

Produzimos os **Cadernos Enap**, que apresentam a produção técnica e científica patrocinada pela Escola, contando com elevada pontuação no sistema brasileiro de classificação de relevância científica (Qualis A3 Capes). E também publicamos traduções de obras importantes relacionadas aos desafios do setor público.

Também temos projetos próprios de pesquisa e, com o programa de bolsas **Cátedras Brasil**, promovemos a pesquisa no território nacional, a fim de situar a administração pública hoje e no futuro.



Dentre as publicações recentes, podemos citar:

- **Índice de Cidades Empreendedoras (ICE):** realizado em parceria com a Endeavor Brasil, é o principal estudo sobre o ambiente de negócios das cidades brasileiras. O ICE busca aprimorar o debate sobre o fomento ao empreendedorismo no Brasil, a partir de indicadores e boas práticas que podem ser utilizados por todas as cidades brasileiras e por formuladores de políticas públicas em nível federal, estadual e municipal;
- **Mapa da contratualização de serviços públicos no Brasil:** em parceria com a Comunitas, esse estudo de abrangência nacional mapeou 5.169 parcerias, que se apresentam como soluções para a gestão do serviço público;

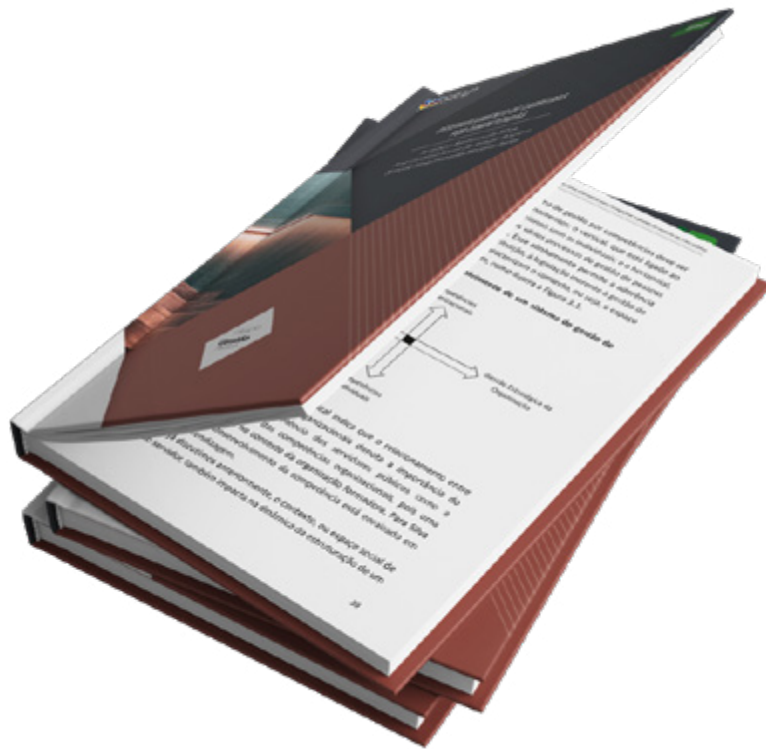


- **Impacto da automação no Executivo Federal no Brasil:** discorre sobre a estimativa do impacto das novas tecnologias nas ocupações no setor público federal. As contribuições desta pesquisa pretendem auxiliar gestores públicos e servidores na preparação para impactos futuros das tecnologias da automação sobre a força de trabalho, com políticas que favoreçam o aumento da produtividade, transmissão de conhecimento e retenção de pessoas;
- **Peer reviews realizados sobre Inovação no Governo brasileiro** (*Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector* e *The Innovation System of the Public Service of Brazil*): Realizado em parceria com a OCDE, esta revisão se baseia em uma compreensão emergente dos sistemas de inovação do setor público desenvolvidos a partir da pesquisa do Observatório de Inovação do Setor Público em outros países;

- **Competências essenciais de liderança e as competências transversais para um setor público de alto desempenho:** realizadas em parceria com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (SGP/SEDGG/ME), essas publicações foram inspiradas em modelos de países da OCDE. É a primeira vez que o país tem matrizes nacionais para nortear, estrategicamente, a formação e o desenvolvimento dos servidores públicos, sinalizando os perfis de servidores e de líderes que a Administração Pública deseja contar. As matrizes também inspiraram a criação do Programa Líderes que Transformam, cuja missão é aprimorar a alocação do talento humano no serviço público, alinhada às melhores práticas internacionais;



- **Levantamento da geolocalização dos equipamentos públicos de atendimento presencial:** realizado em parceria com a Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia(SGD/ME);
- Pesquisas sobre **carreiras transversais:** realização de 2 pesquisas para aperfeiçoar as ações das carreiras de Analista de Infraestrutura (AEI) e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), as quais deram origem a normativos e painéis de indicadores que automatizam as análises realizadas na pesquisa para serem consumidas pelos gestores responsáveis com maior agilidade;
- **Trabalho remoto:** em parceria com Duke University, a pesquisa objetivou examinar quais são os maiores desafios que os servidores públicos federais enfrentam no trabalho remoto;

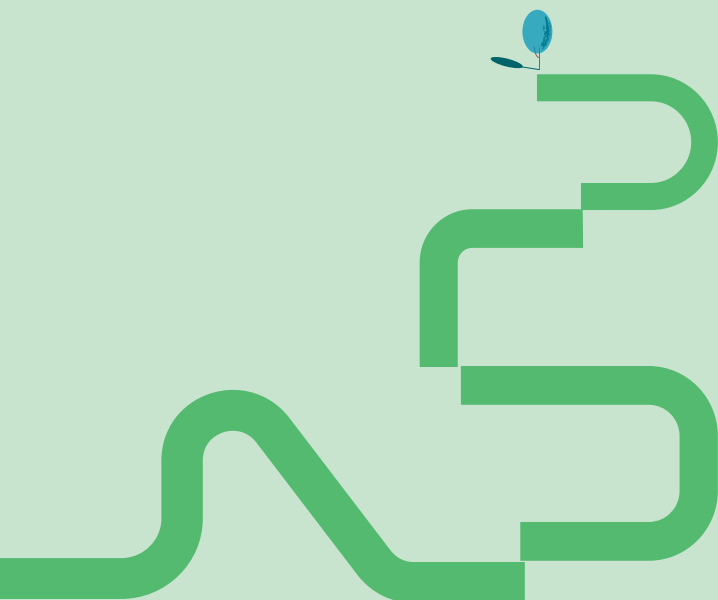


- **Desenvolvimento de carreiras por competências:** a pesquisa aborda a carreira no serviço público federal centrada no desenvolvimento de competências profissionais, com a intenção de indicar a necessidade de pensar a carreira como um itinerário formativo, de desenvolvimento de competências no contexto da ação profissional; e
- **Towards which future for Schools of Government:** survey realizado em parceria com a OCDE, em que escolas de governo de diferentes países informaram suas visões e prioridades para o futuro, passando por conteúdos, métodos pedagógicos e estrutura de funcionamento.

Jornada 8

**Como aceleramos
a transformação
inovadora do governo?**

ENAP



Como aceleramos a transformação inovadora do governo?

Em um mundo de constantes e rápidas transformações e no qual os problemas sociais tornam-se a cada dia mais complexos e urgentes, espera-se que os governos sejam capazes não só de se adaptar ao novo cenário, como também de fornecer respostas mais eficientes e eficazes.

Dado este cenário, há uma pergunta de fundo: **Como acelerar a transformação do governo?**

Para além de ações de capacitação para servidores, a Enap propicia atividades de capacitação para instituições, visando a criação de capacidades e a transformação governamental.

Os **Projetos de Transformação Governamental** ocorrem por meio da assessoria técnica a outras instituições na construção colaborativa de soluções para problemas públicos e no desenho colaborativo de estratégias organizacionais. O desenvolvimento das soluções acontece a partir de oficinas e de atividades de imersão na realidade dos usuários dos serviços públicos. Desde 2019, foram 92 projetos, 62 órgãos/secretarias atendidas, 18 turmas de formação de facilitadores, mais de 890 oficinas e mais de 7800 participantes.

No período de 2019 a setembro de 2022, dentre os Projetos de Transformação Governamental realizados, 32 foram com Centros de Governo: 7 com Casa Civil e Presidência da República, 24 com o Ministério da Economia e 1 com a Controladoria- Geral da União, sendo que 10 desses Projetos tiveram como objetivo a Transformação Digital.

Foram também realizados 13 projetos visando o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, dentro do Projeto **Cidades que Transformam**. Os objetivos deste projeto são: apoiar a formulação de estratégias de enfrentamento a desafios públicos relacionados aos ODS nos municípios; desenvolver competências de inovação nos servidores municipais e o seu conhecimento sobre a Agenda 2030; e estreitar a cooperação entre os níveis federal e municipal para a promoção da Agenda 2030 no nível local.



Assim, o Cidades que Transformam une a expertise da Enap em abordagens de inovação com o conhecimento privilegiado das Prefeituras sobre a realidade local, em projetos voltados para gerar soluções concretas com impacto na vida das pessoas. Para isso, a Enap criou uma jornada de inovação inspirada no *design thinking* para, em conjunto com times municipais, explorar problemas e desafios públicos por meio de atividades de imersão na realidade, ideação e prototipação de soluções alinhadas com as necessidades e demandas do cidadão.

Os projetos são selecionados por meio de chamadas públicas e desenvolvidos junto com as prefeituras. Uma comissão com avaliadores da Escola e das organizações parceiras analisou as candidaturas e entrevistou representantes dos municípios para selecionar as propostas vencedoras.

A receptividade do público-alvo, ou seja, os governos municipais, e o êxito na criação de soluções concretas para os problemas públicos converteram o projeto Cidades que Transformam em iniciativa estratégica para a Escola, que aponta para o enorme potencial de trabalhar com uma iniciativa que combina a formação de competências e geração de soluções concretas para desafios. A abordagem de aprendizado “mão na massa”, incorporada no desenvolvimento dos projetos pautados em desafios concretos, tem se mostrado promissora para a construção dessas competências.



Com o propósito de incentivar a inovação, foi lançado o **Concurso Inovação**, que visa reconhecer e valorizar equipes de servidores públicos que se dedicam a repensar atividades cotidianas, trazendo melhorias para a gestão das organizações e políticas públicas. Além de reconhecer essas iniciativas, o prêmio promove a disseminação das práticas em nível nacional. Dessa forma, o concurso objetiva aumentar a qualidade dos serviços prestados à população e tornar o Estado cada vez mais eficiente, proporcionando melhores resultados, diminuindo custos, engajando o cidadão e transformando a sociedade. Em 25 anos de premiação, foram apresentadas mais de 2,5 mil iniciativas, e premiadas mais de 400 experiências inovadoras, dentre as quais, por exemplo, o Pix do Banco Central, que recebeu o 1º lugar em 2021 na categoria “Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo federal”, uma das 3 categorias do Concurso.

A Enap possui, ainda, um **Laboratório de inovação em governo, o GNova Lab**. Desde a sua criação, em 2016, é um espaço voltado para o desenvolvimento de soluções criativas para problemas públicos, com menos burocracia e mais eficiência para os serviços públicos. O objetivo do Laboratório é transformar o modo como o Estado se relaciona com a sociedade, recolocando o foco nas pessoas e em suas necessidades.

