

Balanço de Gestão 2011 - 2014

Dezembro/2014

Brasília – DF

Escola Nacional de Administração Pública

Miriam Aparecida Belchior

Ministra de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão

Paulo Sergio de Carvalho

Presidente

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Paulo Marques

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Aíla Vanessa David de Oliveira

Diretora de Gestão Interna

Maria Stela Reis

Diretora de Formação Profissional

Produção de texto: Presidente, Diretores e Assessores da Escola, com sistematização final por Ciro Campos Christo Fernandes.

Edição e revisão final: Luis Fernando de Lara Resende – *Revisão:* Roberto Carlos Ribeiro Araújo – *Projeto gráfico, capa e editoração eletrônica:* Maria Marta da R. Vasconcelos – *Fotografia:* Alice Prina e Vinícius Loureiro

Ficha catalográfica: Equipe da Biblioteca Enap

E747b Escola Nacional de Administração Pública (Brasil)
Balço de gestão: 2011-2014 / Escola Nacional de
Administração Pública. — Brasília: ENAP, 2014.

44 p.

1. Escola de Governo. 2. Capacitação Profissional. 3.
Administração Pública — Brasil. I. Título. II. Escola Nacional de
Administração Pública.

CDU 35:377

Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

tel. (61) 2020 3000

www.enap.gov.br

Apresentação	5
Introdução	7
Formação e aperfeiçoamento servidores	9
2.1. <i>Consolidação dos cursos de formação inicial para carreiras</i>	<i>9</i>
2.2. <i>Ampliação da oferta de aperfeiçoamento para carreiras</i>	<i>10</i>
2.3. <i>Aprofundamento do modelo de ensino aplicado</i>	<i>12</i>
2.4. <i>Capacitação de carreiras em áreas emergentes</i>	<i>12</i>
2.5. <i>Capacitação para os sistemas estruturantes</i>	<i>14</i>
2.6. <i>Desenvolvimento técnico-gerencial</i>	<i>14</i>
2.7. <i>Consolidação do ensino de pós-graduação</i>	<i>16</i>
2.8. <i>Credenciamento das escolas de governo</i>	<i>18</i>
2.9. <i>Comunicação e liderança</i>	<i>19</i>
2.10. <i>Gratuidade dos cursos</i>	<i>19</i>
3. Atuação em redes	21
3.1. <i>Articulação com escolas de governo</i>	<i>21</i>
3.2. <i>Parcerias com estados e municípios</i>	<i>23</i>
3.3. <i>Expansão da oferta em Educação a Distância</i>	<i>24</i>
3.4. <i>Cooperação internacional</i>	<i>24</i>
4. Assessoramento em gestão pública	27
4.1. <i>Assessoramento ao planejamento e implementação de políticas</i>	<i>27</i>
4.2. <i>Capacitação em temas emergentes de governo</i>	<i>28</i>
4.3. <i>Debate sobre políticas de governo</i>	<i>29</i>
4.4. <i>Concurso Inovação e Casoteca</i>	<i>29</i>
5. Pesquisa e publicações	31
5.1. <i>Reorganização da área de pesquisa</i>	<i>31</i>
5.2. <i>Revista do Serviço Público (RSP)</i>	<i>32</i>
5.3. <i>Comunicação e editoração</i>	<i>32</i>
5.4. <i>Política editorial</i>	<i>33</i>
5.5. <i>Gestão do conhecimento</i>	<i>33</i>

6. Planejamento e gestão estratégicos	35
6.1. Mapa estratégico	35
6.2. Mapeamento de processos	36
6.3. Modernização do campus	36
6.4. Infraestrutura de TIC	37
6.5. Fortalecimento do quadro de pessoal	37
7. Perspectivas para o futuro	39



Solenidade de transmissão de cargo de Presidência da ENAP - 22 de março de 2011
Helena Kerr do Amaral, Miriam Belchior e Paulo Carvalho

1. Apresentação

Prezado(a)

Passaram-se quase quatro anos desde que a Ministra do Planejamento, Miriam Belchior, ao me empossar em março de 2011, afirmou o que esperava da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para o próximo período de gestão que se iniciava:

- “Continuidade, com mudanças”: reconhecimento do trabalho construído ao longo de 2003-2010, apontando as necessidades do novo período;
- “Pensar, mas fazer”: que a Escola ampliasse sua capacidade de pesquisa e reflexão, conectada com as necessidades imediatas da gestão;
- “Valorização da gestão”: que a Escola, junto com outras áreas do Ministério, ajudasse os diversos órgãos a desenvolver a gestão e a planejar estrategicamente sua atuação;
- “Formação de gestores”: reforço ao caráter prático da capacitação, numa combinação adequada entre o conhecimento e a reflexão sobre o trabalho concreto e a integração dos profissionais à administração pública;
- “Continuar a aposta na EAD”: atingir mais servidores com formação de qualidade, ganhando mais capacidade e construindo mais parcerias;
- “Cooperação internacional”: destacando o amadurecimento da Enap no apoio a outros países e a prioridade à cooperação sul-sul, associados com constante prospecção de novas tecnologias educacionais e de gestão propiciada pelo conhecimento de outras experiências; e
- “Redes, articulações, parcerias”: instrumentos na construção de vínculo com outras organizações, com destaque ao papel da Enap na condução do Sistema de Escolas de Governo Federais e ao necessário apoio à melhoria da capacidade de gestão de estados e municípios, reforçando a questão federativa.

Ao concluirmos a gestão 2011-2014, olhamos com sentimento de dever cumprido: muitas ações implementadas em graus distintos de amadurecimento, percalços e comemorações.

O coletivo de dirigentes da Enap, orientados por um planejamento estratégico focado nas expectativas mencionadas, esforçou-se na construção de uma síntese

dos principais elementos que caracterizaram a Escola neste período. Este Balanço de Gestão destaca os aspectos que sobressaem e apresenta ao governo e à sociedade nossas principais realizações.

Ao olhar para nossas ações, agradeço a contribuição de minha valorosa equipe e a dos colaboradores e parceiros da Enap. Com um misto de humildade e orgulho, lhes recomendo uma leitura crítica e fraterna de nosso trabalho.

Assim, convidamos todos a continuar fazendo parte da construção de nosso futuro. Estamos cientes de que a Enap só exercerá efetivamente sua missão se contar com a atuação forte e colaborativa de dirigentes, servidores públicos e demais cidadãos engajados na consolidação do Estado democrático e na construção de resultados cívicos.

E que venha um 2015 de consolidação da democracia, com desenvolvimento e mais igualdade social.

Um abraço,

Paulo Carvalho

Presidente da Enap 2011-2014



IX Encontro Nacional de Escolas de Governo – 2012

1. Introdução

Este documento de balanço da gestão traz uma descrição e análise dos avanços e limites da experiência da Enap, durante o quadriênio 2011-2014, correspondente ao primeiro Governo Dilma Roussef. Destina-se aos dirigentes públicos, servidores e especialistas nos assuntos da gestão pública e, especificamente, da capacitação. É um texto que pretende contribuir para o debate político em torno da Enap, como escola de governo inserida na administração federal e atuante no ambiente das políticas de gestão e de capacitação do servidor.

A atuação da Enap é orientada fundamentalmente para fortalecer a gestão dos órgãos da administração pública. Em seu planejamento estratégico definido em 2011, a Escola declarou como suas atividades-fim a formação e o aperfeiçoamento de servidores, o assessoramento aos órgãos em temas de gestão pública, o desenvolvimento de pesquisas e publicações e a atuação em redes que apoiam a formação de agentes públicos. Como processos críticos impulsionadores da sua atuação nessas atividades-fim, afirmou a relevância da gestão estratégica da Escola, de seu modelo pedagógico e da atuação em gestão do conhecimento e comunicação.

As realizações destacadas no texto conformam um conjunto de frentes de atuação da Escola, na forma de atividades, projetos e iniciativas que buscaram a realização dos resultados esperados, definidos no planejamento estratégico e norteadores do trabalho realizado, quais sejam:

- a formação de agentes públicos, de forma estratégica e inovadora;
- atuação nos processos de planejamento e de implementação de políticas públicas, junto aos órgãos da administração federal;
- a disseminação de conhecimentos de gestão; e
- atuação em redes nacionais e internacionais de instituições que apoiam a formação de agentes públicos.

É importante salientar que este período representou, em larga medida, continuidade das diretrizes e ações iniciadas na gestão anterior da Enap (2007-2010). Ao longo do quadriênio 2011-2014, entretanto, foram introduzidos aprimoramentos, revisões ou ajustamentos às linhas de atuação

e, também, se abriam novas frentes de trabalho e inovação. O relatório apresenta, sempre que pertinente, referências mais amplas sobre a trajetória da Escola e os temas e questões que devem ser considerados para o seu futuro, como instituição de Estado.



Trabalho em grupo – IX Encontro da Rede Nacional Escolas de Governo 2012

2. Formação e aperfeiçoamento de servidores

Durante o período 2011-2014, a Enap manteve seu programa de formação para carreiras, aprofundando o modelo de ensino aplicado, inserido na realidade da administração pública. Expandiu os programas de aperfeiçoamento, para atender às carreiras recentemente criadas em áreas emergentes na estrutura do Estado brasileiro. Aperfeiçoou seu programa de desenvolvimento técnico-gereencial, ampliando suas responsabilidades na capacitação para os sistemas estruturantes e na melhoria do acesso aos seus cursos pelos servidores federais. Avançou na consolidação de seu programa de cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*), voltado para o desenvolvimento dos servidores e a preparação de dirigentes públicos.

2.1. Consolidação dos cursos de formação inicial para carreiras

A atuação na formação e aperfeiçoamento de servidores está voltada para as carreiras transversais, de natureza estratégica, que integram o ciclo de gestão governamental no âmbito da administração federal, a saber: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Planejamento e Orçamento (APO), Analista de Finanças e Controle (AFC) e Analista de Comércio Exterior (ACE). No seu conjunto, essas carreiras se completam de forma a abranger o ciclo de gestão das políticas públicas, com impactos de largo alcance sobre a renovação e profissionalização de quadros e o desempenho da administração federal. A Enap oferece cursos de formação inicial para as carreiras de EPPGG e APO, ambas com seus cargos lotados no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). E oferece programa de aperfeiçoamento que atende também às demais carreiras acima.

A carreira de EPPGG foi criada em 1989, como carreira generalista para formação de quadros voltados à gestão das políticas públicas e à ocupação de cargos de direção e assessoramento. A carreira de APO foi criada em 1987, destinada a coordenar, compatibilizar e harmonizar os processos de alocação de recursos públicos federais e de elaboração de planos de governo, com atuação nas unidades setoriais e centrais do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal.

