

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# Redes de Capacitação na Administração Pública

## Mecanismo de Gestão Coordenada de Iniciativas de Educação Corporativa

Diogo Ribeiro da Fonseca  
Pedro Meneses

Brasília, 30 de Novembro de 2017

**Enap**

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO



# **Introdução:**

# **Papéis do RH Estratégico e Desafios da Capacitação**

# Papéis da Gestão Estrat. de Pessoas no Setor Público.

## Coordenação

- Suporte e Consultoria Interna.
- Atuação junto às Unidades.
- Impacto na Estratégia Organizacional.

Parceria Estratégica

Centro de Excelência

Liderança de GP

Centro de Gestão Administrativa

## Expertise Administrativa

- Custo-Eficácia
- Racionalidade
- Controle
- *Ethos* Público

## Papel Político

- Direcionamento, Articulação e Patrocínio para a GP.
- Alinhamento aos Atores Internos.
- Particip. em Decisões Estratégicas.
- Monitoramento do ambiente e valor dos RH.

## Expertise em Gestão de Pessoas

- Interpretar necessidades Org.
- Soluções de Qualidade
- Desenvolver Competências de forma alinhada à Estratégia.

# Governança em Rede para a Capacitação.

- Transpor as competências relativas aos papéis estratégicos de GP para o contexto de um grupo de organizações.
- **Gestão Administrativa** Integrada.
- **Centro de Excelência** para as demais organizações.
- **Parceria Estratégica** externa para alinhar-se às necessidades de múltiplos atores, visando à colaboração.
- **Resultado:** Treinamentos integrados, Aprendizagem Coletiva, Compartilhamento de Recursos, Coordenação e Colaboração no desenvolvimento de soluções complexas.

# Propósito da Pesquisa

- **Projeto de Pesquisa Exploratória:**
  - Como as organizações públicas gerenciam a capacitação?
  - Como aperfeiçoar o atual modelo de governança?
- **Objetivos:**
  - Descrever o perfil das ações educacionais.
  - Descrever a rede de relações de Capacitação.
  - Desenvolver medidas, indicadores e detectar oportunidades de cooperação e coordenação.

# Método e Amostra

- Solicitação das **Planilhas de Capacitação de 2015** de 52 Orgs.
- **27 Orgs. Analisadas:** Poder Executivo: 13,6% Pessoal: 11,6%.
- Padronização das planilhas para os seguintes dados:
  - **Demandante, Fornecedor,** Tipo e Nacionalidade do Fornecedor, **Participações** (Qtd. Alunos), **Carga Horária, Custo** do Curso, **Modalidade** (Pres., EAD, Híbrido), **Tipo de Ação** (Eventos, Trein., Educação) e **Área Temática** (Nome do Curso).

ÓRGÃO	Força de Trabalho	Quantidade de Cursos	Quantidade de Participações	Horas-Aula	Custos Totais
AGU	9.237	320	6.958	377.503	R\$ 2.763.700,84
ANA	341	137	963	29.767	R\$ 92.056,00
ANEEL	691	446	3.238	73.749	R\$ 1.840.693,49
ANS	765	459	1.381	48.310	R\$ 446.006,62
ANTAQ	443	294	1.049	20.704	R\$ 239.553,48
ANTT	1.249	446	2.699	44.226	R\$ 662.879,82
ANVISA	2.042	136	739	22.123	R\$ 310.767,61
EMBRATUR	160	34	221	6.554	R\$ 123.655,21
ENAP	180	75	560	6.646	R\$ 29.128,00
FNDE	584	49	245	5.376	R\$ 89.101,46
FUNAI	2.556	68	535	18.093	R\$ 87.265,76
IBRAM	634	82	112	2.984	R\$ 31.908,00
ICMBIO	2.631	121	658	48.645	R\$ 36.228,00
INCRA	5.027	111	185	22.085	R\$ 166.518,50
IPHAN	1.021	65	143	9.675	R\$ 156.712,00
MAPA	10.774	169	1.613	55.375	R\$ 1.316.478,80
MC	915	55	354	9.762	R\$ 237.631,00
MCTI	3.876	42	197	6.559	R\$ 183.928,30
MDS	834	104	464	11.288	R\$ 232.338,40
MF	3.801	600	2.575	61.321	R\$ 284.461,25
MMA	874	103	437	15.354	R\$ 215.896,02
MME	970	51	2.046	62.812	R\$ 522.783,25
MPOG	5.258	309	322	29.783	R\$ 226.079,40
MS	2.442	73	1.323	29.046	R\$ 301.168,55
MT	1.910	27	451	7.343	R\$ 106.128,10
MTE	7.669	443	4.707	198.114	R\$ 1.270.382,96
MTUR	309	72	361	8.909	R\$ 166.449,06
<b>TOTAL</b>	<b>67.193</b>	<b>4.891</b>	<b>34.536</b>	<b>1.232.107</b>	<b>R\$ 12.139.929,88</b>

# **PARTE 1:**

## **Dados de Capacitação**

**Função: Centro de Gestão Administrativa**

# Dados Globais da Capacitação na Amostra



Força de Trabalho

**67.193\***

Participações

**34.536**

Horas-Aula

**1.232.107**

Cursos

**4.891**

Custo

**R\$ 12.140.000**



\* No MS e MF considerou-se apenas o público-alvo atendido pela unidade de capacitação pesquisada.