As parcerias que o GNova Lab desenvolve com órgãos da Administração Pública Federal são moduladas de acordo com o desafio a ser enfrentado. Geralmente, esses projetos são desenvolvidos em ciclos que envolvem: imersão nos problemas, ideação, prototipagem e teste de soluções. Ao longo desses ciclos, o laboratório utiliza metodologias ágeis e abordagens multidisciplinares inspiradas no design, nas ciências sociais e na economia comportamental. Todos os projetos geram capacidade inovadora nas equipes dos órgãos parceiros, que participam e aprendem ao longo do processo. Os projetos práticos de experimentação desenvolvidos são complementados por ações que visam fomentar o ecossistema de inovação brasileiro.

O GNova Lab atua em três eixos: (1) prospecção de novos métodos e tendências aplicáveis ao setor público; (2) experimentação em políticas públicas, como mecanismo de descobrir as possibilidades, testar oportunidades e identificar os riscos envolvidos; e (3) disseminação de conhecimentos produzidos e apoio ao desenvolvimento de competências, por meio de eventos, redes, conferências e publicações.



O GNova Lab insere-se num contexto mais amplo de promoção da inovação no setor público e promove diversas atividades voltadas à capacitação para a modernização da administração pública, inovação e transformação digital. Entre 2019 e 2022, o Laboratório executou 34 projetos, 244 oficinas e 6 metodologias/abordagens desenvolvidas. Os resultados são mensurados por meio de métodos mistos: experimentos de campo, relatórios qualitativos e experiências pilotos. No esforço de disseminação de metodologias de projetos, o GNova Lab já orientou direta e indiretamente dezenas de laboratórios em governo no Brasil. Com experiência acumulada e com o amadurecimento da agenda de inovação, o GNova Lab se tornou uma referência como programa de apoio junto ao governo federal.

O GNova Lab é guiado por diretrizes e valores de abertura ao risco, atuação em rede, colaboração, geração de valor público, empatia, experimentação e proatividade. A sua premissa é impulsionar a abertura de possibilidades às equipes parceiras responsáveis pelos problemas ou desafios públicos a partir de referências práticas. Entre os projetos de destaque do Laboratório estão:

Janela Gnova / Colabs

Projeto iniciado em 2022, que tem por objetivo prestar orientação a novos laboratórios de inovação no desenvolvimento de projetos pelo compartilhamento de conceitos, práticas e lições aprendidas pelo GNova Lab em metodologias já testadas.

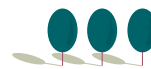


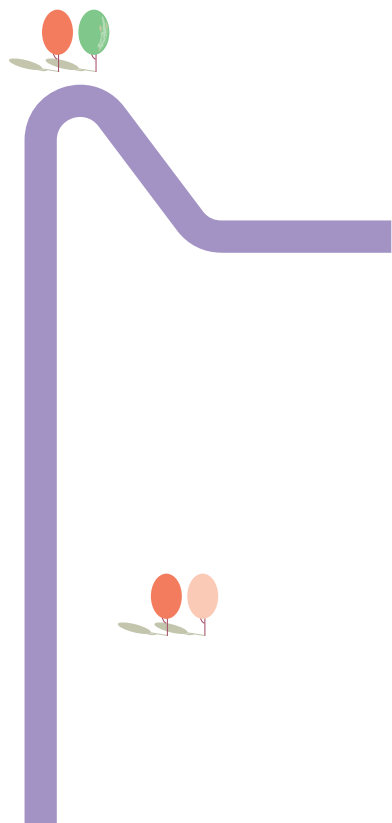
Conexões Emergentes

Projeto concebido pelo Gnova Lab, em parceria com a finlandesa Demos Helsinki, para desenvolvimento e teste de metodologias para ampliar a capacidade estatal em lidar com futuros e as incertezas inerentes a esse desafio. Inspirado na prospecção de iniciativas inovadoras para trabalhar temas complexos em governos, o projeto direciona-se às lideranças governamentais e aos processos decisórios dos desafios de longo prazo. O projeto visa conectar líderes influentes do estado brasileiro a personalidades de renome que destaquem-se pelo pensamento inovador sobre as diversas áreas do conhecimento.

Rede Inovagov

Rede formada por organizações do setor público, do setor privado, da sociedade civil e do setor acadêmico, interessadas em inovação no setor público, na promoção do intercâmbio de conhecimentos e experiências, na identificação de boas práticas e no auxílio mútuo para solução de problemas.





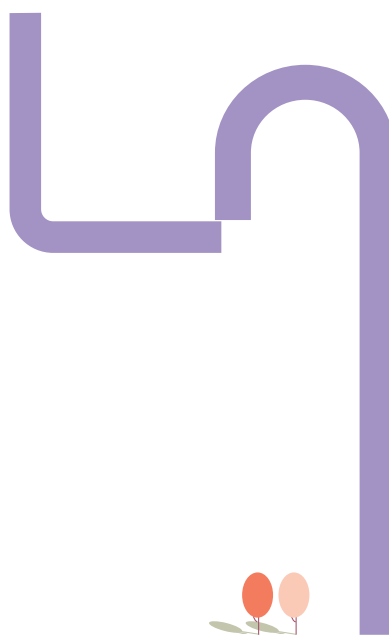
Metodologia de Inovação

O Gnova Lab, em parceria com a Organização de Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), tem se dedicado a elaboração de uma metodologia replicável de avaliação de mudança comportamental dos agentes que participam dos projetos de experimentação e transformação governamental, quanto às formas de pensar e de fazer inovações em políticas públicas antes e depois da participação nos projetos.

Série Inovação na Prática

Para disseminar a Inovação, a Enap elaborou, entre 2019 e 2022, várias **publicações**, destacadas a seguir:

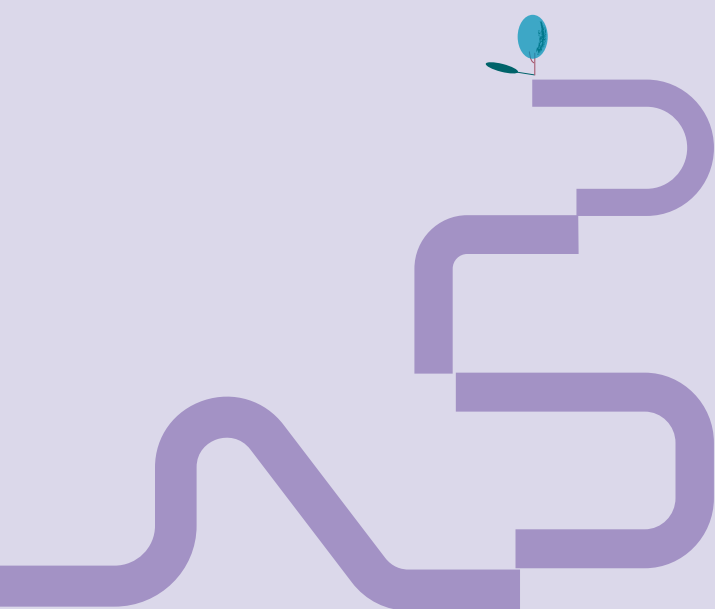
- **Guia de Facilitação Remota:** Soluções Inovadoras para Desafios Públicos;
- **Ciências Comportamentais e Políticas Públicas:** O uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação;
- Insights comportamentais para o diagnóstico e desenho de políticas públicas;
- Design Etnográfico em Políticas Públicas;
- Imersão Ágil: Checagem De Realidade Em Políticas Públicas - Relato da aplicação da metodologia em um projeto da Enap;
- **Colaboração Internacional para Inovação:** O Caso do Gnova e do Mindlab;
- **Gov.br/desafios:** instrumentos jurídicos para inovação aberta; e
- Entre Mergulhos, Respiros e Respingos. ■



Jornada 9

**Como definimos
as competências transversais
e as competências de liderança
para os servidores públicos brasileiros**

ENAP



Como definimos as competências transversais e as competências de liderança para os servidores públicos brasileiros

A capacidade do Estado se constrói capacitando as pessoas. *Mas quais habilidades devem ser valorizadas para que os cidadãos encontrem no serviço público o atendimento efetivo às suas demandas? O que é esperado dos líderes públicos de hoje e do futuro? E quais são os desafios do século XXI para a gestão de carreiras no serviço público?*

Tendências internacionais, como a adoção de novas tecnologias e a colaboração em rede, mostram uma demanda mista de letramento digital e competências sócio-emocionais para o futuro do trabalho no setor público. A maior parte das Escolas de Governo integrantes da OCDE possuem as **matrizes de competências** já mapeadas. No entanto, ainda em 2019, não tínhamos esse detalhamento a nível nacional.

Como o mapeamento dessas competências tem consequência direta nos parâmetros para o desenvolvimento de pessoas, a construção dessa matriz de competências foi um esforço conjunto dos times da Enap e da SGP/SEDGG/ME.

Para chegar à definição das competências, a Enap realizou levantamento com 10 países e mapeou as referências internacionais da OCDE e os estudos acadêmicos relevantes. Essas referências foram adaptadas ao cenário brasileiro, de forma a trazer as habilidades, conhecimentos e atitudes (CHA) esperados de um profissional para obter um setor público de alto desempenho, com capacidade para enfrentar os desafios do século XXI e responder às demandas dos cidadãos cada vez com mais efetividade.

Mas **quais são as competências transversais** que todos os servidores públicos devem desenvolver? E **quais são as competências essenciais de liderança**, ou seja, o que esperamos dos líderes que atuam no serviço público brasileiro?

As **competências transversais**, previstas no Anexo I da Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, podem ser conceituadas como o conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) indispensáveis ao exercício da função pública e que contribuem para a efetividade do trabalho em diferentes contextos. A importância da matriz de competências transversais para o serviço público é que ela permite ao governo desenhar o perfil de servidor público necessário para dar conta dos problemas de hoje e de amanhã.

Foram definidas sete competências para os servidores públicos brasileiros: resolução com base em dados; foco nos resultados para os cidadãos; mentalidade digital; comunicação; trabalho em equipe; organização por valores éticos; e visão sistêmica.



Já as **competências de liderança**, que se complementam com as competências transversais, foram previstas no Anexo II da IN nº 21, de 2021. Consideram-se líderes os ocupantes de Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE) de nível 13, superiores e equivalentes. Como o papel de um líder é fundamental para que as entregas do serviço público possam ser realizadas, dedicou-se uma mandala de competências para sinalizar o que se espera destes no serviço público brasileiro.