Formar essas carreiras é preparar profissionais que fortalecerão o Estado, em um horizonte temporal que extrapola mandatos políticos. Os cargos de EPPGG e de APO são estratégicos porque estão diretamente implicados nos processos de

decisão, planejamento, viabilização e gestão das ações do Governo Federal brasileiro.

A Enap tem se empenhado em contribuir para o desenvolvimento de capacidades para realização de ações de alta complexidade, para apoio ao processo decisório das políticas públicas e da gestão governamental. O nexo com a atuação estratégica na gestão pública orienta o desenho curricular dos cursos de formação e de desenvolvimento nessas carreiras.

Desde a primeira edição do curso de formação inicial de EPPGG, em 1988, e ao longo de 16 turmas, até 2013, a trajetória da Escola está ligada à consolidação dessa carreira, que atualmente conta com 1.028 profissionais. No caso do curso de formação inicial de APO, houve 17 turmas, contando a carreira com 541 profissionais. Durante o quadriênio 2011-2014, a Escola ofereceu o curso de formação inicial para uma turma de EPPGG (16ª edição) e duas turmas de APO (16ª e 17ª edições), nos respectivos concursos públicos autorizados em 2009 e realizados entre 2009 e 2012 (veja Tabela 1).

A Enap avançou na elaboração de um desenho abrangente e estruturado dos conteúdos, metodologia e formato do Curso de Formação Inicial de EPPGG. Desenvolveu uma avaliação e revisão estruturante da proposta curricular do curso que se realizaria entre 2013 e 2014, em sua 17ª edição. Entretanto, o prosseguimento do concurso autorizado pelo MPOG, que preencheria 150 vagas de EPPGG ainda em 2014, foi suspenso por decisão judicial, ficando no aguardo da decisão de mérito.

**Tabela 1: Cursos de formação inicial para carreiras
Nº de capacitações: 2011-2014**

Curso	Nº de Capacitações
EPPGG	95
APO	147
Total	242

Fonte: DFP

2.2. Ampliação da oferta de aperfeiçoamento para carreiras

A Enap se empenhou em organizar o processo de formação e aperfeiçoamento de forma abrangente e coerente. Os conteúdos desses cursos foram estruturados em torno do desenho conceitual e processualístico dos ciclos da gestão e das políticas públicas. Os cursos de aperfeiçoamento passaram a compor um conjunto de conteúdos comuns, permitindo ao servidor optar por trilhas de desenvolvimento, conforme suas necessidades e preferências. Outro avanço introduzido na organização do programa de aperfeiçoamento foi o compartilhamento dos cursos entre diversas carreiras, o que levou à composição de turmas mistas, propiciando a convivência e o intercâmbio de visões e experiências profissionais, enriquecendo o ambiente de aprendizagem.

Os cursos oferecidos aprofundam os conteúdos da formação inicial e atualizam os servidores em metodologias, instrumentos e temas emergentes de gestão

pública. Contemplam cinco grupos de competências e respectivas áreas de conhecimento e habilidades específicas, relacionadas ao ciclo das políticas públicas e gestão: gestão governamental, gestão de organizações públicas, políticas públicas, monitoramento e avaliação de políticas e competências de relacionamento e gestão de equipes.

Ao longo do quadriênio, os cursos incorporaram temas de ponta como governança, avaliação de políticas e gestão intersetorial. Esses cursos seguem disposições legais e normativas de promoção na carreira e propiciam a formação continuada ao longo da trajetória profissional do servidor. O programa de aperfeiçoamento de carreiras ofereceu cerca de 40 cursos por ano, resultando em um total de 5.440 capacitações no período (veja Tabelas 2 e 3).

Tabela 2: Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras
Nº de capacitações e de cursos por ano: 2011-2014

Ano	Nº de capacitações	Nº de cursos
2011	1.122	40
2012	1.207	44
2013	1.356	37
2014	1.755	43
Total	5.440	164

Fonte: DFP

Tabela 3: Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras
Nº de capacitações anuais por carreiras: 2011-2014

Carreiras	2011	2012	2013	2014	Total
EPPGG	811	881	807	744	3.243
APO	32	15	51	76	174
AFC	113	13	206	159	491
ACE			17	4	21
AIE			90	135	225
ATPS				467	467
Enap (servidores)	47	39	10	23	119
Outros	119	259	175	147	700
Total	1.122	1.207	1.356	1.755	5.440

Fonte: DFP

Os nexos entre a atividade profissional do servidor e a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades são aspectos que têm merecido atenção dos coordenadores de cursos da Enap, dentro da perspectiva

de focar os recursos humanos como política de gestão, que tem um potencial estratégico para o desempenho da administração pública.

2.3. Aprofundamento do modelo de ensino aplicado

A Enap tem se empenhado, ao longo de sua trajetória, no aprofundamento do seu modelo de ensino aplicado. Esse é um diferencial, como escola de governo inserida na realidade da administração federal. Os cursos se caracterizam pela estrutura conceitual e pela dinâmica do aprendizado, que confluem nas atividades de ensino aplicado, propiciando o contato direto dos servidores em formação com seu ambiente profissional e a reflexão e produção ativa de diagnósticos, relatórios e propostas para problemas e questões, com as quais são confrontados durante os cursos.

O desenvolvimento de métodos e instrumentos de ensino aplicado recebeu grande atenção nos últimos anos. As atividades denominadas “práticas de governo” tornaram-se componentes centrais da organização dos currículos dos cursos de formação de EPPGG e APO e de Especialização em Gestão Pública (veja Seção 2.7). Essas atividades levam os alunos a vivenciarem situações organizacionais concretas e a realizarem diagnósticos *in loco* sobre áreas da administração pública ou questões prementes da agenda de governo. Os trabalhos são elaborados mediante contato direto com órgãos e entidades da administração federal e o aluno é instado a produzir uma reflexão crítica sobre suas vivências e a sistematizar seus nexos com as referências teóricas do curso e com o ciclo das políticas públicas. Além disso, foi dispensado grande esforço no desenvolvimento e na utilização de estudos de caso como objetos de aprendizagem, por meio da *Casoteca* (veja seção 4.4).

2.4. Capacitação de carreiras em áreas emergentes

A Escola se empenhou em ocupar espaços estratégicos para atender à capacitação de carreiras criadas recentemente em áreas emergentes, onde está em andamento um importante processo de ampliação e reestruturação da atuação do Estado, como é o caso das políticas sociais, dos investimentos em infraestrutura e da gestão estratégica da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). A formação de uma burocracia profissionalizada nessas áreas, com alta competência técnica, é um avanço recente do Estado brasileiro, em relação ao qual a Enap tem desempenhado papel relevante.

Na área social, a carreira de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS) foi criada pela Lei nº 12.094/2009 para atuar transversalmente nos órgãos com competências nas políticas sociais, o que inclui um amplo rol de atividades em vários ministérios. O desenho dessa carreira se alinha com os formatos emergentes de políticas intersetoriais, com certa complexidade de implementação, porque envolvem a coordenação entre diversos órgãos, exigindo visão sistêmica da organização e dos processos da administração pública, além de habilidades de negociação e cooperação. A Enap desenvolveu cursos que oferecem uma visão contextualizada, enfatizando a atuação interinstitucional dentro da administração federal e com os estados e municípios. Dessa forma, a

Enap contribui para a construção de capacidades estatais indispensáveis à construção das estruturas do Estado de Bem-Estar no Brasil.

Os cargos de Analista de Infraestrutura (AIE) e de Especialista em Infraestrutura Sênior foram criados pela Lei nº 11.539/2007, para atuar em obras de engenharia de grande porte. Atendem à necessidade de fortalecer a capacidade técnica do Estado em gestão de projetos, em vista da recente retomada de investimentos em larga escala, com a execução do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), exigindo a formação de quadros técnicos especializados. Também nesse caso, a Enap se mobilizou para a oferta de capacitação voltada para habilitar os servidores desses cargos a compreenderem sua inserção em um ambiente de trabalho com múltiplas relações e processos que exigem uma visão abrangente.

O cargo de Analista em Tecnologia da Informação (ATI), criado pela Lei nº 11.907/2009, possui atribuições voltadas às atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle dos recursos de TIC, dotando o Estado de capacidade técnica e autonomia para tomar decisões sobre contratos de alta complexidade técnica, negociados em contextos de intensa inovação e competição entre as empresas que, nessa área, prestam serviços à administração pública federal.

A Enap criou programas de ambientação para as carreiras de ATPS e ATI e para o cargo de AIE, oferecidos por ocasião do ingresso do servidor. Os programas são uma nova modalidade de capacitação, voltada para a integração dos ingressantes ao serviço público por meio de cursos de curta duração, e tem por objetivo sensibilizar o servidor e contextualizá-lo a respeito da administração federal e do seu órgão ou área de atuação, bem como informá-lo sobre os instrumentos e processos básicos do seu trabalho. Trata-se de capacitação destinada à preparação prévia à assunção de cargo, imprescindível para um adequado acolhimento dos servidores em início de carreira.

Os programas de ambientação passaram a ser oferecidos também para os servidores que tomam posse em cargos efetivos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em virtude de acordo de cooperação técnica com essa entidade. Durante o período 2011-2014, foram realizadas um total de 1.244 capacitações em cursos de ambientação (veja Tabela 4).

Tabela 4: Nº de Capacitações
Cursos de ambientação: 2011-2014

Cargo/Instituição	Nº de Capacitações
ATPS	815
AIE	165
ATI	112
Inep (*)	152
Total	1.244

Fonte: DFP. (*) Servidores dos cargos: Técnico em Informações Educacionais e Pesquisador-Tecnologista em Informações e Avaliações Educacionais

2.5. Capacitação para os sistemas estruturantes

A Enap oferece programas de capacitação aos servidores que atuam em sistemas estruturantes da administração pública federal que coordenam as atividades administrativas comuns aos órgãos. Os sistemas são elos críticos do desempenho sistêmico da administração federal, porque o seu funcionamento afeta diretamente as rotinas de caráter administrativo que movimentam a máquina pública, a exemplo da folha de pagamentos, benefícios de pessoal, licitações, convênios, empenhos, pagamentos, entre outras.¹

Os cursos oferecidos pela Enap capacitam servidores envolvidos com a gestão operacional dessas atividades, em geral carentes de formação especializada e do incentivo e reconhecimento profissional pelo seu trabalho. Assim, a preparação para a ocupação de cargos de direção e assessoramento nessas áreas é também atendida por meio do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais (PDGO).