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública

# Destques



Servidores	Participações	Horas-Aula	Custo
<b>9.237</b>	<b>6.958</b>	<b>377.503</b>	<b>R\$ 2.763.700</b>

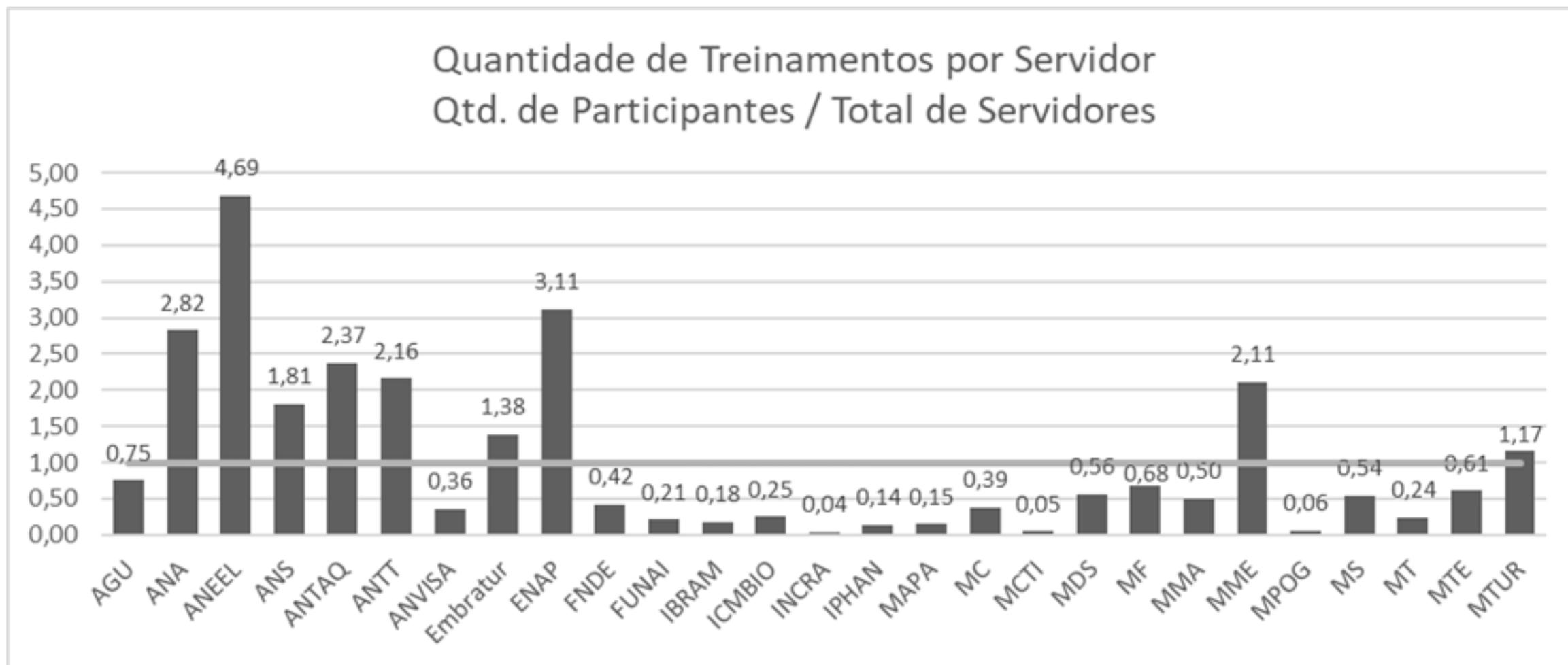


Servidores	Participações	Horas-Aula	Custo
<b>2.442</b>	<b>1.323</b>	<b>29.046</b>	<b>R\$ 301.168</b>



Servidores	Participações	Horas-Aula	Custo
<b>160</b>	<b>221</b>	<b>6.554</b>	<b>R\$ 123.655</b>

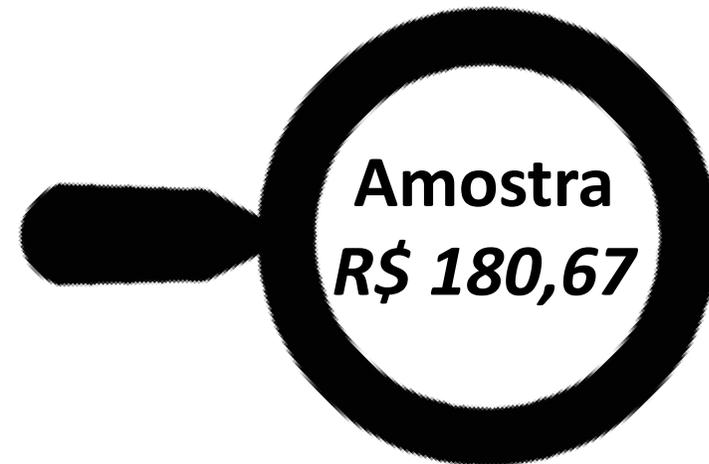
# Criando Indicadores: Participações/Força de Trabalho