As competências de liderança foram definidas em três eixos:

Estratégia:

visão de futuro, inovação e mudança, e comunicação estratégica

Resultado:

geração de valor para o usuário, gestão de crises, e gestão para resultados

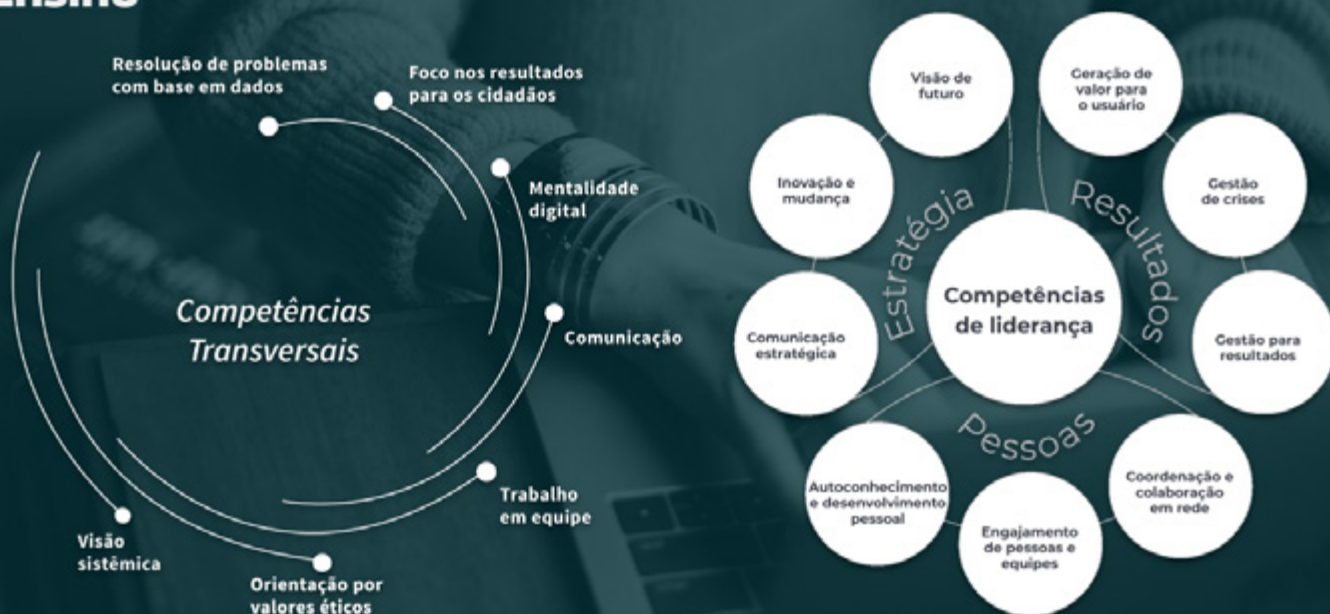
Pessoas:

coordenação e colaboração em rede, engajamento de pessoas e equipes, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

A definição das matrizes de competências marca uma importante etapa na profissionalização do serviço público e desenvolvimento de pessoas. A mandala norteará não apenas ações de capacitação, mas também a seleção de talentos e a avaliação de desempenho de servidores. É uma ferramenta para o desenho do futuro do serviço público.

Além disso, tal definição também enseja mais um passo na diversificação das estratégias de ensino: a disponibilização de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências. As trilhas são modelos flexíveis de ensino, que adotam diferentes recursos educacionais, respeitando o estilo de aprendizagem, o protagonismo e a trajetória dos servidores públicos e possibilitando a ampliação do alcance das necessidades de desenvolvimento dos servidores.

Ensino



Jornada 10

Nossa internacionalização

ENAP



Nossa internacionalização



A capacidade da Enap de disseminar conhecimento para governo e sociedade acabou ampliando o diálogo com outras instituições de ensino, outros países e seus governos. Diante dessa perspectiva cada vez mais nos desafiamos: **como expandir nossos horizontes, levar conhecimento e impactar pessoas e entidades para além do governo federal?**

Abrimos novos caminhos e ampliamos o diálogo com **instituições** internacionais, expandindo o leque de atividades e fomentando a construção de redes. Foram continuadas as parcerias junto à **Harvard Kennedy School** (HKS), que possibilitaram edições do Programa Internacional de Desenvolvimento de Executivos da Administração Pública Federal, e também com a **Georgetown University**, por meio da realização do curso “Inovação, Liderança e Governança Digital”. Além disso, novas parcerias foram alavancadas, inclusive durante a pandemia, com a **Lee Kuan Yew School of Public Policy**, de Singapura, e a **RadicalxChange**, organização internacional focada em propostas para mudanças sociais.

Incentivamos o intercâmbio de alunos, um exemplo é o programa realizado com estagiários da **Columbia University**, que passam 2 meses contribuindo com atividades estratégicas da Escola e o programa com os estudantes de Políticas Públicas da **Indiana University**, que realizaram um estágio de 4 meses em órgãos públicos e na própria Enap. O nosso curso de *Multi-sector Partnerships as Social Innovation* contou com 9 estudantes de 3 países diferentes.

A Enap atua também na condução de **agendas** internacionais, como as agendas em parceria com a Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE). Contribuímos durante todo o processo de acesso do Brasil à OCDE e apoiamos a Organização com o debate e a revisão dos *Peer Reviews* para setor público brasileiro. Fomos também a primeira escola de governo a realizar um estudo em parceria com a Rede de Escolas de Governo da Organização, um passo que demonstra o protagonismo e a expertise da Enap em articular e cooperar com instituições de alto nível.





Em 2019, dois importantes *Peer Reviews* foram publicados com o apoio da nossa Escola: o i) ***The Innovation System of the Public Service of Brazil: An Exploration of its Past, Present and Future Journey***, estudo que apresenta uma abordagem estrutural e sistêmica para novos caminhos para a inovação no Brasil; e ii) ***Innovation Skills and Leadership in Brazil's Senior Civil Service***, que identificou as lacunas de habilidades que os servidores públicos percebem em sua liderança e quais são as competências necessárias para preenche-las. Juntos, esses trabalhos ajudaram o Brasil a desenvolver uma abordagem mais forte e deliberada de liderança e inovação. Ainda em 2021, contribuimos com o ***Peer Review Regulatory Reform in Brazil***, com a missão de identificar as áreas de reforma para tornar os regulamentos e arranjos institucionais do país mais alinhados com as melhores práticas internacionais.

Já em 2022, apoiamos o ***peer review Centre of Government Review of Brazil***, que examinou as funções, mandatos e capacidades de coordenação do Centro de Governo (CoG), fornecendo uma avaliação da capacidade do Brasil, as oficinas de revisão dos 148 instrumentos, consolida os compromissos políticos em objetivos mensuráveis e aprofunda sua capacidade de vincular planos estratégicos a resultado. Em junho, recebemos a missão do Peer Review OCDE de Liderança e Capacidade no Serviço Público - Avaliação do Brasil. Organizado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, a missão buscou alinhar nossas instituições às práticas internacionais, orientadas a soluções aplicáveis ao setor público - o documento resultante será publicado ainda nos primeiros meses de 2023.

Por meio de seus eventos, a Escola tem ampliado seu público internacional. A Semana de Inovação tornou-se, desde 2015, o principal desses eventos, tanto em número de participantes estrangeiros, quanto em atividades internacionais. Seus palestrantes de fora do Brasil incluem nomes como: Aaron Maniam, Anne Applebaum, Beth Noveck, Carlota Perez, David Friedman, Derek Thompson, Edima Otuokon, Eli Dourado, Glen Weyl, Jared Diamond, Maria Homem, Maryam AlMansoori, Mariana Mazzucato, Mona Hamdy, Ngaire Woods, Oded Galor, Paul Collier, Steven Pinker, Jimmy Wales, Yuval Harari, oferecendo um conteúdo de qualidade. A Semana de Inovação propicia um ambiente de troca, aceleração e inovação em governo. Em 2022, com o tema “É tempo de criar”, a 8ª edição teve formato híbrido, no qual as atividades presenciais aconteceram nas cidades de Brasília, Recife e Rio de Janeiro.

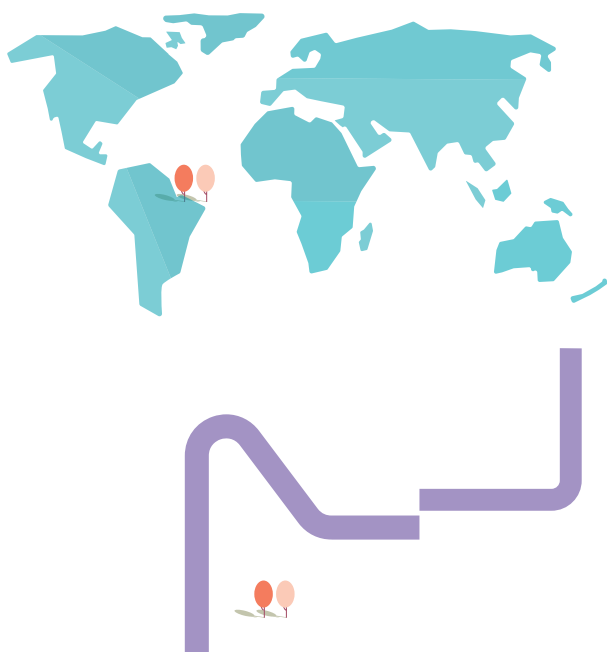
Outro importante **ambiente de troca** da Escola é o Fronteiras & Tendências (#Frontend), que busca construir diálogo entre palestrantes de renome, como: Alexis Wichowski, Bruno Mações, Cheryl Chung, Chloé Valdary, Diane Garza,

Gustavo Franco, James Heckman, John Cochrane, José Scheinkman, Marcos Lisboa, Martin Guri, Ricardo Paes de Barros, Russ Roberts, Vera Monteiro, entre outros, e o público de altos executivos brasileiros. Para além deles, conta com a participação de representantes de embaixadas e organismos internacionais convidados.

Além disso, a Escola é recorrentemente convidada a desenvolver **cooperações** tripartites, via Agência Brasileira de Cooperação (ABC), com países da América-Latina e Caribe e de Língua Portuguesa. Nesses últimos anos, desenvolveu, por exemplo, parcerias com São Tomé e Príncipe, Angola e República Dominicana, as quais têm como foco o aprimoramento e o desenvolvimento da capacidade da gestão pública nesses países, por meio do apoio técnico especializado.

A **divulgação** dos cursos também conta com o apoio de parcerias internacionais, tais como o Centro Latino-americano de Administração Pública (CLAD), Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), Organização dos Estados Ibero-Americanos (OEI), Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (Flacso), *International Public Policy Association* (IPPA), *International Institute of Administrative Sciences* (IIAS), e Embaixadas.