Durante o quadriênio, a Enap buscou a aproximação com os gestores dos sistemas estruturantes, com vistas a um relacionamento orgânico de longo prazo. Entendimentos recentes com o MPOG resultaram em definições de alcance estratégico sobre a gestão da capacitação nos sistemas estruturantes. Como resultado de um novo arranjo delineado para a plataforma tecnológica, no âmbito do MPOG (veja Seção 6.4), a Enap assumiu a responsabilidade de coordenar os programas de capacitação em Educação a Distância (EAD) para os servidores que atuam nos sistemas de planejamento e orçamento, serviços gerais (SISG), pessoal civil (SIPEC), convênios (SICONV), patrimônio (SPU) e tecnologia da informação (SISP). É um avanço que abre a perspectiva de ampliação da sua atuação nessas linhas de capacitação, com a possibilidade de aprimorar os conteúdos e formatos dos cursos, tirando proveito do ganho de escala na utilização de recursos.

2.6. Desenvolvimento técnico-gerencial

A Enap mantém historicamente ações de capacitação dos servidores públicos federais na área técnico-gerencial. São programas e cursos que visam a criar uma visão qualificada da gestão, em diversos níveis, otimizando o desempenho dos servidores. Os programas reúnem um conjunto de eventos de aprendizagem de preparação técnica específica que podem ser realizados separadamente ou de forma sequencial, permitindo aos servidores uma visão sistêmica do processo de trabalho.

Os eventos, dentro dessa linha de atuação fornecem aos órgãos da administração federal um sistema modular de capacitação que mescla as modalidades de ensino presencial e EAD, de forma a compatibilizar as necessidades institucionais com a disponibilidade de tempo dos servidores e, assim, favorecer a melhoria do desempenho profissional. Estão distribuídos nas

¹ O termo “sistemas estruturadores” (ou “estruturantes”) se refere aos sistemas informatizados que apoiam as atividades administrativas organizadas segundo uma estrutura matricial, na qual alguns ministérios são responsáveis pela coordenação, supervisão técnica e normatização dessas atividades, exercida transversalmente, sem prejuízo das linhas de comando verticais que emanam de cada ministro.

seguintes áreas temáticas: Comunicação e Liderança; Desenvolvimento de Gerentes; Desenvolvimento de Pessoas; Ética, Cidadania e Direitos Humanos; Gestão da Tecnologia da Informação e do Conhecimento; Gestão de Processos; Gestão de Projetos Urbanos; Gestão Orçamentária e Financeira; Logística Pública; Planejamento e Gestão, e Tecnologias e Educação.

Os programas e cursos são oferecidos em turmas abertas ou fechadas, para atender demandas específicas dos órgãos. No período 2011 – 2014, foram revistos e ampliados, o que permitiu aproximá-los mais das necessidades de capacitação dos demandantes. A Enap desenvolveu diversos programas para ministérios, autarquias, agências reguladoras, empresas estatais, universidades e institutos federais. Os resultados do período foram a capacitação de 132.482 servidores públicos nas modalidades presencial e EAD, distribuídos nas áreas temáticas mencionadas, sendo a maior parte deles (81%) nas seguintes: Desenvolvimento de Pessoas; Ética, Cidadania e Direitos Humanos; Planejamento e Gestão; e Logística Pública (veja Tabela 5). A expansão acentuada da oferta na modalidade EAD é analisada na Seção 3.3.

Tabela 5: Capacitação técnico-gerencial

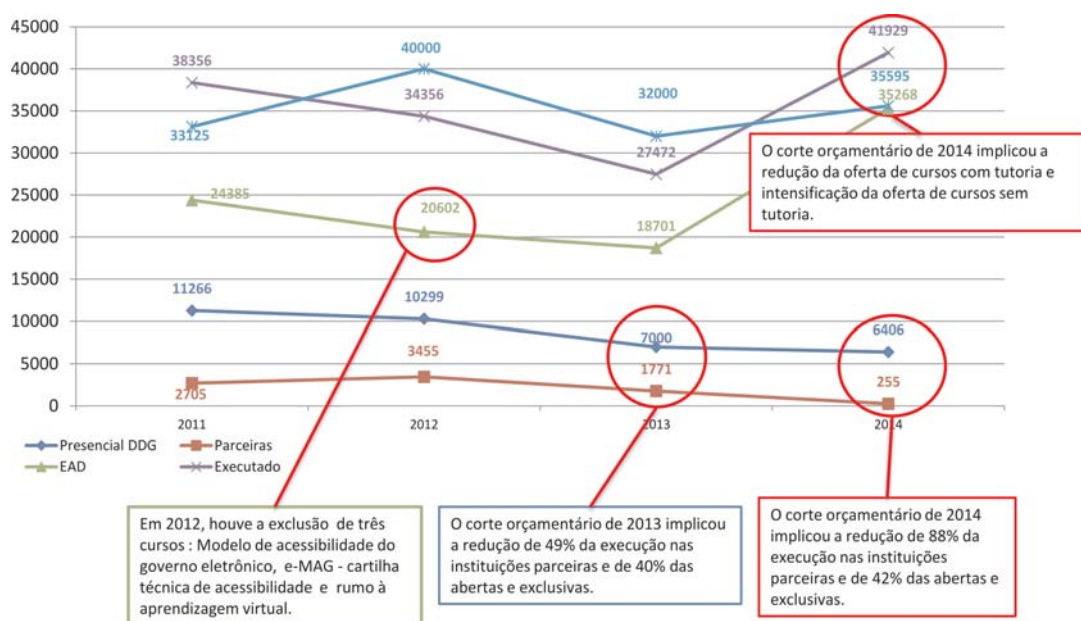
Nº de capacitações por área temática: 2011-2014

Temática	Total	%
Desenvolvimento de Pessoas	30.166	23
Ética, Cidadania e Direitos Humanos	28.001	21
Gestão da Tecnologia da Informação e do Conhecimento	2.811	2
Gestão de Processos	3.102	2
Gestão de Projetos Urbanos	2.753	2
Gestão Orçamentária e Financeira	8.698	7
Logística Pública	24.361	18
Planejamento e Gestão	24.830	19
Comunicação e Liderança	1.202	1
Tecnologias e Educação	2.835	2
Desenvolvimento de Gerentes	3.723	3
Total	132.482	100

Fonte: DDG

A oferta no período apresentou variações devido, principalmente, aos contingenciamentos de recursos que impactaram fortemente a execução dos cursos de EAD com tutoria e os cursos presenciais. Entretanto, a tendência aponta para um crescimento da execução nos próximos anos, apoiada em um novo modelo de EAD que vem se consolidando na Escola e na expansão da oferta dos cursos nessa modalidade sem tutoria. Portanto, a preocupação que se coloca não é tanto com a manutenção do crescimento da quantidade de servidores capacitados, mas com a continuidade da oferta de cursos presenciais e de EAD com tutoria (Gráfico 1).

Esses programas deram resposta a necessidades emergentes, que resultaram da implementação de políticas prioritárias, de grande repercussão. O Ministério da Educação demandou um programa de capacitação para reitores, pró-reitores e diretores para atender à expansão da educação tecnológica, com a implementação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), o que levou à realização de concursos para as instituições de ensino superior. Desde 2010, a Enap vem oferecendo programas de capacitação para os dirigentes dessas instituições. Outro programa que vale ressaltar trata da capacitação para servidores federais civis e militares e civis de todas as unidades federadas, no âmbito do Sistema Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça.



Fonte: DDG

Gráfico 1: Capacitação técnico-gerencial
Nº de capacitações por modalidade de ensino: 2011-2014

2.7. Consolidação do ensino de pós-graduação

A Enap tem avançado na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, intensificando o enfoque do ensino-aplicação como importante diferencial a cultivar. A sua atuação em cursos de especialização por meio de oferta própria se iniciou no final de 2002, inaugurando programas abertos à inscrição de servidores públicos, em caráter individual.

A abertura dessa linha de atuação ampliou e diversificou o público-alvo da Escola, para incorporar servidores em busca do aprimoramento da sua formação, respondendo a demanda inequívoca em sua relevância e oportunidade, haja vista o fluxo contínuo de turmas formadas ao longo dos anos que se seguiram. Essa atuação tem suprido lacuna da oferta do ensino de pós-graduação em formatos aplicados e inseridos na realidade da administração pública. A procura por essa

modalidade de ensino se relaciona também com o desenvolvimento profissional dos servidores de carreira. Muitos dos regulamentos de desenvolvimento de carreiras têm trazido a titulação acadêmica como requisito de promoção. Os resultados da realização desses cursos, com um total de 287 concluintes, no período 2011-2014, estão apresentados na Tabela 6, adiante.

Os programas de especialização da Enap focalizam temas de interesse imediato das políticas de gestão pública no Brasil. A especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, com quatro turmas já realizadas, tem ocupado um espaço importante de mobilização e qualificação dos gerentes nessa área, que padece de baixo *status* institucional e carência de conhecimento técnico especializado. A origem desse curso relaciona-se com a participação ativa da Enap na formulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que resultou na publicação em 2006, do Decreto nº 5.707, com os contornos dessa política. O curso serviu também para a construção de conhecimento em gestão estratégica de pessoas adaptado à realidade da administração pública. A produção gerada pelas atividades do curso tem sido publicada pela Escola (veja Seção 5.4).

A especialização em Gestão Pública, com conteúdos abrangentes nessa área, objetiva a formação de servidores com potencial para ocuparem os cargos de direção e assessoramento. Ao lado do curso de formação das carreiras de EPPGG e de APO, oferece uma visão sistêmica da administração pública e da gestão das organizações públicas, conferindo forte ênfase às atividades de aplicação. A realização desse curso atende à diretriz da política de desenvolvimento de pessoal, que atribui à Enap a capacitação gerencial dos servidores, diretamente ou por meio do Sistema de Escolas de Governo da União (Segu). O curso tem alcançado expressivo sucesso, já perfazendo 9 turmas formadas, atraindo candidatos qualificados. Encontra-se em sua décima edição, iniciada em 2014.

Foram realizadas duas edições do curso de Especialização em Gestão de Políticas de Proteção e Desenvolvimento Social, sob demanda do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), com o objetivo de capacitar quadros desse ministério e de outros envolvidos na gestão de programas sociais. Na sua primeira edição, o curso fortaleceu a implementação do Programa Bolsa Família e do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e, na segunda edição, o Programa Brasil sem Miséria, além do SUAS.

A especialização em Gestão de Políticas Públicas de Direitos Humanos é curso que aborda tema emergente, de alcance transversal, porém ainda inédito no recorte adotado, que se refere aos aspectos de gestão da respectiva política. A Escola assumiu a realização do curso a partir de demanda da Secretaria de Direitos Humanos (SDH), como projeto de desenvolvimento dos conteúdos de ensino. A primeira turma foi aberta em 2013 e o curso foi concluído em dezembro 2014. Os professores e alunos também produziram material didático e de reflexão sobre o tema, que será publicado pela Enap.

