



## A Rede Nacional de Escolas de Governo<sup>1</sup>

### O que é, trajetória, propósitos e desafios para seu fortalecimento

#### O que é a Rede Nacional de Escolas de Governo

1. A Rede Nacional de Escolas de Governo é uma articulação informal, de livre adesão, entre múltiplas e diferenciadas instituições governamentais brasileiras interessadas e engajadas na capacitação, formação e desenvolvimento de servidores e agentes públicos.
2. A Rede surgiu com o objetivo de aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) e dos três poderes. Ao mesmo tempo, busca incentivar o compartilhamento de conhecimentos, incentivando trabalhos em parceria.

#### Perfil da Rede Nacional

3. Em agosto de 2013 há 196 instituições governamentais, com diferentes trajetórias e formatos, participando da Rede: escolas de governo propriamente ditas, centros de treinamento e capacitação, universidades, universidades corporativas, secretarias de administração de estados e de municípios, e outras instituições de governo interessadas.
4. Algumas dessas instituições foram criadas em meados do século passado, porém a grande maioria possui histórico de constituição mais recente, surgindo após o processo de redemocratização do país e a edição da Constituição Federal de 1988.
5. Estas instituições estão assim distribuídas: 59 de nível federal (30%), 92 de nível estadual (47%) e 45 de nível municipal (23%). 136 (69%) são vinculadas ao Poder Executivo, 26 (13%) ao Poder Legislativo, 17 (9%) ao Poder Judiciário e 17 (9%) ao Ministério Público. A relação das instituições participantes pode ser acessada em: [http://www2.ena.gov.br/rede\\_escolas/](http://www2.ena.gov.br/rede_escolas/)

---

<sup>1</sup> Documento elaborado pelo Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo, submetido à consulta das instituições componentes da Rede e aprovado em setembro/2012. Última atualização em agosto/2013.



## O surgimento da Rede

6. No decorrer da década de 1990 se desenvolveram muitos contatos entre várias dessas instituições, resultando em colaborações e intercâmbios de experiências. No entanto, foi a partir de 2003 que se iniciou um período mais sistemático de articulações, com a criação da Rede Nacional de Escolas de Governo.
7. A criação da Rede, em julho de 2003, resultou da iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública de fomentar o encontro, em âmbito nacional, dessas diferenciadas instituições, visando romper o isolamento entre elas e ampliar o compartilhamento de conhecimentos e experiências.
8. Assim, a construção da Rede foi empreendida visando o aumento da capacidade de ação das instituições formadoras, ajudando na “formulação, implementação e avaliação de políticas públicas nos três níveis de governo”. Como elementos orientadores para essa construção foram pontuadas as expectativas de: valorização dos servidores públicos; aprendizagem com as experiências, com valorização da diversidade; compartilhamento de recursos entre as instituições, com redução de desperdícios e de sobreposições de esforços; ou seja, articulação das complementaridades.
9. A Rede de Escolas nasce realizando uma reflexão sobre as novas competências exigidas dos servidores públicos, num contexto de transformações profundas e aceleradas em curso nas sociedades contemporâneas. Assim, em seu primeiro encontro, firmou os seguintes compromissos, a serem seguidos em todos os âmbitos de governo: cabe às instituições formadoras implementar ações que contribuam para a consolidação de servidores dispostos a enfrentar desafios e a resolver problemas públicos; atentos às realidades locais, nacionais e ao contexto mundial; com disposição para cooperar e trabalhar em equipes, em estruturas novas, menos hierarquizadas, em rede e similares; que se orientem para resultados; com mentalidade de aprendizagem permanente, pensando e agindo estrategicamente; que construam novos padrões e modos de trabalhar.

## Percurso

10. O Encontro Nacional que criou a Rede, em julho de 2003, contou com a participação de representantes de 49 instituições (15 federais, 20 estaduais e 14 municipais), em que foram discutidos temas de interesse comum, com o intuito de fortalecer a rede.
11. Durante todos os anos seguintes, à exceção de 2011, foram realizados encontros nacionais, com o aumento contínuo de instituições participantes, sempre mantendo a característica da heterogeneidade, com representações dos níveis municipal, estadual e federal, provenientes de organizações vinculadas ao Executivo, ao Legislativo e ao Judiciário.
12. O IX Encontro Nacional de Escolas de Governo, realizado em maio de 2012, contou com a maior participação já registrada: representantes de 99 instituições (36 federais, 45 estaduais e 18 municipais). Os participantes vieram de todas as 27 unidades da federação, com seguinte



distribuição regional: Centro-Oeste (30%), Sudeste (27%), Nordeste (18%), Sul (15%) e Norte (9%).