Por fim, como coroação de um longo processo sustentado pelos pilares apresentados, em 2021 foi lançada a 1ª Especialização Internacional, o **Master of Public Policy - MPP**, fruto da parceria com a **Columbia Global Centers (CGC)** da Universidade de Columbia, totalmente ministrada em língua inglesa. A turma é composta por um seleto grupo de **42 alunos** de **nove países**. Além de promover a internacionalização, o programa permite a troca de experiências entre teoria e práticas internacionais, ampliando as fronteiras do conhecimento. ■





(RE) IMAGINAR



15 A 19 DE NOVEMBRO



SEMANA DE INOVAÇÃO 2020



E CONSTRUIR FUTUROS

SEMANA DE INOVAÇÃO 2021

A MAIOR SEMANA DE INOVAÇÃO EM GOVERNO DA AMÉRICA LATINA ESTÁ DE VOLTA!



gov.br



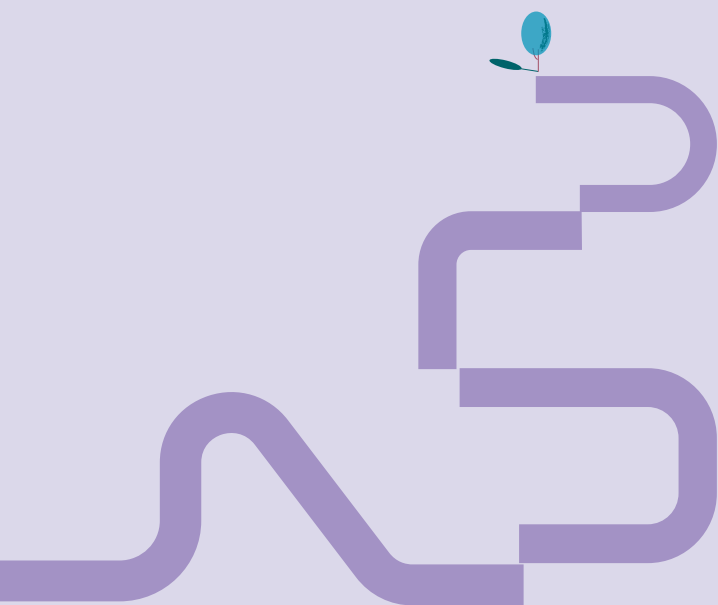
ENAP



Jornada 11

**Nossa transformação
para o mundo digital**

ENAP



Nossa transformação para o mundo digital

A pandemia de COVID-19 trouxe o desafio: **como construir uma nova Escola adaptada ao cenário pandêmico e pós-pandêmico?** Esse cenário acelerou o processo de transformação digital já existente na Enap e, em pouco tempo, a Escola foi capaz de se adaptar para funcionar 100% online.

Antecipar futuros e implementar tendências educacionais são pilares fundamentais do nosso planejamento estratégico. A transformação digital da Escola foi construída por meio de ações estratégicas e metodologias de ensino inovadoras, acrescidas de mais agilidade na gestão contratual, logística e tecnológica. Assim, garantimos uma estruturação sistêmica e metodológica robusta e preparada para desafios futuros, tornando-nos fonte de inspiração para nossos alunos e para outras instituições do setor público.



Essa transformação deve-se em grande parte pelo projeto “SGA - Sistema de Gestão Acadêmica”, que incrementou mais recursos (tecnológicos, estratégicos e inteligências) em nossas plataformas de aprendizagem. Com as entregas deste projeto estratégico e de alto impacto, foi possível mapear as necessidades tecnológicas e, desta forma, implementar soluções mais adequadas às necessidades da gestão de ensino.



Criamos modelos de contratações para os serviços logísticos e de infraestrutura e para as soluções digitais. Além de simplificar os fluxos e procedimentos envolvidos nesses processos, reduzimos o tempo para as suas conclusões. As etapas processuais que demandariam até 6 meses para conclusão, passaram a contar com modelos de processos funcionais e adaptáveis tornando a gestão de contrato mais eficiente, digital e ágil. Esse redesenho foi um condutor para a expansão da oferta dos nossos cursos assíncronos.

Passamos a contar com sistemas e plataformas customizadas e desenvolvidas para fornecer maior qualidade durante a experiência do usuário. Um dos mais beneficiados desta transformação digital foi a Escola Virtual de Governo (EVG), que apresentou um crescimento de 68% no número de inscrições em 2019, comparado ao ano anterior.

Nossa expertise na execução de ações de desenvolvimento síncronas foi reforçada com a obtenção rápida de recursos digitais para suas realizações. Logo no início da pandemia, redesenhamos essas ações para serem ofertadas em formato assíncronas e com interações.

Em paralelo, contratamos licenças das ferramentas Zoom e Stream Yard para a execução das novas turmas e também para a transmissão dos nossos eventos e dos nossos parceiros. Sem negligenciar as necessidades de acessibilidade, contratamos a ferramenta Video Index, que garantiu uma melhor transcrição em nossas atividades.

Adquirimos também as ferramentas Miro e o Mentimeter para a facilitação remota de oficinas e eventos sem interrupções. Nenhum projeto conduzido pela Escola foi descontinuado por falta de recurso, pelo contrário, nossa capacidade de atender demandas foi amplamente escalonada. Como resultado foram oferecidas mais de 92 consultorias de inovação para os projetos de parceiros. A nova política nacional de modernização do Estado; o ciclo de vida do Gov.Br; e a simplificação do aplicativo Meu INSS estão nesse inclusos nesse portfólio.



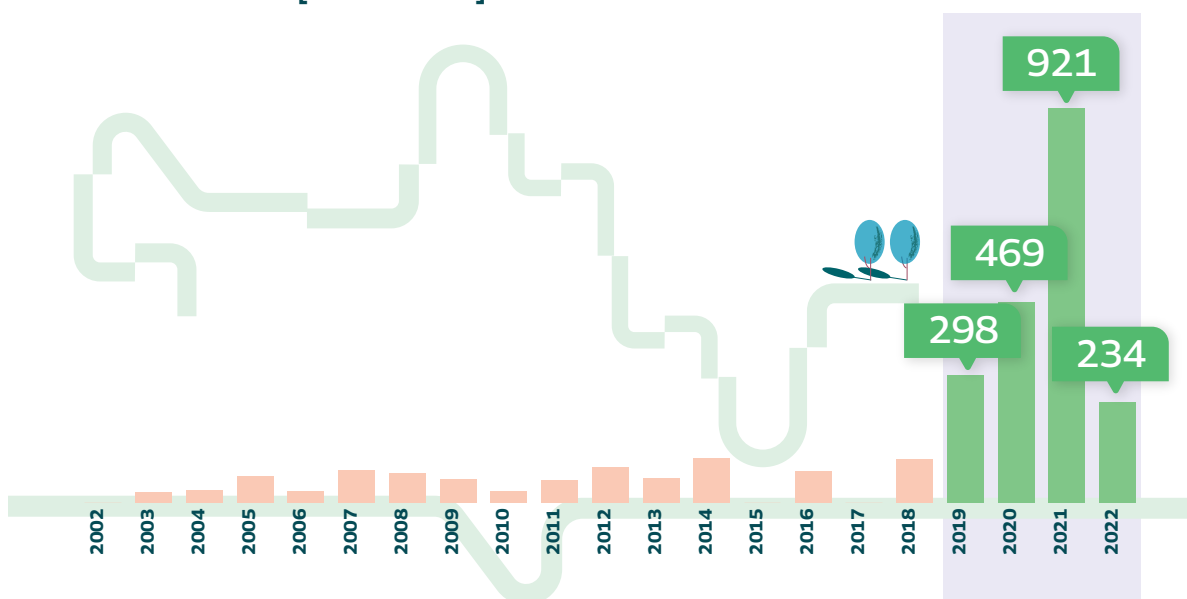
A contratação estratégica de ferramentas e tecnologias para melhorar a experiência dos usuários, aumentar a capacidade interna e ampliar o acesso às nossas plataformas de aprendizagem foi essencial para alcançarmos o sucesso na transformação digital. Outra medida fundamental foi a hospedagem das bases da Escola Virtual de Governo (EV.G) para a nuvem, realizada através da Amazon Web Services (AWS). Medida promissora que aumentou a precisão dos acessos, tornando-os mais fluídos e ágeis, além de garantir mais segurança e integridade dos dados, características fundamentais desta solução.

Outro desafio importante durante este caminho foi o de readequar nossas metodologias de ensino para o ganho de escala através da eficiência digital incorporada. Exemplo disso, foi a oferta da Especialização em Direito Tributário, legado da Escola de Administração Fazendária (Esaf).

O programa foi redesenhado e ganhou um modelo metodológico por meio da combinação síncrona (garantindo a qualidade da oferta) com o assíncrona (oferecendo a expansão da oferta). Esse formato foi inovador para nossas especializações e MBAs e passou a ser um modelo replicado para os outros programas do segmento.

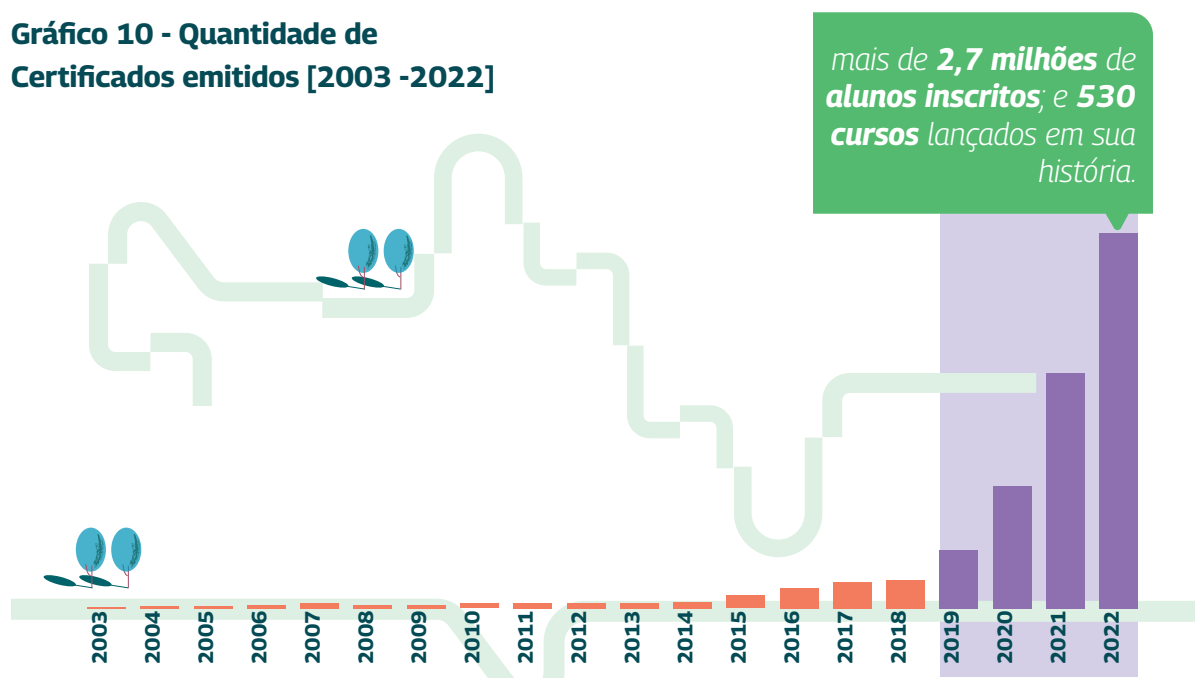
Sem dúvidas as inovações pedagógicas e tecnológicas incorporadas em nossas Especializações foram disruptivas. Com mais de 921 concluintes alunos, o número de certificados de Master in Business Administration - MBAs e Especializações emitidos em 2021 foi superior ao emitido em 16 anos pela Escola (2003-2018), comparativo apresentado no gráfico abaixo. Isso foi possível graças à entrada no mundo EaD, com a utilização de novas metodologias e a novas formas de trabalho, de maneira a aumentar a quantidade sem perder manter a alta qualidade dos cursos oferecidos.