Cabe mencionar que, para atender às demandas de ministérios envolvidos com a implementação de programas e projetos de infraestrutura econômica e social, em especial aqueles inseridos no PAC, a Enap desenvolveu Programa de Especialização em Gestão de Políticas e Projetos de Infraestrutura, com base em ampla pesquisa, realizada entre 2012 e 2013, para identificação das necessidades de capacitação. A Escola está preparada para implementar o programa ou disciplinas avulsas, a fim de promover ampliação da capacidade estatal nesse campo.

Tabela 6: Número de concluintes: 2011-2014
Cursos de Especialização

Curso	Edição	Período	Concluintes
Gestão Pública	6ª	2009/2011	27
	7ª	2011/2012	19
	8ª	2012/2013	30
	9ª	2013/2014	35
	10ª	2014/2016	80*
Total			111
Gestão de Pessoas no Serviço Público (MPOG/PNDP)	2ª	2009/2011	24
	3ª	2010/2012	29
	4ª	2013/2014	37
Total			89
Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social (MDS)	1ª	2010/2012	34
	2ª	2012/2013	29
Total			63
Gestão de Políticas Públicas de Direitos Humanos (SDH)	1ª	2013/2014	24

(*) Conclusão prevista para dezembro de 2016. Número de concluintes estimado.

Fonte: DFP

2.8. Credenciamento das escolas de governo

No quadriênio 2011-2014, a Enap intensificou ações de articulação e representação política das escolas de governo da União, na luta pela revalidação dos credenciamentos da oferta de pós-graduação *lato sensu*, anteriormente concedidos em caráter excepcional. Trata-se de um pleito que contribui para a inserção desse segmento no arcabouço do sistema de ensino superior no Brasil. Por meio de intensa interlocução entre as escolas e junto aos órgãos reguladores da educação – Conselho Nacional de Educação (CNE), Ministério da Educação (MEC) e Inep, obteve-se, por meio da Resolução CES/CNE/MEC nº 7 de 8 de setembro de 2011, a autorização para o credenciamento

educacional das escolas de governo, que havia sido revogada em 2009. Outro avanço importante foi a revisão formal do marco regulatório e dos procedimentos para o credenciamento nesse segmento, que se realizará em moldes distintos daqueles aplicados às Instituições de Ensino Superior (IES). Com esse propósito, uma resolução do CNE sobre a matéria foi discutida em agosto de 2014, em audiência pública, com participação das IES e das escolas de governo. Além disso, um instrumento específico para a avaliação das escolas de governo, que será realizada pelo Inep, foi homologado pelo MEC, com parecer favorável do CNE.

2.9. Comunicação e liderança

A Enap criou, em 2011, o programa Comunicação e Liderança (COMLIDE), que é um conjunto articulado de eventos de capacitação para o desenvolvimento de competências relacionais dos servidores públicos, visando ao exercício de papéis estratégicos. As atividades são realizadas na forma de cursos, oficinas e seminários que abordam temas de liderança, comunicação e negociação, entre outros, desenvolvendo habilidades de relacionamento interpessoal e de atuação em coletivos, dentro de equipes e organizações. O programa tem sido implementado como parte dos cursos de capacitação de servidores, como atividade inserida no assessoramento prestado aos órgãos e na preparação de quadros da própria Enap.

No período de 2011-2014, foram capacitados 1.076 servidores nos cursos que compõem o COMLIDE, conforme demonstrado na Tabela 7, adiante.

2.10. Gratuidade dos cursos

A partir de 2014, a Escola adotou o regime de gratuidade da participação dos servidores nos seus cursos presenciais, quando oferecidos em turmas abertas à inscrição individual. Esse mecanismo substituiu o financiamento por meio da transferência de recursos pelo órgão de origem do servidor, que acarretava custos processuais à Enap e aos órgãos, dificultando a participação dos candidatos. A mudança implicou internalizar, no planejamento de recursos da Escola, o atendimento às demandas que se originam da iniciativa dos servidores em busca de aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento em suas carreiras. A facilitação do acesso trouxe impactos positivos de crescimento da demanda, ao mesmo tempo em que permitiu seu mapeamento com mais precisão.

Tabela 7: Cursos de Liderança realizados – 2011-2014

Agrupamento	Atividade	Turmas	Concluintes
Programas de Desenvolvimento Gerencial Sob Medida	Liderança Dinâmica no Serviço Público	1	25
	Liderança, Reflexão e Ação	18	273
	Práticas Conversacionais	2	46
	Subtotal Desenv. Gerencial Sob Medida	21	344
Programa de Aperfeiçoamento de Gestores Públicos	Técnicas de Negociação no Setor Público	7	199
	Liderança Dinâmica no Serviço Público	6	165
	Competências Conversacionais	2	39
	Subtotal Programa Aperfeiçoamento	15	403
Cursos de Pós-Graduação	Tópicos em Comportamento Organizacional	3	87
Projetos Especiais	Formação Básica de Facilitadores MS em processos participativos	7	120
	Comunicação e Interculturalidade - Cooperação Internacional	3	65
	Liderança Dinâmica no Serviço Público – Regulação	2	57
	Subtotal Oferta de Projetos Especiais	12	242
Total		51	1076

Fonte: DDG



Abertura do X Encontro Nacional de Escolas de Governo – agosto de 2014

3. Atuação em redes

A Enap empreendeu uma atuação articuladora e coordenadora nas redes que envolvem as escolas de governo, contribuindo para a estruturação desse segmento e para a dinamização de uma rica comunidade de política em torno dos assuntos de interesse dessas instituições. Ampliou e qualificou o atendimento aos cursos de capacitação para agentes públicos por meio de parcerias com estados e municípios. Avançou na internalização dos métodos e instrumentos da educação a distância por meio da utilização da internet e em definições estratégicas e sobre a construção da sua plataforma tecnológica, com vistas à expansão no longo prazo dessa modalidade de ensino. Além disso, marcou presença internacional como instituição brasileira de referência no segmento das escolas de governo.

3.1. Articulação com escolas de governo

As escolas de governo são um segmento em expansão, a despeito da carência de uma definição amplamente aceita em torno dessa denominação e da falta de uma política abrangente de gestão de pessoas que defina e implemente, de forma consistente e efetiva, os papéis, formas de atuação, objetivos e metas para a capacitação dos servidores.

A Enap coordena o Sistema de Escolas de Governo da União (Segu) e compõe o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), juntamente com a Secretaria de Gestão Pública (Segep). Embora fracamente definido no Decreto nº 5.707/2006 que estabeleceu a política de capacitação da administração federal, o Segu é iniciativa que, de certa forma, se impõe em face do evidente espaço de sinergias potenciais entre as escolas de governo, considerando, ainda, que há estruturas, carreiras e processos comuns entre os órgãos e entidades.

No período 2011-2014, o Segu consolidou-se como importante espaço de articulação e atuação das escolas mobilizadas em decorrência da regulação do credenciamento de cursos de pós-graduação *lato sensu* nesse segmento, que gerou diversos entendimentos e negociações com áreas do MEC e com o CNE, resultando na edição de resoluções e outros instrumentos necessários à regularização da oferta de cursos de especialização pelas escolas de governo federais, o que acarretou uma maior institucionalização dessas escolas. Isso foi alcançado por meio de um trabalho constante, com reuniões bimestrais dos

dirigentes, consolidando um coletivo de escolas atuante e bastante coeso. Nesse período, houve adesão de várias escolas antes não engajadas, estando hoje o Segu composto por 20 instituições vinculadas a diferentes órgãos do Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público.

Tabela 8: Escolas participantes do Segu

Poder Executivo	Organização Mantenedora	Vinculação
Academia Nacional de Polícia (ANP)	Departamento de Polícia Federal	MJ
Centro de Altos Estudos da PGFN (Ceae)	Procuradoria-Geral da Fazenda	MF
Centro de Formação e Aperfeiçoamento do INSS (CFAI)	Instituto Nacional do Seguro Social	MPS
Escola da Advocacia-Geral da União (Eagu)	Advocacia-Geral da União	AGU
Escola de Inteligência (Esint)	Agência Brasileira de Inteligência	GSI-PR
Escola Nacional de Administração Pública (Enap)	-	MP
Escola Nacional de Ciências Estatísticas (Ence)	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	MP
Escola Nacional de Mediação e Conciliação (Enam)	Secretaria de Reforma do Judiciário	MJ
Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP)	Fundação Oswaldo Cruz	MS
Escola Nacional de Serviços Penais (Espen)	Departamento Penitenciário Nacional	MJ
Escola Superior de Administração Fazendária (Esaf)	Ministério da Fazenda	MF
Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj)	-	MEC
Instituto Rio Branco (IRBR)	Ministério das Relações Exteriores	MRE
Universidade Banco Central do Brasil (Unibacen)	Banco Central do Brasil	BACEN
Escola Nacional de Defesa do Consumidor (ENDC)	Secretaria Nacional do Consumidor	MJ
Poder Legislativo	Organização Mantenedora	Vinculação
Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor)	Câmara dos Deputados	Câmara
Instituto Legislativo Brasileiro (ILB)	Senado Federal	Senado
Instituto Serzedello Corrêa (ISC)	Tribunal de Contas da União	TCU
Poder Judiciário	Organização Mantenedora	Vinculação
Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Poder Judiciário (CEAJud)		CNJ
Ministério Público	Organização Mantenedora	Vinculação
Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU)		MPU

A Rede Nacional de Escolas de Governo, animada pela Enap desde 2003, contava, no final de 2014, com 208 instituições cadastradas, distribuídas da seguinte forma: 62 na esfera federal, 97 nos estados e 49 nos municípios.

A Escola atua como articuladora e exerce uma liderança natural sobre o contingente em crescimento de instituições que se reconhecem como escolas de governo, e que apresentam os mais diversos perfis e estágios de desenvolvimento institucional. Ao longo desse quadriênio, o IX e o X Encontro Nacional de Escolas de Governo aconteceram em 2012 e 2014, coordenados pela Enap. Tais atividades demonstram a vitalidade do segmento, a ânsia por intercambiar experiências e reforçar uma identidade em construção mas, ao mesmo tempo, indicam uma

grande heterogeneidade e, talvez, a necessidade de uma agenda política mais claramente definida e respaldada no segmento das escolas de governo.

Algumas questões que têm se colocado nos debates realizados nesses encontros se referem ao papel das escolas de governo nas políticas de pessoal e de profissionalização da função pública e, em especial, no planejamento da capacitação, recrutamento e preparação de dirigentes. Além disso, é oportuno avançar a discussão sobre formas de atuação coordenada, no âmbito federativo e no contexto de políticas intersetoriais, bem como sobre os modelos jurídico-legais de organização e sobre os requisitos desejáveis para a boa organização e desempenho dessas instituições.