13. A atuação da Rede, no período 2003-2012, caracteriza-se por várias ações com resultados no fortalecimento das escolas e da oferta formativa, convivendo com desafios, relacionados adiante neste texto, que foram identificados e ainda não puderam ser enfrentados de modo resolutivo.
14. Embora haja um forte desejo de compartilhamento de experiências e de construção de parcerias, as constantes alterações nas equipes e nas direções das instituições participantes da Rede reduzem a capacidade de viabilização das ações. O crescimento da participação na Rede ampliou e diversificou as expectativas de sua atuação, trazendo várias possibilidades de avanço, ao mesmo tempo em que acentuou o desafio de se aprofundarem e se consolidarem os pactos e compromissos para ações efetivas. Entre as 158 pessoas presentes no IX Encontro Nacional ficou evidenciado que mais de dois terços estavam tendo sua primeira participação. A renovação de participantes tem sido grande. Se de um lado, os debates são enriquecidos e diversificados, de outro há certa dificuldade no aprofundamento e no detalhamento de propostas que já estavam colocadas em pauta. Tendo em vista que essas peculiaridades relacionadas à instabilidade e transformação permanentes foram identificadas, as resoluções do IX Encontro apontaram para o estabelecimento de algumas definições organizacionais que permitam consolidar os avanços, garantindo a adesão contínua de novas instituições e participantes, mas conseguindo imprimir maior organicidade àquelas ações que forem pactuadas como fundamentais para o período.
15. A Rede de Escolas não possui mecanismos de registro, acompanhamento e sistematização sobre o que acontece como desdobramento de suas reuniões, em suas várias “pontas” ou “nodos”. Numa análise baseada apenas no conhecimento propiciado pelos encontros anuais realizados desde sua criação, os principais resultados evidenciados pela articulação das instituições envolvidas são os seguintes:
16. **Ampliação contínua de instituições afiliadas** – da articulação inicial de 49 instituições em 2003, a Rede Nacional envolve, no 2º semestre de 2013, a adesão de 196 organizações de diferenciadas origens, de todas as unidades da Federação, e das diversas esferas de gestão. Tendo como objetivo primeiro o intercâmbio de experiências e a articulação de apoios, a Rede passou a ser um espaço de busca de informações e orientações de diferentes organismos de governo interessados no desenvolvimento de seus servidores. Ressalte-se que as condições para adesão à Rede são limitadas a duas (que a organização seja de alguma área de governo; que se disponha a se cadastrar no Sistema Mapa e inserir sua oferta formativa). Com o passar dos anos, várias articulações vem se desenvolvendo em subconjuntos da Rede, tais como o Sistema de Escolas de Governo da União, -a Rede de Escolas de Contas e a Rede Estadual do Ceará, a título de exemplo. Um importante elemento agregador e incentivador das adesões à Rede e do intercâmbio entre as instituições participantes foi a criação do Sistema Mapa.
17. **Constituição e consolidação do Sistema Mapa de Ofertas de Capacitação** – o Sistema Mapa surgiu em resposta aos anseios das Escolas de Governo por maior troca de informações e de apoio entre as instituições das três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal). Iniciado em



2008, o Mapa da Oferta foi criado com o apoio político e financeiro do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e é mantido sob coordenação da ENAP desde então. A construção do Mapa contou com a participação ativa das escolas da Rede, sendo o sistema fruto de discussão coletiva e de deliberação em vários encontros realizados pelas instituições. Em 2009, o Sistema Mapa foi entregue à rede e seus principais objetivos são: coletar dados da oferta de eventos de capacitação das escolas de governo, visando produzir e disponibilizar informações gerenciais por meio de um sistema virtual informatizado; ampliar a produção e o intercâmbio de conhecimento em processos formativos entre as escolas de governo; incentivar a complementaridade e a comunicação entre as escolas; e fortalecer a Rede Nacional de Escolas de Governo, com aumento de ações integradas das instituições participantes. Em julho de 2012 havia 4.265 cursos cadastrados, relativos a 90 instituições. No IX Encontro da Rede de Escolas foram realizadas novas discussões sobre o sistema, buscando-se aperfeiçoar o uso e as funcionalidades do Mapa, bem como foi debatida a necessidade de sua ampliação, sendo deliberado que o sistema será aberto à sociedade, para consulta. Também foi constituído um Grupo com várias escolas para contribuir nas ações de consolidação do Sistema Mapa.