Gráfico 09 - Quantidade de Certificados emitidos [2003 -2022]



A **Escola Virtual de Governo (EV.G)** também atingiu o seu ápice de inscrições no período de 2020 a 2022, e vem apresentando, desde a sua implantação uma demanda sempre crescente no número de inscritos. De 2019 até o momento, a consistência no aumento de alunos tornou uma marca da plataforma. Seus indicadores são expressivos, como: mais de 7 milhões de inscrições em nossos cursos; média de mais de 100 mil novos alunos por mês, desde 2019; mais de 2,7 milhões de alunos inscritos; e 530 cursos lançados em sua história.

Gráfico 10 - Quantidade de Certificados emitidos [2003 -2022]



O crescimento exponencial da EV.G abriu novas oportunidades para a sua gestão nos próximos anos. Assim, realizamos uma profunda análise dos indicadores da plataforma para encontrar o melhor caminho para impulsioná-la ainda mais. Como resultado, lançamos, em 2021, um chamamento público inédito na história da Enap, que tem como objetivo firmar parcerias com Organizações Sociais por meio de contratos de gestão. A iniciativa visa atrair mais investimentos, aumentar a governabilidade e ampliar a oferta de cursos e o número de alunos da EV.G.

Mas a transformação digital não foi apenas um projeto interno. A transformação digital deveria ir além de novos modelos de contratações e do redesenho de sistemas e plataformas. Era necessário capacitar os servidores em competências digitais, para que a transformação digital tornasse uma diretriz perene no serviço público, tornando-o mais eficiente e ágil no atendimento das demandas da sociedade.

Essa premissa nos fez ir além e em 2019 desenhamos, em parceria com a Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia (SGD/ME), uma trilha de aprendizagem inovadora que ofereceu um portfólio de capacitações específicas para a implementação de uma cultura mais digital no setor público. A **Trilha de Transformação Digital**, conhecida também como [Capacita Gov.Br](#) cumpriu esse propósito e até o momento alcançou os resultados de: 89.762 usuários capacitados; 1.177 certificações; e 94 cursos lançados.

Outros dois programas de educação executiva ganharam destaque durante a transformação digital da Escola: o Liderando para o Desenvolvimento e o *Master of Public Policy (MPP)*. O Liderando para o Desenvolvimento é a nossa formação exclusiva para as lideranças locais que atuam em setores estratégicos de suas cidades - mais de mil lideranças foram certificadas no programa. Já o *Master of Public Policy* é nossa primeira especialização internacional, realizada em parceria com a Columbia Global Center, com duração de 12 meses, a primeira turma formou, neste ano, 40 servidores do Brasil e de outros países como: Angola, Chile, Colômbia, Equador, Guayana, Honduras, Timor-Leste e Venezuela.

Durante o processo de transformação digital da nossa Escola, nossa equipe adquiriu um novo conjunto de habilidades que se mostraram fundamentais para a tomada de decisão rápida e responsável necessária para solucionar desafios do presente e do futuro. Além disso, adquirimos destreza para contratar serviços e soluções ágeis, bem como inovamos na gestão dos processos pedagógicos.

Esses aprendizados foram recompensados pelo alcance de um número maior de alunos e a disponibilização de mais professores nacionais e estrangeiros para ministrar nossos cursos. Assim como a posição de destaque conquistada pela Escola em razão da qualidade dos seus serviços e do seu crescimento acelerado nos últimos anos. ■



Jornada 12

**Como um olhar transversal e ousado
contribui com os resultados
de uma instituição**

ENAP



Como um olhar transversal e ousado contribui com os resultados de uma instituição



Somos uma Escola, uma Fundação, um Instituto de Ciência e Tecnologia, um *hub* de inovação e um *think tank* que tem como lema transformar pelo conhecimento. Em 2019, a Enap passou pelo desafio de articular todas essas vocações, ao mesmo tempo em que lidava com a integração da Esaf, uma das maiores Escolas de Governo do Brasil, garantindo entregas de qualidade que transformassem o serviço público.

A missão de unificar a cultura da Esaf e da Enap passou pela construção de uma cultura de gestão, facilmente compreendida e absorvida por todos os níveis organizacionais, com a adoção de novas metodologias e rotinas gerenciais, construídas colaborativamente e de maneira incremental.

O EnapAdiante, projeto voltado ao alinhamento estratégico da Enap, percorreu várias etapas até entregar, em 2020, os principais documentos orientadores da gestão: mapa estratégico, painel de metas e portfólio de projetos. A fim de acompanhar e liderar a transformação do Estado, a Enap atualizou sua missão para formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar e alcançar resultados e servir à sociedade.

Nos anos subsequentes, o desafio foi o de avançar na disseminação das práticas gerenciais, de modo que as discussões fossem direcionadas aos resultados e à sinergia entre as áreas. Para que esse desafio não se alojasse no campo abstrato dos anseios, duas frentes de trabalho foram estruturadas: gestão por resultados e gestão do portfólio dos projetos estratégicos.

A gestão por resultados, por meio de um aparato metodológico como o *Balance Scorecard* e o Gerenciamento pelas Diretrizes, orientou os esforços da Enap em prol do cumprimento das metas que foram estabelecidas e desdobradas a todos os níveis organizacionais, a partir dos objetivos estratégicos. No tocante à gestão do portfólio dos projetos estratégicos, foi definido um framework customizado para a Enap com base nas boas práticas em gestão de projetos (PMBOK).

Em suma, a gestão estratégica consolidou-se como um meio difusor do pensamento sistêmico atrelado a uma gestão voltada para resultados, que trouxe para a Enap maior ganho de eficiência e protagonismo na adoção de soluções tempestivas e inovadoras, por intermédio dos seguintes fatores de sucesso: i) sistema de gestão; ii) adaptação de metodologias e ferramentas à maturidade da instituição; iii) rotinas de monitoramento; iv) patrocínio da alta gestão; e v) comunicação, além de integrar os diferentes níveis e esferas do setor público, com o propósito de preservar e entregar valor público.



Ainda como parte do desafio de alinhamento de culturas a partir da fusão entre Enap e Esaf, a Enap se viu diante de alguns questionamentos relevantes: como se fortalecer como um *hub* de inovação e de solução de problemas? Como ampliar e facilitar a identificação de talentos internos e externos para contribuir nas atividades de aprendizagem e nos serviços de inovação prestados pela Enap? Como se apoderar de metodologias e ferramentas inovadoras para posicionar a Enap como um *think tank* reconhecido por dar suporte aos desafios do estado brasileiro?

Buscando responder a esses questionamentos, a Enap retomou sua jornada para definir documentos estruturantes que pudessem servir como bússola para sua atuação diante de problemas complexos da sociedade. Para contribuir com o fortalecimento da identidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Escola foram revisados de forma participativa. Esses documentos foram publicados como documentos vivos, com o compromisso de serem atualizados sistematicamente para se manterem como fundamento para as inovações. Ainda, foi pactuado um glossário único para a Enap - o Enapalavra.



O alinhamento interno fortaleceu a Enap como uma organização que aprende (*learning organization*) que implementa internamente todas as melhores práticas que oferece para que as instituições públicas sejam mais inovadoras e capazes de entregar resultados para a sociedade.

No espírito de aprendizagem constante, a Escola busca constantemente identificar e experimentar tecnologias e metodologias que contribuam com a inovação nos produtos e estratégias educacionais. Além disso, a Enap fortaleceu seus laços com as demais escolas de governo, compartilhando boas práticas e referenciais teóricos e metodológicos para a maior efetividade na implantação da PNDP.

Com o fortalecimento do alinhamento interno, o projeto SGA 2.0 foi estruturado com a intenção de possibilitar que a gestão acadêmica da Enap fosse realizada em um único sistema, tornando a experiência mais fluida e amigável para nossos alunos. O objetivo desta iniciativa foi integrar os dois principais sistemas da Escola (EV.G e Suap), bem como os sistemas antigos que ainda guardavam informações de ex-alunos (Webcef, Websac, ESAF e Moodles).

Assim, melhorando consideravelmente a experiência de nossos usuários, passou a ser possível a centralização dos certificados de cursos (presenciais, remotos e a distância) em um único portal; a integração da autenticação do sistema com o Gov.Br do governo federal; a centralização dos diversos sites com informações de alunos em um único portal; e a integração dos sistemas com a API do SIGEPÉ para melhoria da qualidade dos dados da base da Enap, garantido maior integridade aos dados gerados pelo Sistema.

Além de alinhamentos internos, a Enap também buscou ampliar sua capacidade de infraestrutura digital para fazer as entregas pactuadas nos documentos estratégicos estruturantes. A Escola então se pergunta: **como ampliar a capacidade de hospedagem de cursos a distância e a oferta para os cidadãos, garantindo infraestrutura e estabilidade nos acessos?**

Este foi o desafio, concluído em 2021, que teve como resultado a transposição de toda solução da EV.G hospedada internamente em servidores da Enap para a infraestrutura em nuvem. O trabalho possibilitou a migração total dos sistemas e a atualização dos ambientes virtuais de aprendizagem e colocou a Enap em outro patamar em relação à disponibilidade e escalabilidade de seu principal sistema de oferta de cursos à distância. Resultados numéricos alcançados após a migração podem ser visualizados na tabela abaixo:

	No final da migração (até 06/2021)	Hoje (10/2022)
Cursos ativos na Plataforma	361	468
Total de inscrições	4.829.239	6.570.379
Certificados emitidos	2.199.353	2.940.518
Usuários cadastrados	1.956.354	2.969.606

Fonte: www.emnumeros.escolavirtual.gov.br



Outro benefício alcançado pelo projeto está relacionado à atualização de softwares para versões mais recentes, iniciativa que promove mais segurança, estabilidade, além de disponibilizar as mais novas funcionalidades e plugins disponíveis para os Ambientes Virtuais de Aprendizagem, o que possibilita a entrega de cursos mais interativos na Escola Virtual de Governo da Enap - EV.G.

Outra evolução da Enap foi ter a coragem para enfrentar um grande problema enfrentado pela Escola durante anos: a existência de diversos sites para divulgação de conteúdo oficial da Enap. A tão sonhada centralização dessas iniciativas em um único portal (www.enap.gov.br) aconteceu em agosto de 2020. A partir dessa data, todos os sites considerados fora do padrão foram migrados para a nova plataforma. Com isso, proporcionou-se redução de custos e a definição de uma tecnologia única para a evolução do novo portal, além de facilitar a comunicação da Enap com seus usuários externos, que passam a buscar todas as informações importantes relacionadas à Escola em um único Portal.

Além da melhoria na infraestrutura digital, a Enap também buscou ampliar a sua capacidade institucional para garantir maior efetividade de resposta aos desafios de inovação constante dos modelos de aprendizagem para o setor público brasileiro. Assim, surge mais um desafio para a Enap: **como alavancar a sua capacidade de resposta ampliando novas formas de parceria para a execução de ações de desenvolvimento?**

A primeira resposta aparece com o credenciamento de Fundações de Apoio, como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT). Como ICT, nos termos da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, cabe à Escola o desenvolvimento de pesquisa básica ou aplicada, de caráter científico e tecnológico, e o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos destinados a tecnologias de gestão que aumentem a eficácia, eficiência, efetividade e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.