3.2. Parcerias com estados e municípios

O intercâmbio com escolas de governo e centros de capacitação estaduais e municipais constitui uma ação estratégica da Enap, que mantém o seu Programa de Parcerias desde a década de 1990. Por intermédio de acordos de cooperação técnica, a Escola amplia a abrangência de sua atuação na oferta do ensino presencial e sua capacidade de atender ao considerável número de servidores públicos federais em exercício fora de Brasília.

Os acordos de cooperação permitem não só a difusão das soluções de capacitação geradas pela Escola como, também, a troca de informações e experiências com entidades que lidam com problemas e desafios locais e regionais, viabilizando o conhecimento mais apurado das demandas por qualificação no contexto das administrações estaduais e municipais.

Esse conhecimento tem permitido à Enap atuar em projetos patrocinados pelo Governo Federal junto aos governos locais, a exemplo do Programa de Formação de Técnicos Estaduais e Municipais para Elaboração do PPA 2014-2017, por meio do qual foi possível capacitar cerca de 2.100 servidores entre abril de 2013 e dezembro de 2014, no contexto da agenda de apoio à formulação dos planos plurianuais nos municípios, promovida pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI) do MPOG.

Outro projeto de atuação interfederativa foi o Programa de Gestão de Compras Públicas, construído em parceria com a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do MPOG, o Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (Consad) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Trata-se de iniciativa de capacitação em gestão de compras públicas realizada em duas etapas: a primeira é a formação centralizada de servidores estaduais pela Enap, indicados por escolas de governo dos estados para atuação como multiplicadores; a segunda é a disseminação da formação para servidores estaduais, de forma descentralizada, por instrutores preparados na primeira etapa. Foram desenvolvidos dois cursos de desenvolvimento gerencial, similares aos ofertados no Programa de Logística.

As parcerias foram institucionalizadas por meio de acordos de cooperação técnica entre a Enap e as escolas de governo. O êxito dessa experiência levou a Escola a considerar a expansão desse mecanismo de atuação, por meio de estratégia de formação e multiplicação local, para capacitação em maior escala.

3.3. Expansão da oferta em Educação a Distância

A expansão da oferta de capacitações, com ganhos de escala, tem sido viabilizada pela utilização da EAD, que permite acesso ampliado e facilidade de participação do servidor. Essa forma de atuação alinha a Enap à busca pela assimilação de novas tecnologias e formatos de ensino que se imporão, cada vez mais, no futuro. Além disso, a Escola cede conteúdos e materiais de ensino dos seus cursos para utilização por parceiros, viabilizando a ampliação do acesso a seus cursos por meio de ofertas realizadas em outras instituições.

A rápida expansão da oferta se deu pela ampliação do catálogo de cursos nessa modalidade, sem tutoria, sem limitação de vagas e abertos também aos cidadãos, possibilitando à Escola alcançar um total de 106.311 capacitações nos últimos quatro anos: 24.385 em 2011; 19.922 em 2012; 27.402 em 2013; e 35.268 em 2014. Entretanto, essa expansão foi acompanhada pela redução da oferta de cursos com tutoria, em virtude das restrições orçamentárias durante o quadriênio. A tutoria é especialmente importante em cursos que exigem produções mais elaboradas por parte dos alunos, permitindo à EAD avançar na oferta de cursos de nível intermediário e avançado, além de fomentar a troca de experiências e o estabelecimento de redes de aprendizagem entre os participantes.

A Escola vem investindo em ações com vistas a alcançar um modelo de gestão, desenvolvimento e oferta de cursos que favoreça a inovação e a articulação com outras instituições. Esse conjunto de ações compõe o projeto Educação Mediada por Tecnologias e pretende ampliar o uso qualificado de tecnologias nos eventos educacionais. Entre essas ações, estão a parceria com o MPOG para a absorção das suas escolas virtuais (veja Seção 6.4), o desenvolvimento de cursos em EAD para a SLTI, a adesão aos serviços da Rede Nacional de Pesquisa e a cooperação com a Universidade de Brasília (UnB) para prover soluções e desenvolver pesquisas sobre tecnologias educacionais e cursos a distância.

Essas ações apontam para uma perspectiva do trabalho colaborativo em rede e para o desenvolvimento de um sistema federado (portal único) para o Segur que permita o acesso, pelas escolas de governo e servidores públicos de todos os níveis e esferas de governo, à oferta de cursos e eventos de capacitação. O portal abrigará também um “banco de talentos” com currículos de especialistas, comunidades de prática por áreas temáticas e acesso aos repositórios de documentos das escolas de governo.

3.4. Cooperação internacional

A cooperação internacional na Enap caracteriza-se pela articulação com os projetos estratégicos da Escola e pelo intercâmbio de boas práticas nas áreas de reforma e

modernização do Estado. Essa troca de experiências contribui para o desenvolvimento e oferta de novos produtos de aprendizagem e para a melhoria de práticas gerenciais no setor público. Serve, ainda, para consolidar o papel da Enap como difusora de novos conhecimentos e práticas inovadoras em gestão pública.

No período de 2011-2014, a Enap expandiu e diversificou formatos e oportunidades de cooperação, com uma postura proativa de contornar as limitações de recursos financeiros e mobilizar os potenciais técnicos dos seus próprios quadros, sensibilizando as áreas para as possibilidades de intercâmbio com outros países, inclusive na forma de oferta de cooperação.

No quadriênio, implementou projetos e ações com países latino-americanos e africanos, com redes e foros internacionais, assim como buscou parcerias tradicionais para seu fortalecimento e de outros órgãos e entidades da administração federal. Nesse particular, destacam-se as ações promovidas pelo programa Eurosocial II, da Comissão Europeia, no qual a Enap exerce o papel de sócio-coordenador desde 2011.

Também de forma crescente nos últimos anos, a Escola tem buscado fortalecer a integração com a política de cooperação internacional do governo brasileiro. Na cooperação técnica Sul-Sul, a projeção internacional conquistada na formação de dirigentes a credenciou a exercer um papel importante no contexto ibero-americano e em países africanos e de língua portuguesa. De 2010 a meados de 2012, a Enap executou, em parceria com o MPOG, a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), o Ministério da Função Pública e o Instituto Superior de Administração Pública (Isap), de Moçambique, o projeto Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique, capacitando 403 servidores públicos daquele país. Esse projeto representou um marco nas atividades de cooperação da Escola, tendo como um de seus resultados o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação que vem sendo adotada pela ABC em seus projetos de cooperação Sul-Sul.

No apoio à gestão internacional dos ministérios, a Enap realizou oito seminários internacionais para o MDS em 2012 e 2013. Esses eventos visaram a apresentar um panorama sobre as estratégias e políticas brasileiras de promoção da proteção social e erradicação da pobreza a técnicos e dirigentes de diversos países.

Ressalta-se ainda o Programa de Capacitação em Cooperação Técnica Internacional (PCCTI), desenvolvido em parceria com a ABC e com a Agência de Cooperação Internacional da Alemanha, que atende, desde 2012, à demanda por capacitação de profissionais que gerenciam e implementam projetos de cooperação técnica internacional brasileira. O programa já capacitou 150 agentes públicos.

Na cooperação ibero-americana, destaca-se a participação ativa da Enap na Escola Ibero-Americana de Administração e Políticas Públicas (EIAPP), entidade coordenada pelo Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) e que reúne diversas escolas de governo da região. No período 2011-2014, a Enap manteve uma programação anual de cursos

internacionais sobre temas como planejamento estratégico, negociação e resolução de conflitos, avaliação de programas sociais, competências conversacionais e ética na administração pública, esse último na modalidade EAD. Foram capacitados um total de 224 alunos, dos quais 65 eram brasileiros e 159, estrangeiros.

A Enap participa ainda da Rede dos Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (Rinape), que reúne instituições dos estados da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). A Rinape desenvolve atividades de formação, investigação e cooperação na área da administração e gestão pública. A Enap atua como observadora das atividades da Rede Global de Escolas de Governo da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e é membro do Instituto Internacional de Ciências Administrativas, entidade que congrega escolas de formação em administração pública de todo o mundo.



Ana Fonseca (esquerda) e Ministra Tereza Campelo (direita) com o Presidente da Enap em Café com Debate por ocasião dos 10 anos do Programa Bolsa Família – 5 de setembro 2014

4. Assessoramento em gestão pública

A Enap atendeu a demanda contínua por programas corporativos de capacitação, junto aos órgãos e entidades da administração federal. Atuou como parceira em projetos e iniciativas de importância prioritária para as políticas de planejamento, de gestão e sociais, desenvolvendo novas abordagens, metodologias e instrumentos. Prosseguiu na sua atuação como centro de reflexão e debate pluralista sobre as questões de governo relacionadas com as políticas e a gestão pública, por meio da promoção de eventos. Deu continuidade, sem deixar de introduzir aprimoramentos, ao Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.

4.1. Assessoramento ao planejamento e implementação de políticas

A Escola desenvolve ações para apoiar projetos e iniciativas de modernização da gestão na administração federal. Essa linha de atuação busca a aproximação entre os processos de diagnóstico e planejamento interno dos órgãos, reestruturação organizacional e implementação de projetos. Desta forma, presta assessoramento no desenho de programas de desenvolvimento institucional, inclusive para a seleção de metodologias, instrumentos e perfis de profissionais que sejam mais adequados a cada situação.

A mudança do estatuto, em 2013, incluiu o reforço da institucionalidade dessa linha de atuação e ampliou o escopo do assessoramento técnico prestado, adotando a perspectiva de que as políticas de gestão de pessoas podem ser posicionadas na linha de decisão estratégica. Dessa forma, foi definida como uma das atividades que concretizam as finalidades da Escola: “prestar assessoria técnica na elaboração de estratégias e projetos de desenvolvimento institucional, e para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas” (inciso IV do art. 1 do Decreto nº 8.091/2013).

Ao longo do quadriênio, a Enap prestou assessoramento técnico a vários órgãos, entre os quais se destacam o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), o Ministério da Saúde (MS) e o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS). Ainda dentro dessa linha de atuação, a Escola apoiou uma ampla iniciativa de fomento a processos de planejamento estratégico e modernização da gestão nos ministérios, coordenada pelo MPOG, por meio da Assessoria Especial de Modernização da Gestão (Asege).

Implementada a partir de 2013, os trabalhos alcançaram 22 ministérios que aderiram à iniciativa, cuja concepção preconiza a realização de diagnósticos e planejamento interno para subsidiar o desenho de projetos na área de melhoria dos processos, dentro de uma perspectiva integrada, voltada para o fortalecimento institucional dos órgãos.