# Criando Indicadores: Investimento *per capita*



Invest. *Per Capita*  
(Quadro de Servidores)  
**R\$ 2.663**



**R\$ 460 a 780**



**R\$ 122 a 300**

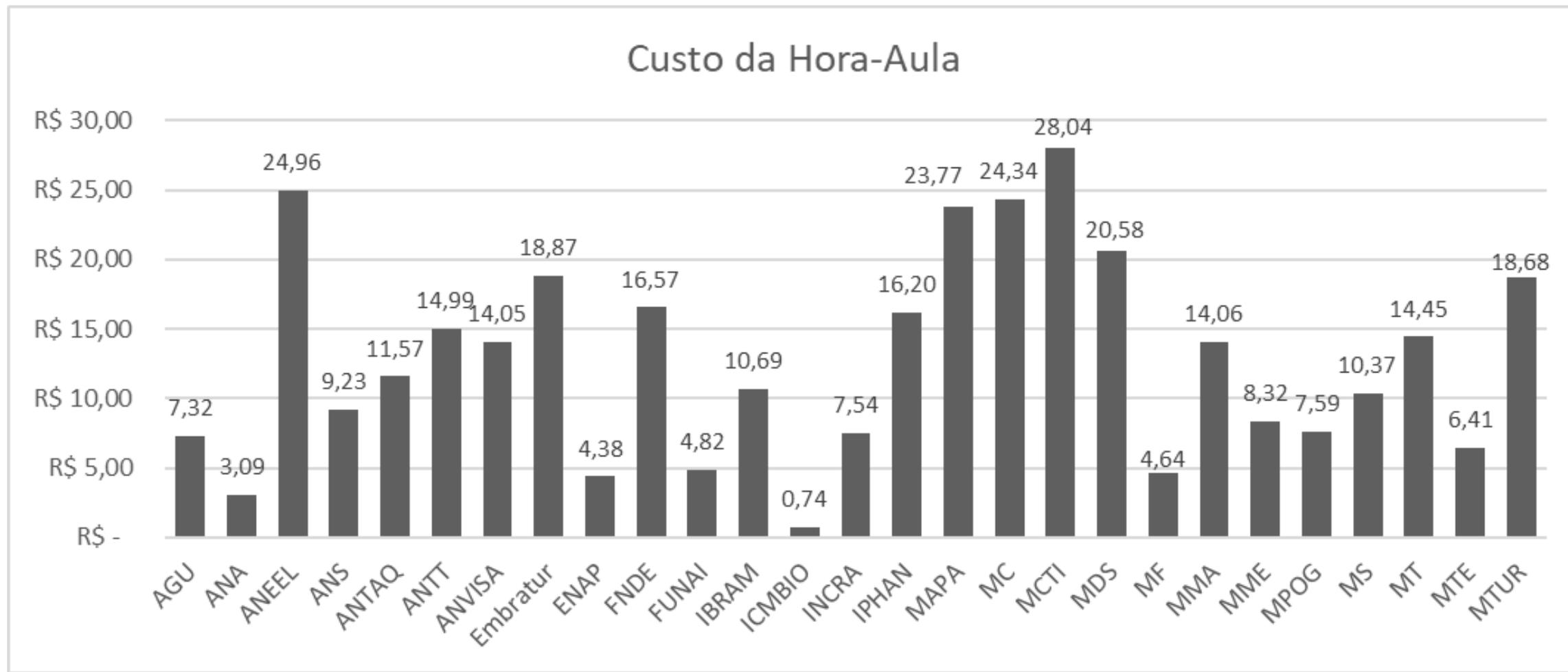


**Enap**

**R\$ 9 a 56**

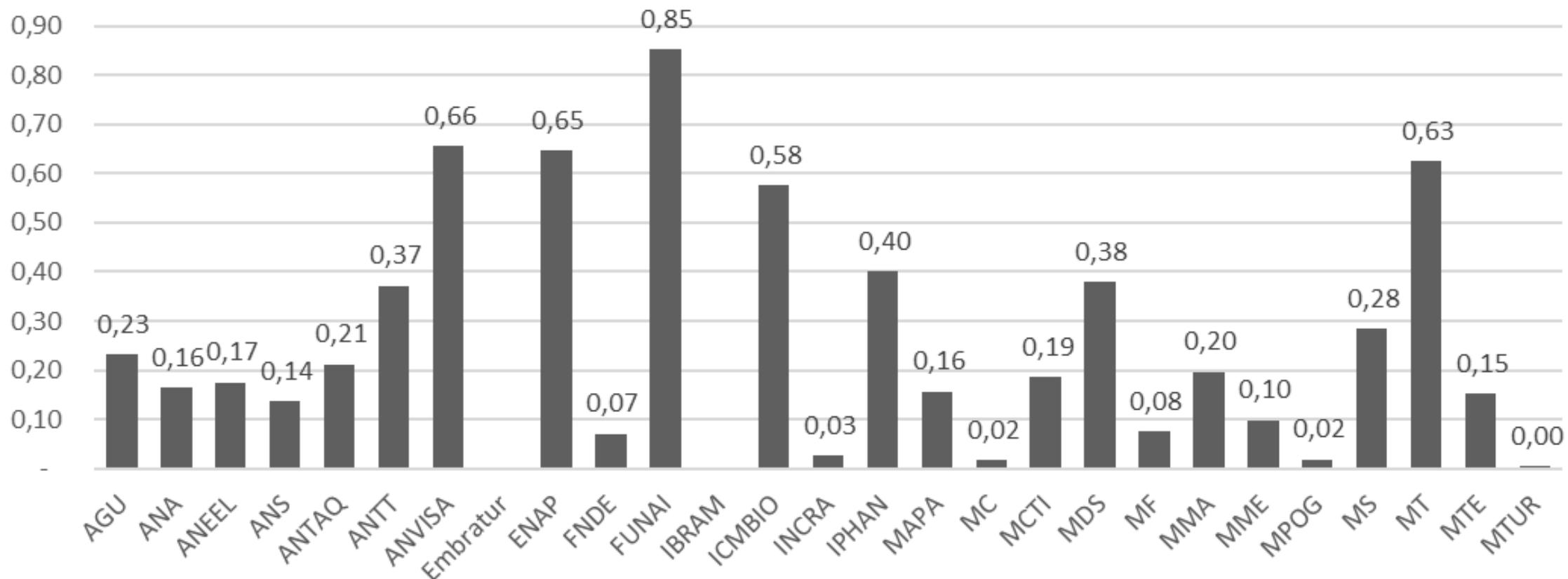


# Criando Indicadores: Custo da Hora-Aula



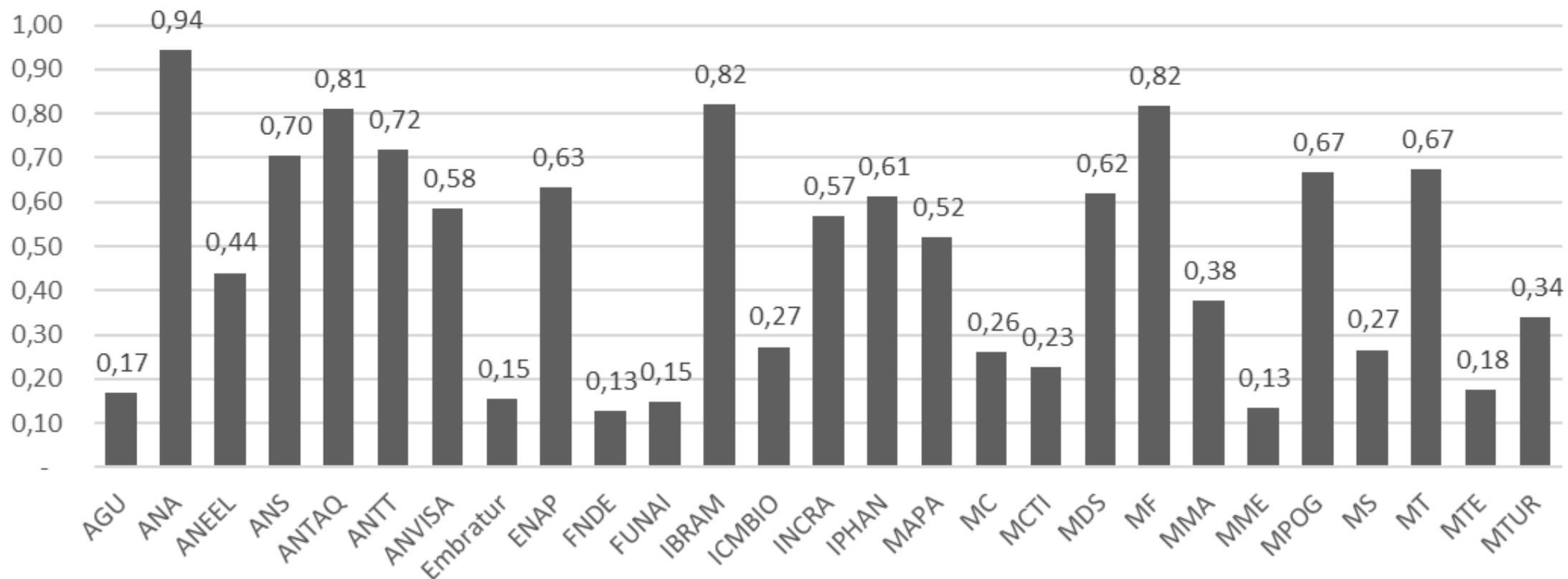
# % de Cursos Internos em Horas-Aula

Índice de Capacitação Interna em Horas-Aula



# % de Cursos sem Custo

Proporção de Horas-Aula sem Custo nas Organizações



# Custo da Hora-Aula e Estratégia de Fornecimento



Custo Hora-Aula

**R\$ 4,82**

% H/A Cursos Internos

**85%**

% H/A Cursos Sem Custo

**15%**



**R\$ 3,09**

**16%**

**94%**



**R\$ 24,96**

**17%**

**44%**



**R\$ 18,68**

**0%**

**34%**

# Custo da Hora-Aula e Desenho Instrucional

- **Modalidade:**
  - Cursos Híbridos e à Distância geralmente possuem menor custo, posto que possuem o mesmo preço, porém maior quantidade de horas-aula.
  - Podem reduzir os custos, pois a sua grande maioria não tem custos.
- **Tipo de Curso**
  - Há organizações que investem fortemente em Educação Formal e possuem maiores custos. Porém eventos possuem horas-aula mais caras, posto que possuem alto custo em relação à duração.
- **O Desenho Instrucional** pode influenciar o custo e o tipo de temática e a atividade organizacional influencia as opções instrucionais.