Diante dos desafios a serem enfrentados, a Enap optou por solicitar autorização ao MEC, para atuar junto com Fundações de Apoio já constituídas. Essa alternativa permitiu que a Enap tivesse menor complexidade de implementação e gerenciamento do relacionamento com as Fundações de Apoio, permitindo, ainda, a redução de custos neste credenciamento.

A Enap atualmente possui 3 Fundações de Apoio credenciadas: Finatec, Funape e Funtec.

Nesta busca por ampliação da capacidade institucional, a parceria com as Fundações de Apoio resultaram em uma maior eficiência da Enap no desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa, desenvolvimento institucional e inovação, no gerenciamento da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia, na mediação de relações entre o setor público e o privado e na captação, gestão e aplicação de recursos destinados à inovação em serviços públicos.

Diante de limitações relacionadas à contratação e gestão de pessoas e à incorporação de produtos, serviços e tecnologias, que representam obstáculos à continuidade da evolução do ensino a distância promovido pela Enap, a Escola passou a estudar e desenhar novos modelos de gestão para responder de forma sustentável a esse cenário. A Escola passou a estudar arranjos de parceria que permitam alavancar a entrega desses serviços, com flexibilidade e constante inovação.



A partir de um amplo estudo de possibilidades sustentáveis de parceria, diante de diferentes arranjos permitidos pela Lei, a Enap avaliou que o modelo de parceria com Organizações Sociais - OS, a partir da qualificação de entidades privadas sem fins lucrativos e da celebração de contratos de gestão, seria o mais adequado. A parceria com a OS apresenta a perspectiva de uma relação de longo prazo e com a lógica, pretendida pela Enap, de colaboração contínua com um parceiro que compartilhe do propósito de promover programas de capacitação de excelência, com inovação e foco nos resultados para a sociedade. Este processo de publicização dos cursos a distância ofertados pela Enap para uma OS ainda encontra-se em andamento.

Por outro lado, para dar maior sustentação para iniciativas de inovação, e ainda como iniciativa de ampliação da capacidade institucional, a Enap também elaborou estudo e publicou edital para celebrar o Termo de Colaboração com Organização da Sociedade Civil prevista no Marco Regulatório das OSC.

A estratégia de inovação aberta da Enap, que passará a ser executada por meio de termo de colaboração com organização (ou consórcio de organizações) da sociedade civil, terá três eixos:

- Gestão e execução de prêmios e competições de inovação aberta, que contempla também o atendimento aos órgãos públicos interessados, além do suporte e desenvolvimento da plataforma Desafios;
- *Hub* de empreendedorismo inovador para problemas públicos, com a realização de ciclos de ideação, aceleração e incubação de negócios/soluções inovadoras, além da atração de empreendedores, start-ups, go-vtechs, para atuarem em conjunto com organizações públicas para a solução de problemas; e
- Laboratório aberto e Biblioteca do Futuro: implementação de laboratório aberto de prototipação, cocriação e estúdio multimídia; gestão do espaço e uso dos equipamentos disponibilizados; realização de eventos e curadoria de conteúdos

O último desafio de alinhamento interno que impacta a atuação da Enap é a adequação de processos, sistemas e legislação às diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). A LGPD tem por objetivo a proteção de dados pessoais e disciplina como deve ocorrer a proteção e o tratamento de dados, inclusive por órgãos da administração pública. A Enap, por seu caráter educacional, coleta dados não só dos seus próprios servidores, mas de milhares de servidores públicos e cidadãos que participam de ações de desenvolvimento ofertadas pela Escola.

Como coletar dados com segurança? Como realizar o seu tratamento observando os princípios legais?

A Enap designou seu Encarregado pelo tratamento de dados pessoais e realizou um diagnóstico de todas as medidas a serem implementadas pela Escola.



A partir da metodologia do TCU para avaliação da adequabilidade das instituições públicas à LGPD, a Enap está definindo uma meta para evolução da Escola nesse índice, e definiu um plano de ação com indicadores para o seu atingimento.

A Escola se consolidou por seus altos padrões de qualidade e visão de construção de futuro como um Think Tank reconhecido internacionalmente e ainda no espírito de fomentar a articulação entre Enap e atores de diversos setores, trazendo ainda mais pluralidade à atuação da Escola, foi instituída a Política de Voluntariado - "Amigos da Enap".

Por meio dessa atuação, a Enap está trabalhando com responsabilidade para implementar controles de segurança para proteção dos dados coletados e mitigar vulnerabilidades, respeitando os preceitos da LGPD. ■

Jornada 13

Uma estrutura organizacional
que transpareça o que fazemos

ENAP



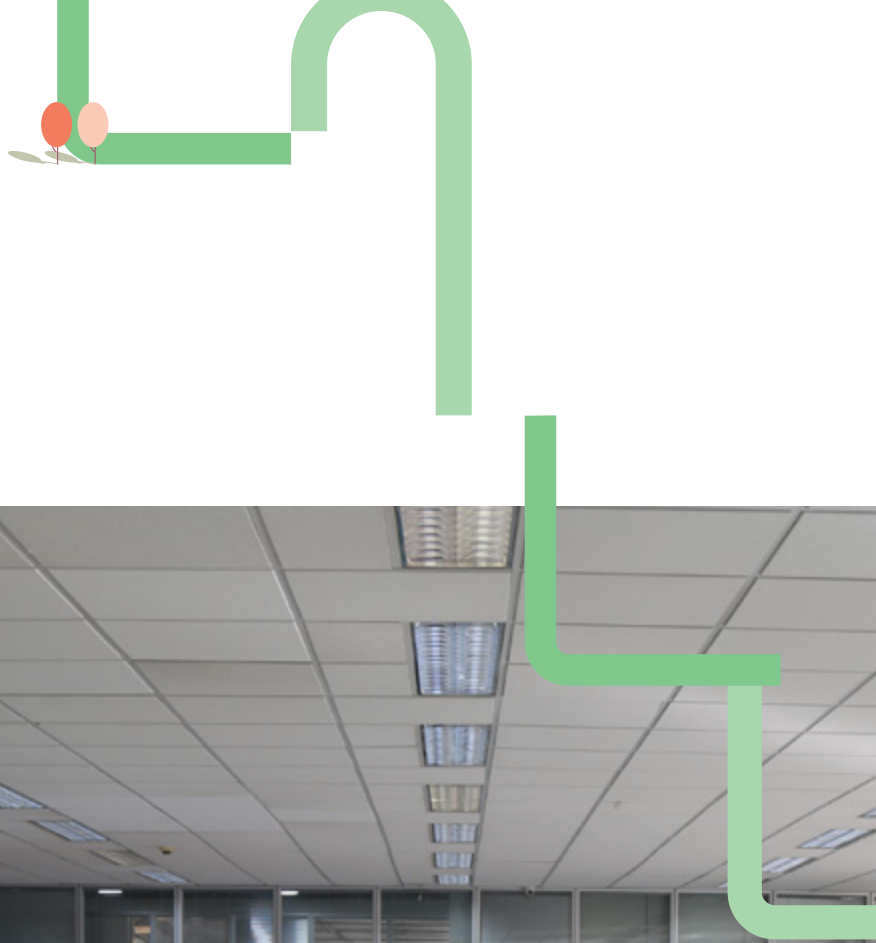
Uma estrutura organizacional que transpareça o que fazemos

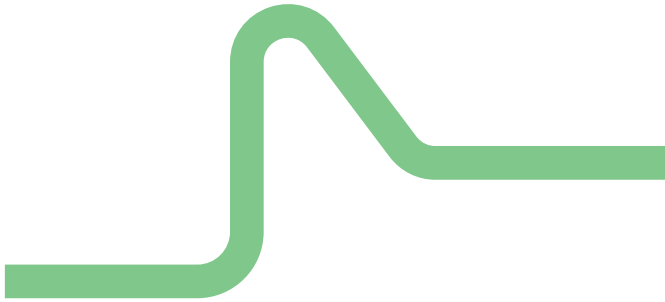
Em 2022, a Enap realizou uma ampla revisão da estrutura organizacional da Escola, buscando seu constante fortalecimento e consolidação. Assim, o Estatuto e Quadro Demonstrativo de cargos e funções de confiança da Enap, dispostos pelo **Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020**, foram atualizados pelo **Decreto nº 11.094, de 13 de junho de 2022**.

O novo Decreto buscou adequar a Escola às determinações da Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e do Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021, que a regulamenta.

De forma a refletir internamente as disposições do Decreto, foi publicada a Portaria Enap nº 8, de 30 de junho de 2022, que aprova o Regimento Interno e a denominação dos Cargos Comissionados Executivos e Funções Comissionadas Executivas da Enap. Assim, com o Estatuto e Regimento Interno atualizados, podemos afirmar que a estrutura formal da Escola passa a corresponder a todo trabalho de inovação e busca de eficiência construído ao longo dos anos.







Ainda no intuito de aprimorar a gestão, foi publicada a Resolução nº 4, de 9 de março de 2021, que instituiu o Conselho Consultivo da Enap (CCon), formado por seis membros reconhecidos na sociedade por seus papéis de liderança e representatividade nas áreas de ensino, pesquisa ou inovação. Ao Conselho Consultivo compete sugerir políticas, diretrizes e estratégias e opinar sobre linhas de ação, programas, estudos, projetos ou outras medidas, em apoio ao Conselho Diretor da Escola. O CCon é o reflexo de uma Escola aberta, que busca a participação de especialistas, nacionais e internacionais, de diversas áreas para contribuir, aperfeiçoar e inovar, além de representar mais uma iniciativa no caminho de maior internacionalização da Enap.