A Enap ofereceu, ainda nessa perspectiva, a capacitação dos gerentes de projetos para dotar os ministérios de capacidade específica em contratação e gerenciamento de consultorias. Com o desenvolvimento desses cursos, a Enap se propôs a contribuir no enfrentamento de uma persistente fragilidade da administração federal na contratação de consultorias técnicas especializadas, que muitas vezes frustra as expectativas em relação à eficiência da contratação e obtenção de resultados.

4.2. Capacitação em temas emergentes de governo

A oferta de programas e cursos de capacitação atende também às demandas provenientes de áreas que, muitas vezes, procuram a Escola para o apoio técnico no desenvolvimento de programas e atividades de capacitação, voltados para temas e questões emergentes de governo. Durante o período 2011-2014 a Escola aprofundou sua parceria com o MDS nos temas de gestão de políticas sociais e iniciou projetos com áreas do MPOG em diversas iniciativas inovadoras da gestão pública.

Dentro do escopo do Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação (PRO-REG), em parceria com a Casa Civil da Presidência da República, renovou o programa de capacitação em governança da regulação, para profissionais de agências reguladoras, perfazendo o total de 1.243 capacitações realizadas no quadriênio.

Assim, alguns dos cursos oferecidos constituem-se em espaços de formulação e sistematização de conhecimento em temas, metodologias e instrumentos ainda em fase de desenvolvimento e assimilação pela administração pública. A Enap valoriza a adesão a parcerias que trazem, ao lado das atividades de ensino convencionais, o desafio de conceber os programas de capacitação como componentes do processo de formulação e implementação de uma política pública.

Realizações importantes dentro dessa forma de atuação foram os cursos elaborados com o MDS no âmbito do Programa Nacional de Capacitação do SUAS (Capacitasuas); e parceria com o Ministério das Cidades, para apoiar os projetos do PAC sobre saneamento, mobilidade urbana e avaliação de projetos de infraestrutura.

Além disso, destacam-se os cursos sobre gestão de convênios, pelo Sistema Siconv, sobre o regime de previdência complementar do servidor, criado com a instalação da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp) e sobre a contratação de obras de engenharia (Regime Diferenciado de Contratações – RDC).

4.3. Debate sobre políticas de governo

A abertura de oportunidades para a reflexão sobre questões da gestão pública e o debate da agenda governamental é preocupação permanente da Enap, que se propõe a ser uma instituição aberta à manifestação pluralista de ideias e posicionamentos sobre as políticas públicas. A realização de seminários envolvendo dirigentes da administração federal, especialistas acadêmicos e, mesmo, atores políticos que sejam relevantes para a política governamental frequentemente compõe a programação curricular dos cursos. O “Café com Debate”, por sua vez, é um seminário aberto, inserido na programação de eventos, que aborda temas candentes da política governamental em um ambiente informal de discussão. É realizado em horário que permite a participação mais ampla do público externo, que visita a Escola e anima sua programação de ensino e pesquisa.

Durante a gestão, foram realizados nove Cafés com Debate com a presença, em média, de duzentas pessoas, além do público que acompanhou as transmissões pela internet. Dentre os temas abordados, destaque para os seminários sobre a Lei de Acesso à Informação, desafios para a gestão de políticas públicas de direitos humanos e grandes eventos esportivos no Brasil, entre outros.

4.4. Concurso Inovação e Casoteca

A Enap tem aprimorado continuamente o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, um processo que premia e dissemina inovações no ambiente da administração pública federal. Ao longo das suas 19 edições, o Concurso consolidou-se como uma referência entre gerentes e equipes que veem na participação uma oportunidade para a sistematização de experiências e reconhecimento público do seu trabalho. No período 2011-2014, foram abertas as 16ª, 17ª, 18ª e 19ª edições do Concurso, tendo sido premiadas 40 iniciativas. A 19ª edição deve ser concluída somente em 2015, com a premiação dos vencedores.

O Concurso adota um conceito abrangente de inovação, que compreende não somente a criação de novas soluções como, também, a recombinação de mecanismos já existentes. A conceituação flexível permite o reconhecimento de um abundante repertório de iniciativas que proliferam, muitas vezes, a partir da iniciativa de servidores e gerentes com vocação empreendedora, trazendo melhorias efetivas à gestão pública. Em 2013, a Enap organizou um grupo focal com ex-participantes e membros da comissão julgadora para avaliar a concepção, regras e procedimentos do Concurso e, posteriormente, introduziu ajustes na metodologia do prêmio.

A premiação dos vencedores se dá na forma de cursos e visitas técnicas internacionais, o que reforça o caráter do Concurso como evento de intercâmbio e disseminação. Nos últimos quatro anos, os premiados participaram de mais de vinte missões internacionais, apoiadas pelas embaixadas da França, Alemanha,

Noruega e Japão, além de visitas a experiências de gestão na América Latina e África, em parceria com a ABC.

A Casoteca é outra iniciativa de disseminação de conhecimento da administração pública, lançada no portal da Enap em 2011, contendo relatos de experiências de gestão pública significativos como objetos de análise e aprendizado, na forma de estudos de caso, elaborados com base em metodologia que identifica os fatores de sucesso ou fracasso dessas experiências. O acervo conta com 57 estudos, alguns traduzidos para inglês e espanhol, e serve também como material de apoio aos cursos da Escola, com acesso livre ao público. Durante seus quatro anos de existência, o número de *downloads* dos estudos de caso se aproxima de 90 mil, o que confirma a relevância e abrangência do acervo da Casoteca.



Biblioteca Graciliano Ramos – Enap

5. Pesquisa e publicações

A reorganização da área de pesquisa da Enap e a implementação de uma agenda de trabalho em torno de temas e questões de caráter aplicado e relevantes para o desenvolvimento das políticas de gestão pública são avanços importantes nessa área. No que tange à atuação da Escola em publicações, destaca-se a organização sistemática das suas linhas editoriais e o realinhamento da Revista do Serviço Público (RSP), para reafirmar sua vocação como publicação de *practitioners* que almeja alcançar os padrões da comunidade científica. Outro avanço relevante se deu com a estruturação da área de gestão do conhecimento e o lançamento de um repositório público, na internet, para a disponibilização da produção da Escola, de colaboradores e parceiros.

5.1. Reorganização da área de pesquisa

Como realização importante nesse quadriênio, a área de pesquisa da Enap foi reorganizada e uma agenda de trabalho está sendo executada em torno de temas de pesquisa aplicada. Os principais avanços se deram com a incorporação de quadros com perfil de pesquisadores à equipe permanente da Escola.

A atividade de pesquisa na Enap está voltada prioritariamente para responder a questões de interesse direto da administração pública e complementar o trabalho das instituições que fazem pesquisa de cunho acadêmico. Além disso, a atuação de fomento a projetos realizados em outras instituições é encarada como uma forma de trazer investigações de ponta para a Escola, aproximando-a da comunidade científica.

A agenda de pesquisa foi definida tendo como referência as linhas de atuação da Escola, os conteúdos dos cursos e o perfil do seu público-alvo, além da interlocução com a comunidade científica. Nesse sentido, os estudos sobre burocracia, carreiras e gestão de pessoal são temas inerentes à atuação da Escola. As linhas de pesquisa definidas pela Enap, em 2013, são as seguintes: formação e capacitação de servidores públicos; inovação no setor público; liderança no setor público; e profissionalização da burocracia federal no Brasil.

A viabilização da atividade de pesquisa tem exigido um esforço de exploração de possibilidades, dentro do arcabouço jurídico-legal da administração pública, para permitir a contratação de pessoal com perfil adequado. Nesse contexto, a Enap tem colocado em prática, com algum pragmatismo, diferentes arranjos: o recrutamento ou redistribuição para a Escola de servidores federais com

formação em pesquisa, a contratação de pesquisadores como prestadores de serviço, a concessão de bolsas para projetos de pesquisa e a cooperação com outras instituições. No primeiro caso, trata-se de reforçar o corpo técnico da Escola com pesquisadores, ainda que sem a possibilidade legal de contar com cargos destinados a essa atividade. No segundo caso, a Escola contrata os serviços de pesquisadores, valendo-se do procedimento de dispensa de licitação.

Ademais, a concessão de bolsas é uma novidade, iniciada em 2014, para a seleção de projetos de pesquisa dentro das quatro linhas estabelecidas pela Escola. A cooperação com outras instituições da administração federal, por sua vez, se dá em torno de projetos desenvolvidos conjuntamente e financiamentos por meio de descentralização de orçamento. A contratação indireta, na forma de prestação de serviços, e a concessão de bolsas são soluções que permitem a colaboração de pesquisadores seniores, indispensáveis a projetos de maior fôlego.

Em 2014, foi finalizada uma pesquisa realizada por pesquisadores da UnB sobre os fatores determinantes do sucesso das iniciativas do governo federal, com base nas iniciativas premiadas do Concurso Inovação. Atualmente, estão em curso pesquisas sobre o perfil institucional das escolas de governo do Segu, sobre o perfil e atuação da burocracia de médio escalão na administração federal, além de um estudo sobre liderança no setor público.

5.2. Revista do Serviço Público (RSP)

A atualização do projeto da RSP é outra realização importante no quadriênio. A RSP é a mais antiga publicação especializada em administração pública no Brasil, existindo desde 1937, quando foi criada pelo Conselho Federal do Serviço Público Civil, precursor do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), órgão seminal da modernização do Estado no País. A RSP teve reafirmada sua vocação como publicação aberta à produção dos *practitioners*; porém, orientada para alcançar os padrões da comunidade científica.

Assim, foram empreendidos esforços para cumprir os requisitos recomendados a publicações científicas, considerando critérios como os do sistema Qualis, utilizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e reconhecido como referência pela comunidade de pesquisadores. Um regulamento com regras e procedimentos para gestão da revista e submissão de trabalhos foi aprovado em 2014. A composição do Conselho Editorial foi renovada, agregando nomes conhecidos da pesquisa em gestão pública no Brasil e no exterior, e a publicação da revista ganhou regularidade, com quatro edições anuais que, além da edição impressa, são disponibilizadas para *download*. A indexação em bases de pesquisa acadêmicas foi providenciada, para ampliar a repercussão dos trabalhos publicados.

5.3. Comunicação e editoração

A reformulação do setor de comunicação e editoração da Enap acarretou impacto relevante no fortalecimento e no estabelecimento de processos

dinâmicos de comunicação, divulgação, diagramação, revisão e tradução. Durante a gestão, ocorreu uma forte aproximação com as áreas de comunicação do MPOG e de outras instituições do Poder Executivo Federal e de entidades da sociedade civil. Foram criados instrumentos para ampliar a divulgação das atividades da Escola, como o periódico eletrônico *Enap Informa*, enviado mensalmente para um público de aproximadamente 25 mil servidores públicos, o boletim interno semanal *Acontece na Enap*, e o clipping Enap, com cerca de mil matérias mencionando a Enap em 2014, inclusive algumas de capa e editoriais de jornais de grande circulação nacional. Ademais, o portal e a intranet da Escola são atualizados em bases permanentes e também se encontram em processo de reestruturação, após a realização de uma série de reuniões com equipe da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom/TV1).