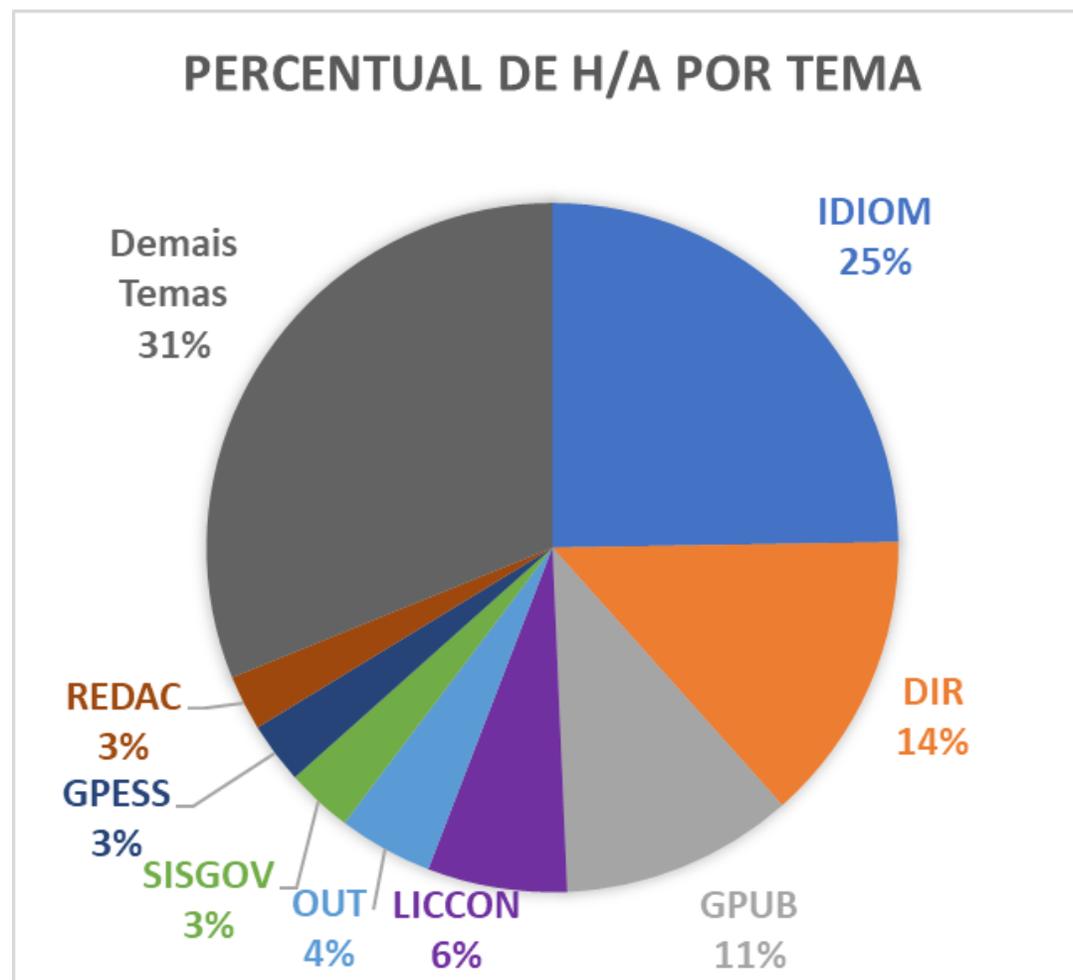
# **PARTE 2:**

## **Análise de Temas e Alinhamento Estratégico**

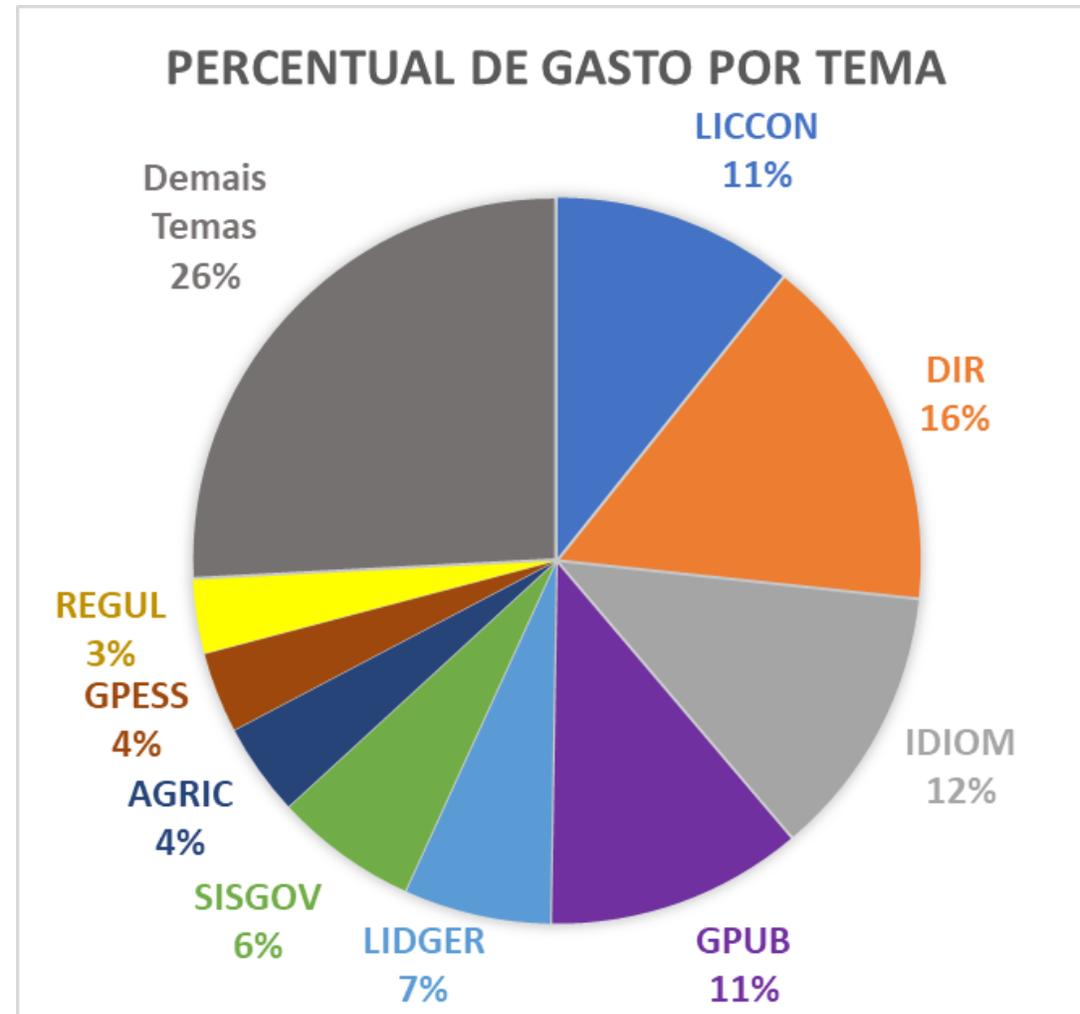
### **Função: Centro de Excelência**

N	ÁREA TEMÁTICA – CATEGORIAS	SIGLA	QTD de Cursos	QTD de Particip	Carga Horária Total	CUSTO TOTAL	N	ÁREA TEMÁTICA – CATEGORIAS	SIGLA	QTD de Cursos	QTD de Particip	Carga Horária Total	CUSTO TOTAL
1	CERIMONIAL E EVENTOS	CERIM	10	63	1.648	R\$ 43.890,00	25	MISSING	MISSING	28	105	10.515	R\$ 158.016,40
2	CIENCIA E TECNOLOGIA	CTEC	18	59	608	R\$ 7.991,20	26	OUTROS	OUT	155	3.351	54.498	R\$ 192.191,26
3	CIENCIAS HUMANAS	CHUM	67	194	10.772	R\$ 23.001,63	27	PROGRAMACAO E TECNOLOGIA DA INFORMACAO	TI	146	380	13.022	R\$ 245.939,54
4	CIENCIAS NATURAIS E EXATAS	CNEX	39	218	13.779	R\$ 88.026,65	28	REDACAO COMUNICACAO E LINGUA PORTUGUESA	REDAC	95	715	31.934	R\$ 165.005,35
5	COMUNICACAO ORGANIZACIONAL	COMORG	31	231	2.336	R\$ 45.296,52	29	REGULACAO E FISCALIZACAO ECONOMICA	REGUL	67	658	15.448	R\$ 400.686,53
6	CONTABILIDADE ORCAMENTO E FINANÇAS	CONTFIN	269	875	29.989	R\$ 296.291,79	30	RELACOES DE TRABALHO	TRABAL	69	957	15.229	R\$ 28.417,20
7	<b>DIREITO</b>	<b>DIR</b>	<b>413</b>	<b>5.040</b>	<b>168.769</b>	<b>R\$ 1.940.603,80</b>	31	SAUDE E SEGURANCA NO TRABALHO	SST	20	105	809	R\$ 12.160,00
8	ECONOMIA	ECO	55	137	9.064	R\$ 255.971,22	32	SETOR AMBIENTAL	AMBIENT	81	495	28.789	R\$ 18.622,90
9	EDUCACAO	EDUC	43	166	6.190	R\$ 45.462,15	33	SETOR AQUAVIÁRIO E PORTOS	AQUAVP	33	269	4.050	R\$ 8.379,95
10	ENGENHARIA	ENGEN	26	48	3.398	R\$ 22.242,00	34	SETOR CULTURAL	CULT	24	50	6.455	R\$ 38.000,00
11	ESTADISTICA	ESTAT	28	123	4.823	R\$ 18.026,20	35	SETOR DE AGRICULTURA	AGRIC	79	547	29.926	R\$ 500.420,60