18. **Encontros Nacionais de Educação a Distância** – um dos temas que mais tem mobilizado os encontros da Rede Nacional é a Educação a Distância, tendo o assunto evoluído para a realização de concorridos encontros nacionais específicos. Incentivados pelo Seminário Internacional sobre EAD organizado pela ENAP em julho de 2007, já se realizaram nos anos seguintes quatro Encontros Nacionais de EAD, cada um deles coordenado por uma escola diferente (em Curitiba, Natal, Rio de Janeiro e Fortaleza). O V Encontro ocorreu em 2012, em Brasília, sob coordenação da ESAF. Ademais, vários cursos e oficinas de debate e capacitação sobre EAD foram realizados no período, envolvendo a participação de escolas da Rede.
19. **Ações de cooperação e compartilhamento entre membros da Rede** – várias ações envolveram subconjuntos de instituições participantes da Rede, em razão dos diferenciados graus de interesse ou responsabilidades sobre temas determinados, ou devido ao escopo de alguns projetos e limitações de recursos financeiros, como no caso do aproveitamento de oportunidades de cooperação internacional. A título de exemplo se destacam:
  - a. no período de 2003 a 2005, as escolas de governo federais realizaram vários encontros presenciais específicos nos quais contribuíram para o debate sobre as bases da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que veio a ser instituída por meio do Decreto n. 5707, de fevereiro de 2006.
  - b. em 2007, viagem para conhecimento de escolas de governo europeias (França, Irlanda e Inglaterra), no âmbito do Projeto Eurobrasil-2000 (Ministério do Planejamento), de que participaram a ENAP e 10 Escolas de Governo Estaduais (AC, AP, DF, GO, MG, MT, PA, PI, PE e PR);
  - c. entre 2008-2011, ações de capacitação e transferência de cursos e metodologias pedagógicas no projeto de cooperação da ENAP com a Escola Canadense do Serviço Público (CSPS), de que participaram seis escolas brasileiras regionais de administração pública; uma das principais instituições acadêmicas do Canadá - *Queen's University*; o



Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e as Secretarias de Promoção da Igualdade Racial, de Direitos Humanos e de Políticas para as Mulheres, com 32 atividades realizadas;

- d. Em 2008 e 2009, realização de duas Mesas-Redondas Pesquisa-Ação com a publicação de dois livros (um sobre gestão por competências e escolas de governo e o outro sobre diversidade e escolas de governo), com a participação de representantes de escolas da Rede;
- e. Em 2009, como decorrência de Parecer do CNE/MEC que indicava a extinção do credenciamento especial das “instituições não-educacionais” para oferta de cursos de pós-graduação, as Escolas da Rede apresentaram, coletivamente, seu posicionamento justificando a importância e necessidade de que estas mantivessem sua oferta de cursos de pós-graduação. Desde então, as escolas envolvidas mantiveram-se articuladas e em contato com o MEC. Em 2011, foi publicada Resolução do CNE/MEC acatando a extinção do credenciamento especial, no entanto garantindo às escolas de governo – “criadas e mantidas pelo Poder Público, precipuamente para a formação e o desenvolvimento de servidores públicos, na forma do art. 39, § 2º, da Constituição Federal de 1988, e do Decreto n. 5707, de 23 de janeiro de 2006” – oferecerem cursos de especialização na modalidade de pós-graduação *lato sensu*, desde que se submetam a processo de credenciamento educacional pelo MEC. No 1º semestre de 2012 desenvolveram-se entendimentos entre a Secretaria de Regulação do Ensino Superior, do MEC, e as Escolas de Governo, de âmbito federal, e foram criadas as adequações necessárias à participação dessas escolas no processo de credenciamento educacional;
- f. As ações elencadas nos itens 17 b e c possibilitaram a inclusão de ações de capacitação no Programa de Parceria, compartilhando e fortalecendo os trabalhos em parcerias nas diferentes esferas de governo.