5.4. Política editorial

A Escola publica regularmente, desde sua criação, trabalhos produzidos pelo seu corpo técnico, alunos ou pesquisadores contratados, além de livros e coletâneas nacionais ou traduzidos que sejam relevantes para o campo da administração pública. Durante o quadriênio, as linhas de publicação editorial da Enap ganharam visibilidade e organização sistemática, organizadas em coleções, voltadas para propósitos e públicos-alvo específicos: estudos, pesquisas e material de ensino (Cadernos Enap) e trabalhos produzidos em cursos (Cadernos EIAPP).

A Enap publicou versão traduzida do *Guia de Políticas Públicas: gerenciando processos* e, na série Cadernos Enap, os títulos *Fiscalização de Contratos*, *Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público*; *Inovação no Setor Público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal* e *Pesquisa sobre Burocratas de Médio Escalão do Governo Federal: resultados do survey*. Publicou, ainda, na série de relatos das experiências finalistas do Concurso Inovação (veja Seção 4.4), as coletâneas referentes às edições do Concurso de 2011, 2012 e 2013. Em 2013, publicou, na série Cadernos EIAPP, o título *Planejamento Estratégico Governamental em Contexto Democrático: Lições da América Latina* e iniciou uma nova série – *Estudos ENAP* – com formato de *folders*, contendo o levantamento de informações e dados sobre temas atuais acerca do perfil dos servidores da administração pública brasileira, sistematizados de forma didática para apoio à pesquisa e ao processo decisório. Essa publicação alcançou expressiva repercussão na imprensa, com cinco edições relacionadas aos temas: perfil; aposentadorias e pensões; despesas e remunerações; gênero; e raça/cor.

5.5. Gestão do conhecimento

A estruturação da gestão do conhecimento como unidade na estrutura da Enap é inovação que abre caminho para o tratamento do tema como função e práticas que devem permear todas as áreas da organização. Como resultado da mudança do regimento, em 2014, a nova unidade criada recebeu competências

de gestão da informação e do conhecimento, assumindo também a coordenação da biblioteca. Em paralelo, a construção de um repositório do conhecimento produzido pela Escola foi o projeto impulsionador dessa área.

Lançado em 2014, o Repositório Institucional é um espaço de armazenamento digital da produção técnica e científica da Enap, dos parceiros e colaboradores externos – inclusive de seus materiais de ensino – disponibilizado na internet por meio do Portal da Escola. Destina-se a abrigar o acervo de documentos produzidos na trajetória da Escola de forma sistemática e com indexação que facilita sua utilização na pesquisa, com acesso pela internet. O processo de povoamento é realizado de forma coordenada, envolvendo todas as áreas da Escola. Atualmente, o repositório possui mais de 1.200 objetos nas suas sete comunidades.

A Biblioteca Graciliano Ramos, especializada em administração pública e gestão governamental, conta em seu acervo com aproximadamente 11 mil títulos de livros e 184 títulos de periódicos impressos. Desde 2011, a biblioteca incorporou mais de 2 mil novos títulos e também disponibilizou o acesso a cerca de 3 mil títulos de periódicos eletrônicos, nacionais e estrangeiros, voltados aos temas da administração pública contemporânea e áreas correlatas.



Projeto de Cooperação Brasil-Espanha – 15 de fevereiro de 2011

6. Planejamento e gestão estratégicos

A cultura do planejamento estratégico se fortaleceu nesta gestão, com graus crescentes de participação coletiva, envolvendo o Conselho Diretor (composto pelo Presidente e Diretores da Enap) e o Colegiado Gerencial (composto pelo Presidente, pelos Diretores, Assessores e pelos Coordenadores-Gerais). As metodologias utilizadas para o estabelecimento dos consensos e definições orientadoras evoluíram no período, combinando orientações do Planejamento Estratégico Situacional com a utilização de conceitos e instrumentos do Modelo Lógico e do *Balanced Scorecard*, além da inspiração em ferramentas de gerenciamento de projetos.

A gestão estratégica foi implementada de modo congruente com o mapa estratégico de fluxos e processos internos, instrumento integrador entre os projetos e iniciativas das diversas áreas da Escola. O mapeamento dos processos críticos para o desempenho da ENAP, o projeto de modernização do *campus* e a mudança tecnológica e de gestão da plataforma de TIC que apoia as atividades de ensino, foram projetos de gestão interna, delineados em consonância com as orientações emanadas do processo de planejamento estratégico.

6.1. Mapa estratégico

Nas avaliações de meio de percurso, visando comunicar melhor a estratégia via planejamento estratégico e orientar o processo de monitoramento, atualizaram-se as formulações definidas em 2011, que vieram a consolidar o Mapa Estratégico da Enap. Isso possibilitou a constituição de um sistema de acompanhamento e avaliação contínua da implementação do planejamento, coordenado pela Assessoria da Presidência e validado pelo Conselho Diretor para assegurar sua legitimidade e efetividade como instrumento de mobilização e alinhamento das diversas áreas.

As dimensões de natureza organizacional e que tratam de aspectos internos receberam atenção especial, como temas que assumem importância estratégica, devido ao seu impacto sobre a realização das atividades-fim. Assim é que alguns projetos e iniciativas relativos à formação de agentes públicos, gestão estratégica, articulação de redes nacionais e internacionais, soluções e inovações tecnológicas e de infraestrutura são encarados como cruciais à consecução dos objetivos e resultados almejados pela Escola.

6.2. Mapeamento de processos

A Enap se empenhou em compreender e aprimorar seus processos operacionais, tanto os de caráter finalístico quanto os de apoio administrativo, considerando que eles são fundamentais para a obtenção dos resultados esperados, indicados em seu mapa estratégico. Com esse propósito, adotou a abordagem da gestão por processos, identificando os macroprocessos prioritários a partir da análise da cadeia de valor, a qual serviu de linha-guia para o estabelecimento do escopo e do cronograma de trabalho do projeto Mapeamento e Automação de Processos na Enap. O objetivo dessa iniciativa é aperfeiçoar e padronizar os processos operacionais de forma integrada e, quando necessário, promover o seu redesenho e automação, apoiada em ferramental tecnológico, com vistas à otimização, com ganhos de eficácia e eficiência.

Entre os processos já mapeados estão a seleção e contratação de colaboradores, a administração do orçamento, finanças e contabilidade e a gestão acadêmica. Os processos priorizados refletem o perfil de serviços da Escola, dirigidos a um público-alvo qualificado de servidores em capacitação, com necessidades e elevadas expectativas em relação a esses serviços e escassa disponibilidade de tempo.

6.3. Modernização do campus

Os trabalhos de preparação para a modernização do *campus*, incluindo a sua infraestrutura física de prédios e equipamentos, têm sido realizados de forma gradual e dependem da viabilização futura de recursos orçamentários. Considera-se que essa modernização é inevitável, devido ao envelhecimento das instalações atuais e dos custos crescentes da sua manutenção. Essa iniciativa requer planejamento, elaboração de projetos tecnicamente consistentes e, principalmente, alinhamento com a estratégia da instituição e sua cultura organizacional. O projeto de modernização tem sido conduzido com o envolvimento direto dos diretores das áreas e do corpo técnico da instituição. As definições acerca de necessidades e soluções de arquitetura e equipamentos refletem uma visão compartilhada a respeito da Enap.

Ao longo de 2013, foram executados os trabalhos de preparação da contratação do projeto executivo da reforma do *campus*, que conterà o detalhamento técnico, inclusive orçamentário, para uma completa renovação dos prédios, com readequação da distribuição do espaço físico e atualização dos equipamentos. Para subsidiar a elaboração desse projeto, a direção da Enap promoveu uma ampla discussão, realizando uma oficina com seus servidores e gerentes. As recomendações que resultaram desse trabalho são no sentido de adotar uma estrutura flexível, que permita a reconfiguração dos espaços para a multiplicidade de usos e formatos nas atividades de ensino, a ampliação das áreas de convivência dos servidores e alunos e a instalação de uma infraestrutura avançada de comunicação eletrônica em todo o *campus*. A contratação do projeto executivo encontra-se em andamento. A implementação das obras de reforma, a se realizar nos próximos anos, depende de recursos orçamentários.

Sem prejuízo de uma futura reforma completa da sua infraestrutura física, a Enap antecipou a adoção de medidas para adequação aos requisitos de acessibilidade a pessoas com deficiência, buscando cumprir os padrões e as recomendações que decorrem da normatização da administração federal e de organizações desse setor. Os aspectos de acessibilidade física, a exemplo de vagas para automóveis, balcões, rampas e elevadores e a acessibilidade virtual aos materiais de ensino, atendendo a deficiências auditivas e visuais, foram igualmente contemplados.

6.4. Infraestrutura de TIC

Em alinhamento ao objetivo estratégico de fortalecer a governança de TIC, a Enap conduziu o projeto Novo Modelo de Operação de Infraestrutura, com o objetivo de aumentar a qualidade dos serviços, ampliar o escopo do atendimento e racionalizar custos. Após intenso processo de planejamento, foi delineado um modelo calcado na diversificação dos fornecedores por especialidades, em substituição ao contrato único, mantido até então com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). Com isso, a Enap abriu a possibilidade de tirar proveito de *expertises* disponíveis no mercado ou por meio de cooperação técnica, resultando em melhores serviços aos seus servidores e alunos. Como resultado concreto desse projeto, desde setembro de 2014, está implantada uma central de serviços que atende aos servidores da Escola e a seus alunos nas demandas de TIC. Os serviços são monitorados por indicadores de gestão.

Ainda como componente do novo modelo e conforme mencionado na Seção 2.5, a Escola propôs e assumiu a implantação, em conjunto com o MPOG, do novo arranjo de unificação das escolas virtuais que capacitam os servidores dos sistemas estruturantes. A Enap assumirá a gestão acadêmica e tecnológica dessas escolas, utilizando uma plataforma em nuvem (*Cloud*) provida pelo próprio MPOG, denominada Rede de Apoio e Colaboração (RAC).

6.5. Fortalecimento do quadro de pessoal

A Enap tem uma estrutura modesta, em vista do seu escopo de atuação. Em dezembro de 2014 possuía um quadro de 212 servidores, sendo 127 do quadro efetivo (PGPE) em exercício na Escola (e mais 9 cedidos a outros órgãos) a maioria dos quais atende às necessidades de gestão de natureza operacional nas áreas de administração geral e ensino e 76 servidores e empregados em livre provimento (descentralizados, em cargo de comissão e requisitados). Como escola de governo, necessita de perfis de servidores para atuação qualificada no ensino, pesquisa e assessoramento técnico. A função de docência é realizada por professores e colaboradores externos, recrutados entre servidores públicos ou nas universidades e institutos de pesquisa.