12	ETICA	ETICA	80	135	3.430	R\$ -	36	SETOR DE SAUDE	SAUDE	19	115	7.703	R\$ 162.262,95
13	GESTAO DE DOCUMENTOS DA INFORMACAO E DO CONHECIMENTO	GDOC	66	271	4.697	R\$ 41.805,77	37	SETOR DE TELECOMUNICACOES	TELECOM	118	548	17.578,50	R\$ 49.124,00
14	GESTAO DE PESSOAS	GPESS	291	2.187	35.455	R\$ 441.298,50	38	SETOR DE TRANSPORTES	TRANSP	18	170	3.056	R\$ 101.797,61
15	GESTAO DE POLITICAS PUBLICAS	GPP	90	251	11.369	R\$ 13.694,00	39	SETOR DE TURISMO	TURISM	99	1.417	19.140	R\$ 17.137,96
16	GESTAO DE PROCESSOS	GPROC	65	236	5.285	R\$ 54.230,00	40	SETOR DO PETROLEO GAS E BIOCMBUSTIVEIS	PETRO	8	71	1.172	R\$ -
17	GESTAO DE PROJETOS	GPROJ	107	366	12.130	R\$ 44.550,02	41	SETOR EDUCACIONAL	POLEDOC	3	6	130	R\$ -
18	GESTAO DE RISCOS	RISCOS	30	207	5.662	R\$ 127.569,77	42	SETOR ELETRICO	ELETR	6	6	1.195	R\$ 315.160,63
19	<b>GESTAO PUBLICA</b>	<b>G PUB</b>	<b>392</b>	<b>3.034</b>	<b>134.127</b>	<b>R\$ 1.389.015,89</b>	43	SETOR HIDRICO	HIDR	96	823	16.588	R\$ 9.790,84
20	<b>IDIOMAS</b>	<b>IDIOM</b>	<b>373</b>	<b>1.778</b>	<b>304.823</b>	<b>R\$ 1.472.094,39</b>	44	SETOR TERRITORIAL E INDIGENA	TERRIT	71	322	11.201	R\$ 12.844,65
21	INTELIGENCIA	INTEL	16	24	2.392	R\$ 55.117,19	45	SISTEMAS DE GOVERNO	SISGOV	285	2.126	38.299	R\$ 770.885,20
22	<b>LICITACOES E CONTRATOS</b>	<b>LICCON</b>	<b>498</b>	<b>2.559</b>	<b>80.410</b>	<b>R\$ 1.299.001,92</b>	46	SOFTWARES	SOFTW	112	962	18.284	R\$ 164.318,81
23	LIDERANCA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	LIDGER	83	1307	17.047	R\$ 793.785,01	47	TRANSPARENCIA AUDITORIA E CONTROLE	CTRL	162	794	18.008	R\$ 249.801,88
24	MATERIA LEGISLATIVA	LEGISL	7	35	873	R\$ -	<b>TOTAIS</b>			<b>4891</b>	<b>34.536</b>	<b>1.232.106</b>	<b>R\$ 12.139.929,88</b>