A abertura para participação da sociedade é algo buscado pela Enap. Os conselheiros possuem um período de atuação de até dois anos e sua participação será considerada “prestação de serviço público relevante”, não remunerada. As reuniões acontecem ordinariamente a cada semestre, e extraordinariamente, sempre que convocadas pelo Presidente ou a pedido da maioria dos integrantes. Além dos conselheiros, outras pessoas também podem ser convidadas a participar dos encontros, mas sem direito a voto. ■

Jornada 14

A Transformação dos nossos espaços

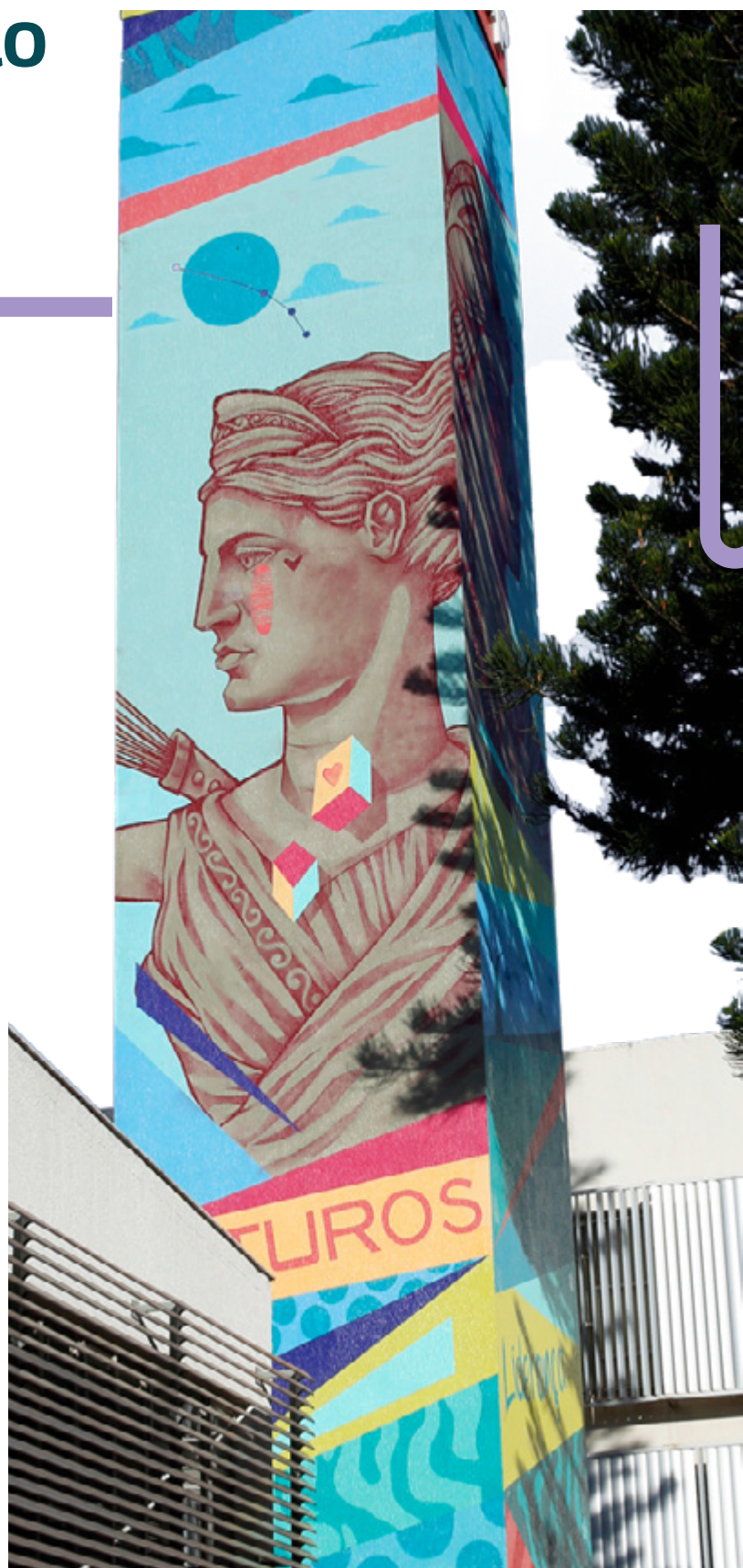
ENAP



A Transformação dos nossos espaços

O campus da Enap é um espaço de aprendizado e encontros, conexões e capacitações. São em espaços como esses que a vida diária da gestão pública passa de visões abstratas a situações concretas. Mas a concretude também nos traz desafios cotidianos e materiais: **Como a modernização de um campus serve de exemplo e indutor de eficiência no setor público?**

A Enap vem dando respostas a essa questão desde 2015, quando uma série de reformas começaram a transformação dos nossos espaços. Mas o desafio se tornou mais notável logo no início da gestão, quando a Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019, em seu art. 65, integrou Esaf e Enap. As ações de desenvolvimento realizadas nos espaços da Esaf, distribuídos entre seu campus central e suas unidades regionais, passaram a ocorrer pelo **Programa Enap em Rede, por meio de parcerias** com instituições de ensino locais, assim como pela oferta, a distância, de cursos online. Essa integração foi capaz de ampliar o público geral e específico das duas instituições por todo o Brasil.




A integração com a Esaf possibilitou:

- uma melhor divisão de trabalho e maior racionalidade organizacional;
- a unificação de processos e sistemas das duas Escolas;
- a eliminação de redundâncias administrativas;
- o corte de gastos de cerca de R\$ 12 milhões, em contratos diversos;
- a economia de 18,8% em despesas correntes e de investimento; e
- a redução em 36,6% da despesa da Escola com a folha de pagamento.

Como parte de um conjunto de ações em prol do ganho de eficiência, em 2020, a Enap transferiu a gestão do Campus Jardim (antiga sede da Esaf) ao Ministério da Defesa, para abrigar a sede da Escola Superior de Defesa (ESD) - um projeto idealizado anos atrás. As atividades da Enap passaram, assim, a se concentrar no Campus Asa Sul.

Todo esse processo de redução de pegada de espaços e racionalização de gestão serviu para preparar a Escola para o principal evento global de 2020: a pandemia da COVID-19. O cenário de emergência sanitária acelerou o processo de transformação digital em curso na Enap. Fomos possivelmente o primeiro órgão do governo federal a adotar medidas em resposta ao cenário pandêmico. Em pouco tempo, a Escola foi capaz de se adaptar para funcionar 100% online. Readequamos equipes para o trabalho remoto, realizamos o fomento de novas metodologias de ensino e aprendizagem, bem como a transformação de ações de desenvolvimento presenciais em remotas.



Desde então, conquistamos maior alcance de alunos e maior disponibilidade de professores brasileiros e estrangeiros para ministrar cursos. A Enap não parou por um dia sequer, mas se transformou com coragem para experimentar e inovar.

Durante nossa transformação, a nossa marca também foi renovada. O rebranding da Enap, seguido à realização de estudos técnicos, nasceu, em maio deste ano, a nova imagem da Enap. O novo branding está conectado ao histórico de progresso da instituição, à sua ambição de ser uma agente de transformação e à sua excelência de ponta.

A pandemia exigiu maior agilidade institucional. Decisões precisaram ser tomadas com maior velocidade. Foi necessário contratar novas tecnologias para garantir a qualidade da experiência do usuário na modalidade remota, assim como a continuidade do uso de metodologias ativas. Administrar turmas, facilitar oficinas, e manter o engajamento de alunos e professores se tornou um desafio pedagógico para diversas instituições. Diante disso, a forma eficiente e ágil

como a Enap realizou essas contratações e capacitou seus servidores e professores se tornou referência para outros órgãos da Administração Pública e para outras Escolas de Governo.

A gestão da Enap enxergou, na migração do presencial para o online, uma oportunidade para a economia de recursos e para a realização de reformas nos espaços físicos. As reduções podem ser observadas na tabela abaixo:

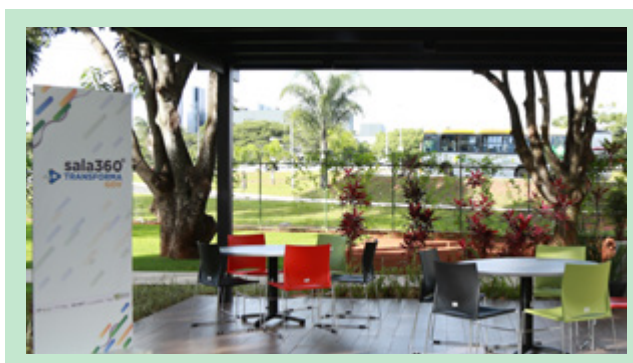
Redução de custos durante a pandemia

Despesa	2019 (R\$)	2020 (R\$)	Percentual reduzido
Terceirizados (receptionistas, secretárias e motoristas)	1.783.951,07	1.153.680,75	35,3%
Passagens	468.912,22	64.372,05	86,3%
Energia elétrica	696.614,53	345.802,66	50,4%
Auxílio transporte (servidores)	379.652,65	55.913,22	85,3%
Água e esgoto	356.135,05	116.287,61	67,3%
Terceirizados (copeiras, garçons, água e café)	434.725,46	239.889,56	44,8%
Diárias	125.181,55	16.315,07	87%
Transporte de servidores (Taxigov)	60.521,75	15.584,65	74,2%
Auxílio transporte (estagiários)	55.282	13.454,65	75,7%
Manutenção de veículos	53.771	18.671,14	65,3%
Combustível	13.810,22	5.790,3	58,1%
Adicional noturno	2.645,48	333,45	87,4%
TOTAL	4.431.202,98	2.046.095,11	53,8%

Com as reformas do espaço físico, nosso campus foi repensado para transmitir os valores da Enap: ser moderno, leve, prático, tecnológico e sustentável. Os espaços foram ressignificados para valorizar e tornar nossos ambientes mais colaborativos.



Em 2022, foi criado o **Espaço de Coworking 360°**, com locais abertos, compartilhados e rotativos na Escola - a estrutura necessária para que servidores públicos possam trabalhar e fazer networking. O projeto faz parte do Acordo de Cooperação Técnica assinado por seis órgãos: a Enap, o Ministério da Economia, representado pelas Secretarias de Gestão e de Gestão Corporativa, a Controladoria-Geral da União (CGU), o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).





Além deste Espaço, as reformas no campus da Enap contemplaram:

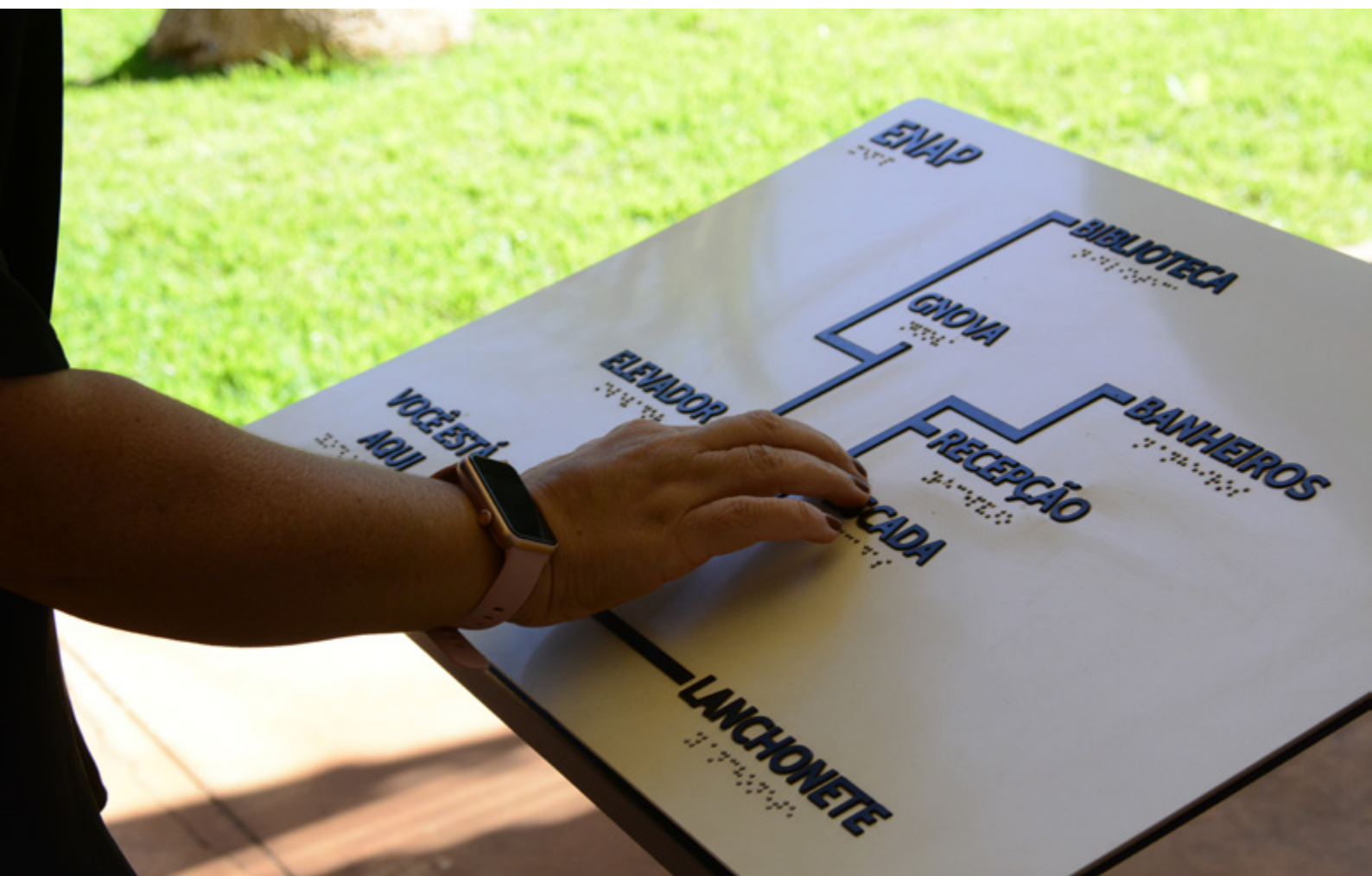
- reforma do estúdio de gravação;
- reforma do estacionamento com melhoria da iluminação externa e instalação de pisograma drenante;
- novos banheiros no térreo com acessibilidade;
- biblioteca modernizada com armários deslizantes, projeto de iluminação e mobiliário;
- recepção acessível, com totens para carregar celular e para higienização;
- lanchonete em estilo “container”, com área de convivência;
- rampas de acesso, piso novo e mapa tátil, para adequar o prédio principal às normas de acessibilidade e minimizar dificuldades de locomoção;
- novo paisagismo, mais sustentável, com espaços de convivência adaptados às questões do clima brasileiro;
- modernização da fachada;
- reforma do restaurante;
- reforma do auditório (em andamento);
- modernização das guaritas (em andamento);
- melhoria de calçadas e pisos (em andamento);
- reforma da piscina;
- instalação de usinas fotovoltaicas para geração de energia limpa (em andamento); e
- reforma dos ambientes administrativos para criação de espaços colaborativos (em andamento)