## Expectativas

20. Com base nos debates realizados no IX Encontro Nacional e em outros anteriores, as expectativas em relação à Rede Nacional podem assim ser sintetizadas:
  - a. A Rede serve para fortalecer os vínculos entre as organizações, criar o sentimento de pertencimento a um coletivo, fortalecer os canais de aprendizagem conjunta e para racionalizar o uso de recursos, evitando duplicidade de esforços.
  - b. O compartilhamento de recursos pode ser amplo: aproveitamento das estruturas físicas, intercâmbio de docentes, de experiências, de materiais didáticos, de oferta formativa.
  - c. Fortalecimento institucional e da imagem social das escolas de governo, aumentando sua visibilidade, sistematizando e aperfeiçoando a legislação pertinente às Escolas, como no caso do credenciamento de cursos de pós-graduação, por exemplo.
  - d. Ser espaço de diálogo e reflexão sobre os grandes temas que desafiam as escolas e seu



papel no desenvolvimento do Estado Democrático.

- e. Ser espaço para desenhar e implementar serviços e informações compartilhados, tais como os bancos de talentos, a elaboração e estruturação de sistemas de indicadores para definição e avaliação de resultados, a socialização de propostas e experiências de elaboração de projetos político-pedagógicos, dentre outros.

### **Desafios prioritários para a consolidação da Rede de Escolas**

21. O desejo de aperfeiçoamento e ampliação das parcerias e intercâmbios na Rede, expresso em todos os Encontros Nacionais e fortemente reafirmado em 2012, somente se concretizará por meio de ações organizadas e metódicas, com o fortalecimento do comprometimento, participação e responsabilização das organizações da Rede, com destaque para:
  - a. *Aprimoramento contínuo do Sistema Mapa* – que envolve: comprometimento das instituições em atualizarem informações nos prazos definidos; maior capacitação na utilização do instrumento; uso das informações para orientar os processos de decisão e definição de ações conjuntas; disseminação ampla para gestores públicos e sociedade em geral.
  - b. *Melhoria nos processos de comunicação da Rede* – por meio de mecanismos diversos (boletins, site, etc.), com aperfeiçoamento de comunicação baseada em contatos institucionais.
  - c. *Formulação de planos de trabalho conjuntos* – com base em eixos temáticos de interesse geral, e com realização de ações concretas que fortaleçam a percepção sobre a efetividade e utilidade da Rede.
  - d. *Manutenção e aperfeiçoamento dos encontros nacionais* – além do Encontro Nacional da Rede, para discussões gerais e organizativas, realizar encontros para debates dos conteúdos da capacitação e intercâmbio de experiências (sobre EAD e sobre educação presencial), além do incentivo aos encontros de subconjuntos da Rede (com recortes territorial, temático etc.).
  - e. *Fortalecimento das escolas e das Redes* – pelo estímulo à articulação entre parcerias diversas (regionais e estaduais, por exemplo), e sobretudo pelo aprofundamento de definições conceituais sobre “Escolas de Governo” (modelos de legislação, sistemas de remuneração dos quadros, modelos de financiamento e autonomia orçamentária, discussão de projetos político-pedagógicos, por exemplo).
22. Para viabilizar essas ações prioritárias, a maioria delas já sugeridas mas não operacionalizadas em anos anteriores, uma preocupação central dos participantes do IX Encontro foi a de criar mecanismos básicos de coordenação e animação da Rede, fazendo algumas definições:
  - a. *Debater e compartilhar os princípios da rede* – apoiados em outras experiências já existentes, afirmar os princípios: participação voluntária; autonomia e respeito à



diferença; democracia; horizontalidade; cooperação; multiliderança; responsabilidade compartilhada; flexibilidade; multiconectividade entre os vários pontos da rede.

- b. *Definir instrumentos para fortalecimento da rede* – reafirmar o papel da animação permanente para promover a interação entre os nodos da rede; garantir o monitoramento constante e o compartilhamento dos avanços, resultados, inquietações e dificuldades; criar espaços de conversa, em formatos diferenciados e adequados a cada situação, mas tendo em conta que os encontros presenciais são fundamentais para consolidar as relações de confiança entre as pessoas, elemento central para a cooperação e a participação voluntária na rede.
- c. *Definir mecanismos de coordenação e gestão* – amparada nas experiências de outras redes, a plenária final do IX Encontro criou o Comitê Gestor da Rede, com atribuições definidas, e também constituiu dois Grupos de Trabalho, estando aberta a possibilidade de criação de outros grupos temáticos. Também estipulou algumas orientações gerais para ajudar na coordenação das ações mais gerais da Rede.