# Ênfase da Capacitação



# Investimento da Capacitação



# Temas de Destaque

- **Temas Prevalentes:** 34% Cursos; 36% Partic., 55% Horas-Aula, 50% Custo.
  - Idiomas, Licitações e Contratos, Direito e Gestão Pública.
- **Maiores Custos da Hora-Aula (Amostra = \$9,85)**
  - Liderança (46,56), Economia (28,24), Regulação (25,94).
- **Ensino a Distância: (Amostra = 38%)**
  - Idiomas (78%), Gestão Pública (69%).
- **Educação Formal: (Amostra = 18%)**
  - Cultura (85%), Ciências Humanas (62%) e Engenharias (62%).

# Prevalência de Tipos de Fornecedores

- **Privados (Amostra = 45%):**
  - Idiomas (82%), Saúde e Seg. do Trabalho (63%), Comunicação Org. (65%), Setor Aquaviário (63%), Controle (61%).
- **Públicos (Amostra = 34%):**
  - Ciências Naturais/Exatas (93%), Relações de Trabalho (81%), Setor Ambiental (77%), Transportes (75%), Regulação (74%), Saúde (66%), Setor Agropecuário (57%).
- **Escolas de Governo (Amostra = 19%):**
  - Ética (71%), Educação/Multiplicadores (59%), Sistemas de Governo (55%), Contabilidade e Finanças (56%), Redação (55%), Gestão de Processos (55%), Gestão de Políticas Públicas (53%), Gestão de Projetos (43%), Direito (41%).
- **Internacional (Amostra = 5%):**
  - Setor Hídrico (40%), Gestão de Riscos (34%), Economia (28%), Ciência e Tecnologia (23%).

# **PARTE 3:**

## **Gestão de Redes**

### **Função: Parcerias Estratégicas**

# Mecanismos de Gestão de Redes

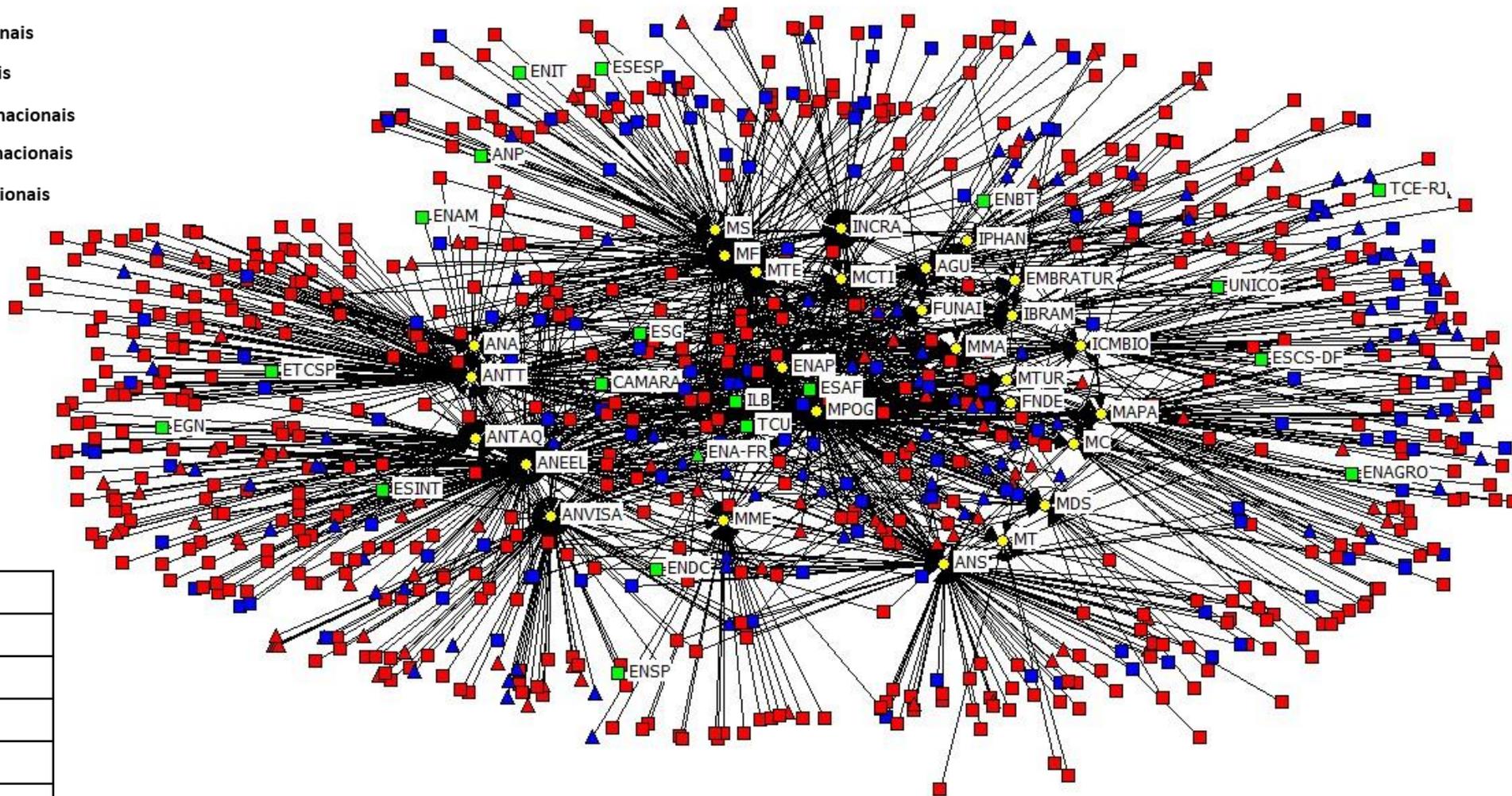
- **Percepções/Objetivos:**
  - Detectar/Criar objetivos comuns entre os integrantes da rede.
- **Atores:**
  - Ativar atores que possam contribuir mais para a Rede.
  - Excluir atores e modificar relações para fomentar a rede.
- **Recursos:**
  - Fornecer/Redistribuir recursos para ações conjuntas e estratégicas.
- **Regras:**
  - Institucionalizar regras que facilitem trocas nas redes.
- Obs: PNDP prevê, a seu modo, boa parte dos mecanismos.