A atração e retenção de quadros qualificados são prejudicadas pelo baixo *status* e remuneração pouco competitiva desses cargos. A partir de 2010, a Enap

contabilizou a vacância de 29 servidores devido à aprovação em concurso para outro cargo público de melhor remuneração. Com vista ao fortalecimento do quadro e provimento dos cargos vagos a Escola solicitou ao MPOG autorização para realização de concurso público. No dia 18 de dezembro de 2014, o MPOG autorizou a realização de concurso para a Enap, por meio da Portaria nº 456/2014, publicada no Diário Oficial da União. O certame destina-se ao preenchimento de 22 vagas, sendo quatro para Técnicos de Nível Superior (TNS) e 18 vagas para Técnicos em Assuntos Educacionais (TAE).

A Enap dispõe da Gratificação Temporária de Atividade em Escola de Governo (GAEG), criada em 2009 para atender a algumas escolas de governo. É solução de caráter temporário, para incentivar a atração de quadros. Ainda assim, a Escola se defronta com o problema da evasão de quadros para outros cargos da própria administração pública. A revisão desse arranjo é questão que merece especial atenção e é objeto de propostas cuja concretização extrapola o espaço de governabilidade institucional da Enap, mas que urgem ser discutidas.



7. Perspectivas para o futuro

Embora não se proponha a definir as linhas de ação futuras que eventualmente serão seguidas pela Enap, esse balanço possibilita levantar questões e apresentar algumas recomendações para iniciativas e encaminhamentos que se podem inferir da experiência do quadriênio. Com o propósito de fomentar a discussão e o aprofundamento em torno da Enap do futuro, os parágrafos que seguem apresentam algumas observações a partir dos temas abordados nas seções precedentes.

A formação e aperfeiçoamento de servidores é atividade central da Escola, em relação à qual é necessária uma atuação proativa de contribuir com o fortalecimento dos programas e sua legitimação política e institucional. Circunstâncias externas à governabilidade da Enap, não raro, afetam a continuidade dos concursos para carreiras e, conseqüentemente, o fluxo das turmas de formação.

Nesse contexto, propostas e iniciativas podem ser encaminhadas para o aprofundamento do caráter aplicado do ensino ministrado nesses cursos, a defesa de uma carga horária compatível com os objetivos desses programas e a qualificação do papel da Enap no processo de recrutamento, formação e desenvolvimento dos servidores das carreiras transversais junto aos órgãos supervisores, em especial a de EPPGG.

O desenvolvimento dos diferenciais do ensino aplicado e inserido na administração pública na oferta do ensino de pós-graduação precisa ser priorizado nos próximos anos, dando continuidade ao processo em curso de consolidação dessa modalidade de ensino no segmento das escolas de governo. A agenda em construção junto aos parceiros da Enap inclui a discussão sobre os marcos legais, normativos e institucionais do credenciamento junto ao MEC, além das inovações no formato da oferta que permitam a ampliação do público atendido e viabilizem a participação de dirigentes.

A aproximação com áreas emergentes e a capacidade de resposta da Enap resultaram em parcerias bem-sucedidas, como a mantida com o MDS. Há certamente muitas áreas da administração federal em processo de estruturação, com carências de pessoal qualificado. A conformação que o Estado brasileiro assumirá no futuro poderá ser virtuosa se a expansão dos seus aparatos se der de forma concomitante com a construção de capacidades estatais naquelas áreas,

temas e questões que equacionem os desafios a serem vencidos. Isso envolve planejar, de forma articulada entre os órgãos que tratam das políticas setoriais e os responsáveis pelas políticas de gestão, os perfis da força de trabalho, sua capacitação, alocação e aproveitamento. A Enap tem um enorme espaço de atuação a explorar nessa linha de atuação.

A Enap assumiu novas responsabilidades em relação à capacitação nos sistemas estruturantes da administração federal, abrindo possibilidades de ampliação e enriquecimento da sua atuação. É importante avançar no conhecimento desses sistemas e dos problemas e limitações que afetam a inserção dos servidores que atuam em áreas como as de serviços gerais ou recursos humanos. As soluções de capacitação deveriam, de alguma forma, ser concebidas em uma perspectiva estratégica que considere, também, a atuação da Enap em iniciativas de redesenho dos processos e de reorganização dessas áreas.

A atuação em redes tem sido experiência notável de projeção da Enap no ambiente das escolas de governo, e há espaços e oportunidades extraordinários a explorar de forma criativa e com alguma ousadia política. Uma pauta que se impõe, por força da trajetória percorrida nos últimos anos, é a do revigoramento da PNDP. Dentro do seu espaço possível de iniciativa, a Escola deve se preparar para contribuir ativamente com a discussão em torno da atualização do Decreto nº 5.707/2006 e, em especial, da construção organizacional do Segu como um sistema com alguns papéis importantes a cumprir na coordenação e racionalização da oferta de capacitação da administração federal. Sem prejuízo dos avanços de cunho organizacional, a Enap pode investir, sem maiores obstáculos, no adensamento da capacidade de articulação do Segu e da Rede Nacional de Escolas de Governo, particularmente na sustentação de atividades continuadas envolvendo as instituições participantes.

Uma questão que pode ingressar na agenda e se constituir em ingrediente mobilizador do segmento é a da institucionalização das escolas de governo, que poderia ser impulsionada pela aprovação de uma lei que regulamente o artigo 39 da Constituição Federal, que trata das escolas de governo.

As parcerias com estados e municípios são uma forma de atuação cujo crescimento pode ganhar escala rapidamente, exigindo da Enap a capacidade de atender às demandas sem perder seu alinhamento estratégico, expandindo a oferta de forma indireta e se concentrando na capacidade de desenvolvimento de cursos que deem resposta aos desafios da formação de servidores para o trabalho na gestão de programas interfederativos.

A atuação nas redes internacionais é outro espaço com potenciais promissores, ainda que limitado pela dificuldade em obter recursos orçamentários, no qual a Enap pode ampliar e qualificar a sua presença na oferta de cursos e em atividades de cooperação.

As definições adotadas em 2014 sobre a plataforma de TI de apoio ao ensino acarretam riscos a serem cuidadosamente monitorados, mas abrem a perspectiva de delineamento de um modelo avançado de EAD, alinhado com a missão e as estratégias da Escola e que possibilite a geração de sinergias com os formatos convencionais de ensino. Em um horizonte de longo prazo, a Enap precisa realizar um esforço de assimilação dos conhecimentos e habilidades críticos para construir capacidades próprias, como produtora de conteúdos e materiais de ensino na modalidade EAD.

O assessoramento aos órgãos em gestão pública é uma linha de ação com alto valor estratégico, sobretudo na hipótese de avanços na implementação de políticas de gestão abrangentes que mobilizem o conjunto dos órgãos da administração federal em torno de projetos e iniciativas nessa área. A Enap deve prosseguir na ampliação dessa forma de atuação, buscando a abertura de espaços e oportunidades em projetos e atividades de relevância estratégica para as políticas de gestão. Além disso, deve preservar zelosamente o seu espaço como *locus* de eventos de reflexão e debate sobre temas e questões emergentes da gestão pública, em um ambiente de saudável pluralismo político e livre interlocução.

Já na área de pesquisa, cumpre avançar no desenvolvimento da agenda construída a partir de 2013, consolidando um modelo e linhas de atuação compatíveis com a sua condição de escola de governo inserida na administração federal. Um desafio a ser encarado é o de avançar na estruturação da gestão do conhecimento, como atividade transversal junto a todas as áreas da Escola.

Finalmente, a preservação e desenvolvimento do capital humano construído ao longo da trajetória da ENAP é um ponto crítico para o seu futuro, especialmente quando se considera a variedade, complexidade e relevância das suas linhas de atuação, destacadas nesse documento. Assim, a discussão em torno de uma solução sustentável para o fortalecimento do quadro de pessoal da ENAP é questão que precisa ser encaminhada, revertendo o problema da evasão de servidores recém-concursados e preparando a Escola para enfrentar os desafios apontados nesta seção. As possíveis soluções para a questão devem envolver a reestruturação de cargos e carreiras e da inserção da ENAP no quadro de pessoal da administração federal, o que requer uma discussão ampla em torno da institucionalidade e da organização das escolas de governo e das áreas responsáveis pela capacitação dos servidores públicos.



Colegiado Gerencial da Enap em dezembro de 2011: Conclusão das Oficinas de Planejamento Estratégico



Dirigentes da Enap com a Ministra Mirian Belchior em dezembro de 2014

Colegiado Gerencial da Enap dezembro/2014

Presidência

Paulo Sergio de Carvalho – *Presidente*

Handemba Mutana Poli dos Santos – *Chefe de Gabinete*

Luis Henrique D’Andrea – *Assessor de Cooperação Internacional*

Rafael Tavares Schleicher – *Assessor da Presidência*

Rafael Sérgio Lima de Oliveira – *Procurador-Chefe*

Genario Viana Filho – *Auditor Interno*

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques – *Diretor*

Márcia Serôa da Motta Brandão – *Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação*

Natália Teles da Mota Teixeira – *Coordenadora-Geral de Educação a Distância*

Adriano Caetano Santos Vaz – *Coordenador-Geral de Projetos de Capacitação*

Diretoria de Formação Profissional

Maria Stela Reis – *Diretora*

Claudia Antico – *Coordenadora-Geral de Formação*

Carmen Isabel Gatto – *Coordenadora-Geral de Especialização*

Denis Sant’Anna Barros – *Coordenador-Geral de Projetos Especiais*

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante – *Diretor*

Luis Fernando de Lara Resende – *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração*

Cláudia Cristina Muller – *Coordenadora-Geral de Gestão do Conhecimento e Informação*

Marizaura Reis de Souza Camões – *Coordenadora-Geral de Pesquisa*

Elda Campos Bezerra – *Coordenadora da Biblioteca Graciliano Ramos*

Diretoria de Gestão Interna

Aíla Vanessa David de Oliveira Sousa – *Diretora de Gestão Interna*

Ivan de Almeida Guimarães – *Coordenador-Geral de Administração*

Maria Inês de Mello Espínola Dias – *Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas*

Elisa Akemi Nagatani – *Coordenadora-Geral de Orçamento, Finanças e Contabilidade*

Fernando Escobar – *Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação*



Agradecemos a todos os
servidores e
colaboradores que
contribuíram para o
sucesso da Enap.