O grande salto de modernização física começou com reformas normativa e administrativa que possibilitaram a contratação integrada de serviços de Facilities Management. Iniciada em janeiro de 2022, o novo modelo foi capaz de integrar 19 contratações, até então realizadas por empresas diferentes, em único contrato para gestão de ocupação da Escola.

O contrato de facilities adotado é uma experiência inédita na administração pública federal e representa uma oportunidade única de inserir uma lógica global de gestão dos espaços, ao invés de várias contratações menores e fragmentadas. Essa estratégia busca a integração de diferentes serviços nas variadas disciplinas da gestão da operação da instalação, tendo apenas um processo administrativo que engloba a operação, a manutenção, a adaptação e a melhoria das instalações, infraestrutura e serviços existentes.

No primeiro ano de implantação da gestão integrada de facilities, a Enap alcançou uma economia de aproximadamente 13% na gestão dos espaços. Durante a vigência contratual (30 meses), a previsão de economia é 20%, recurso que poderá ser revertido para atividade finalística da Escola.

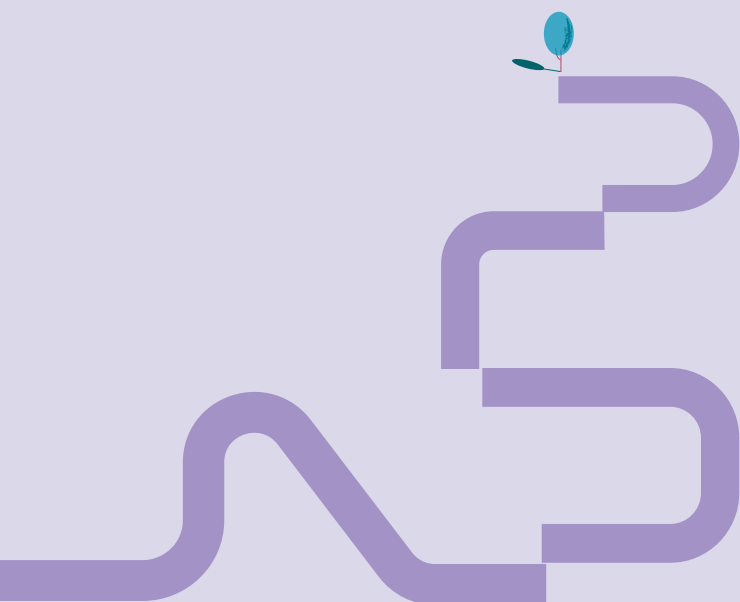
A transformação do nosso campus continua. Lançamos chamada pública para melhor aproveitar a área aberta do Campus, a fim de revitalizar os ambientes esportivos, aumentar sua utilização e evitar a degradação natural da área. Esperamos que as empresas interessadas possam fazer a revitalização e exploração econômica das quadras poliesportivas, campo de futebol e ginásio, além de incentivar a prática esportiva pelo público. ■



Jornada 15

Reconhecimento recebido

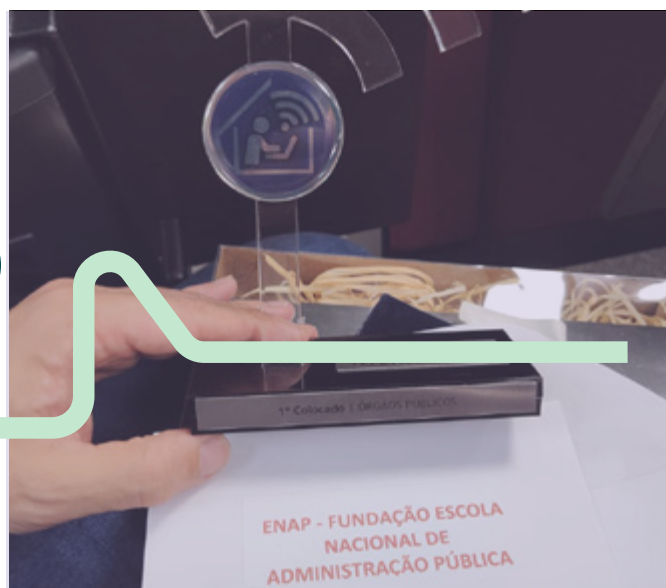
ENAP



Reconhecimento recebido

A Enap é a principal Escola de Governo do Brasil. Em seus 35 anos, tornou-se também a maior Escola de Governo da Rede Global de Escolas de Governo da Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE) e um *hub* de inovação para o governo.

Com histórias de trabalho, foco e dedicação, a Enap vem sendo contemplada ao longo dos anos com reconhecimentos e premiações, que demonstram sua competência institucional no desenvolvimento estratégico dos servidores públicos e a qualidade dos seus serviços de pesquisa e inovação em favor da transformação do Estado brasileiro.





Dentre as premiações recebidas nos últimos anos, podemos citar:



1º Lugar, em 2020, no Prêmio **Global Public Service Team of the Year**, categoria “Heróis do Trabalho Remoto”, promovido pela *Apolitical*, plataforma global com sede no Reino Unido que promove gratuitamente o compartilhamento de aprendizados e experiências bem-sucedidas para servidores públicos;



Vencedora, em 2020, do **Prêmio Espírito Público**, na categoria Gestão de Pessoas, com a servidora Natália Teles, e na categoria Governo Digital, com o servidor Guilherme Almeida de Almeida. O Prêmio é um projeto da parceria Vamos, formada pela Fundação Lemann, Instituto humanize e República.org, empenhados em construir um modelo inovador de cocriação e investimento compartilhado, com o objetivo de fortalecer lideranças do governo para transformar o Brasil;



1º Lugar, em 2021, no Prêmio **Global Public Service Team of the Year**, categoria *Community Innovators*, promovido pela *Apolitical*;



2º Lugar, em 2021, com o **Prêmio Ser Humano Brasília**, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), com o objetivo de reconhecer boas práticas organizacionais e profissionais na gestão de pessoas no ambiente de trabalho;



3º Lugar, em 2021, com o **Prêmio Sobratt de Melhores Práticas de Teletrabalho**, promovido pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt), com o objetivo de prestigiar e reconhecer as empresas e organizações que fizeram do Programa de Teletrabalho um projeto de benefícios para seus colaboradores, para a sociedade, para o meio ambiente e para si própria, integrando esta iniciativa ao planejamento estratégico da Organização;



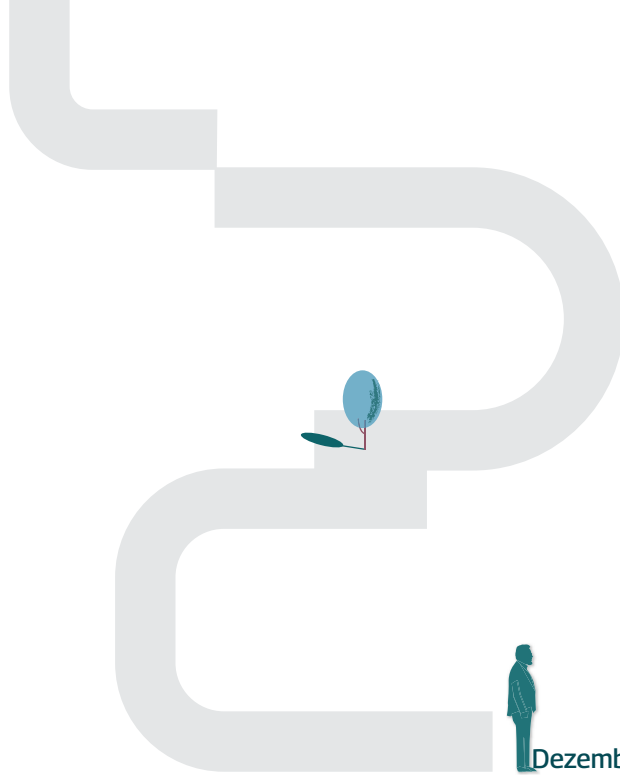
Vencedora, em 2022, do **Prêmio Darcy Ribeiro**, promovido pela Comissão de Educação da Câmara dos Deputados, pelas atividades da Escola Virtual de Governo (EV.G);



1º lugar, em 2022, do **Prêmio PMI-DF, Melhores do Ano 2022**, promovido pelo *Project Management Institute* do Distrito Federal (PMI-DF);



Reconhecimento, em 2022, do **Programa Cidades que Transformam**, pela Câmara dos Deputados e pela Frente Parlamentar Mista da Inteligência Artificial, durante o Seminário Gestão de Cidades Inteligentes.



Dezembro 2022



The ENAP logo is centered in the upper half of the image. It consists of the letters 'ENAP' in a white, stylized, sans-serif font. The background is a gradient of teal and purple, with a faint illustration of a classical statue's head and a landscape. A large, stylized graphic of a path or road with small trees is visible in the lower half.

Liderança