### **Definições político-organizativas para o período 2012-2013**

- 23. Para conciliar a vocação de horizontalidade e informalidade, de adesão voluntária e participação de acordo com os níveis de interesse e disponibilidade das instituições com algumas definições estruturadoras da organização necessária ao bom funcionamento da Rede, os participantes do IX Encontro definiram, por consenso, mecanismos de coordenação que poderão, num segundo momento, ganhar maiores detalhamentos, à medida que a experiência for amadurecendo.
- 24. A coordenação da Rede será efetuada por um Comitê Gestor – composto por número limitado de membros, para conseguir agilidade em seu funcionamento – com mandato até o término do X Encontro Nacional das Escolas de Governo, com possibilidade de recondução. Ao Comitê foram definidas quatro atribuições básicas:
  - a. coordenar ações conjuntas da Rede, incluída a preparação do X Encontro;
  - b. manter a Rede informada do andamento dos assuntos combinados;
  - c. incentivar e animar trocas, intercâmbios e novas adesões;
  - d. orientar e informar membros sobre questões solicitadas.
- 25. Ficou estabelecida a composição de 8 pessoas (4 titulares e 4 suplentes) no Comitê Gestor, num arranjo que buscou considerar a diversidade de espaços de organização (representação por nível de governo e por regiões). Recomendou-se que fossem indicados dirigentes ou técnicos com delegação de suas organizações para falar em nome de suas instituições. Ficou determinado que os representantes da ENAP (titular e suplente) exercerão as tarefas de secretaria executiva, responsabilizando-se pela articulação, coordenação e sistematização das reuniões e debates do Comitê Gestor.
- 26. O Comitê Gestor funcionará por meio de reuniões bimestrais (presenciais ou videoconferências), e por contatos permanentes por diversos mecanismos (e-mail, ambiente virtual, telefonemas, etc.).



27. Para aumentar a sinergia nas discussões e fortalecer as ações coletivas da Rede, foram definidas as seguintes orientações para a realização de encontros e eventos coletivos:
- a. Concentrar no período de julho/2012 a junho de 2013 a realização de encontros de subconjuntos da Rede que tenham suas pautas próprias (articulações de caráter regional ou estadual, ou por poder de Estado, ou por campo temático) ou de aprofundamento de eixos ou conteúdos temáticos.
  - b. Realizar o X Encontro Nacional. Para isso, estabelecer critérios de participação e representação das organizações ligadas à Rede, cabendo ao Comitê Gestor definir a pauta e programação do evento, com consulta aos subconjuntos da Rede e com base no andamento do trabalho já definido (dando consequência a resoluções do IX Encontro).
28. Grupos de Trabalho Temáticos constituídos (ou que venham a se constituir) deverão se auto-organizar, definindo sua forma de funcionamento e plano de trabalho, e manter contato com o Comitê Gestor, para articulação das atividades. No IX Encontro foram definidos dois grupos: grupo para discussão/animação sobre organização de redes estaduais e regionais; e grupo para discussão/animação sobre a consolidação do sistema Mapa.
29. Reafirmando o papel estratégico do Sistema Mapa da Oferta para a consolidação e fortalecimento das ações da Rede Nacional foram estabelecidos compromissos e prazos precisos para a atualização das informações e indicação de administradores locais. Também ficou aprovada a abertura de informações do Sistema Mapa à sociedade, para consulta.

## Conclusão

30. Este documento sistematiza informações e elaborações já produzidas nos Encontros Nacionais e que configuram a identidade atual da Rede Nacional de Escolas de Governo. Evidencia-se que esta já acumulou experiência e realizações, mas necessita aprofundar definições e pactuações sobre seus objetivos, princípios políticos e valores, e suas estruturas de organização e funcionamento, com vista a ampliar o escopo e a eficácia de suas ações.
31. Com a coordenação e animação do Comitê Gestor da Rede, este documento deverá servir como impulsionador do aprofundamento de discussões e elaborações do conjunto de organizações participantes de forma a aumentar a qualidade de nossas ações comuns, gerando resultados claros na melhoria da oferta e compartilhamento de ações educativas voltadas a agentes públicos brasileiros. Tem, portanto, papel estratégico no aprofundamento da contribuição das Escolas de Governo e instituições similares à melhoria da gestão pública brasileira em todas as esferas governamentais.