## LEGENDA

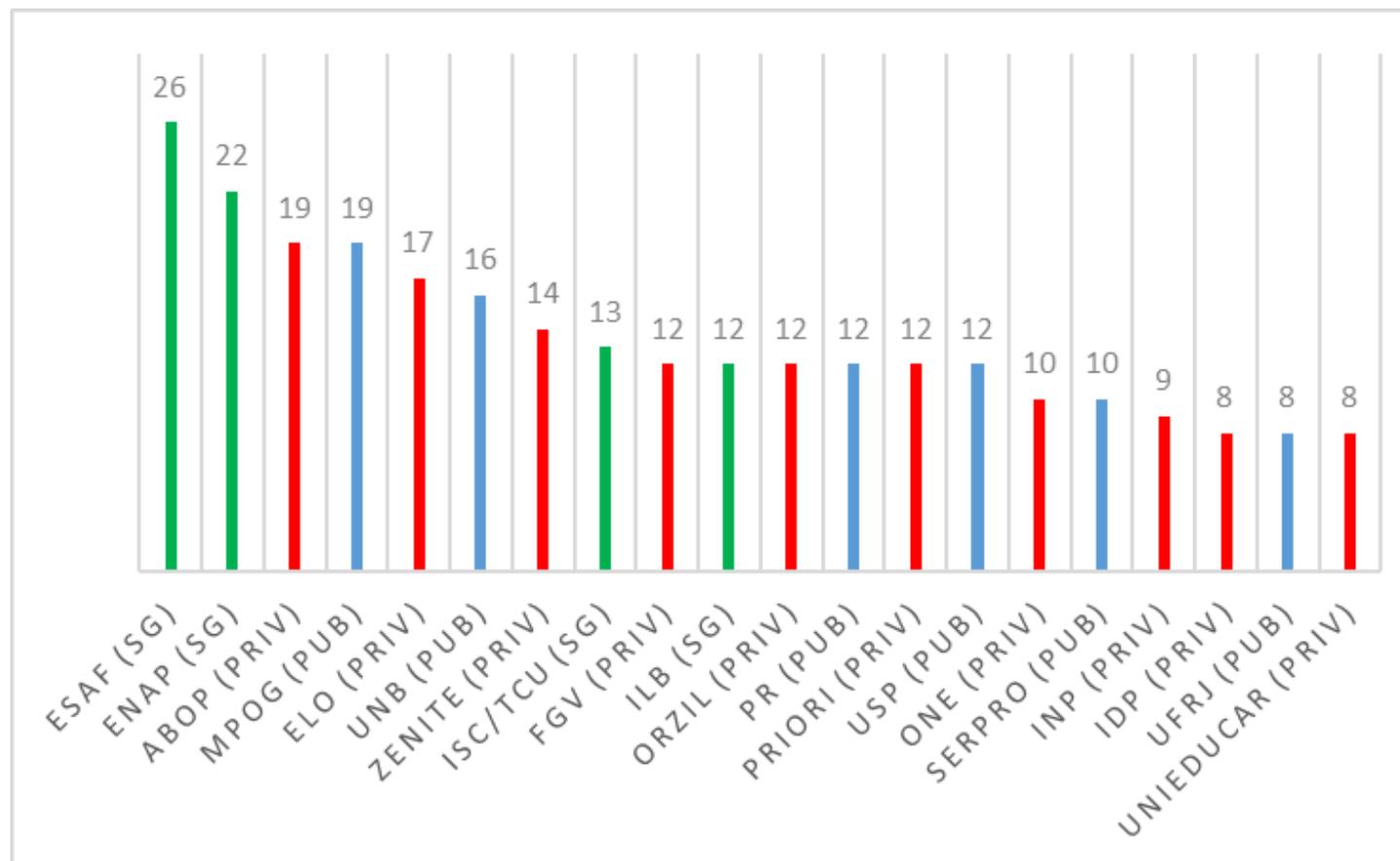
- Organizações da Amostra
- Organizações Privadas Nacionais
- Organizações Públicas Nacionais
- Escolas de Governo Nacionais
- ▲ Organizações Privadas Internacionais
- ▲ Organizações Públicas Internacionais
- ▲ Escolas de Governo Internacionais

## Medidas

Densidade	0,002
$C_D$ Out	0,02
$C_D$ Ind	0,18
N. Atores	900
% Privados	70%
% Públicos	27%
% Escolas	2%



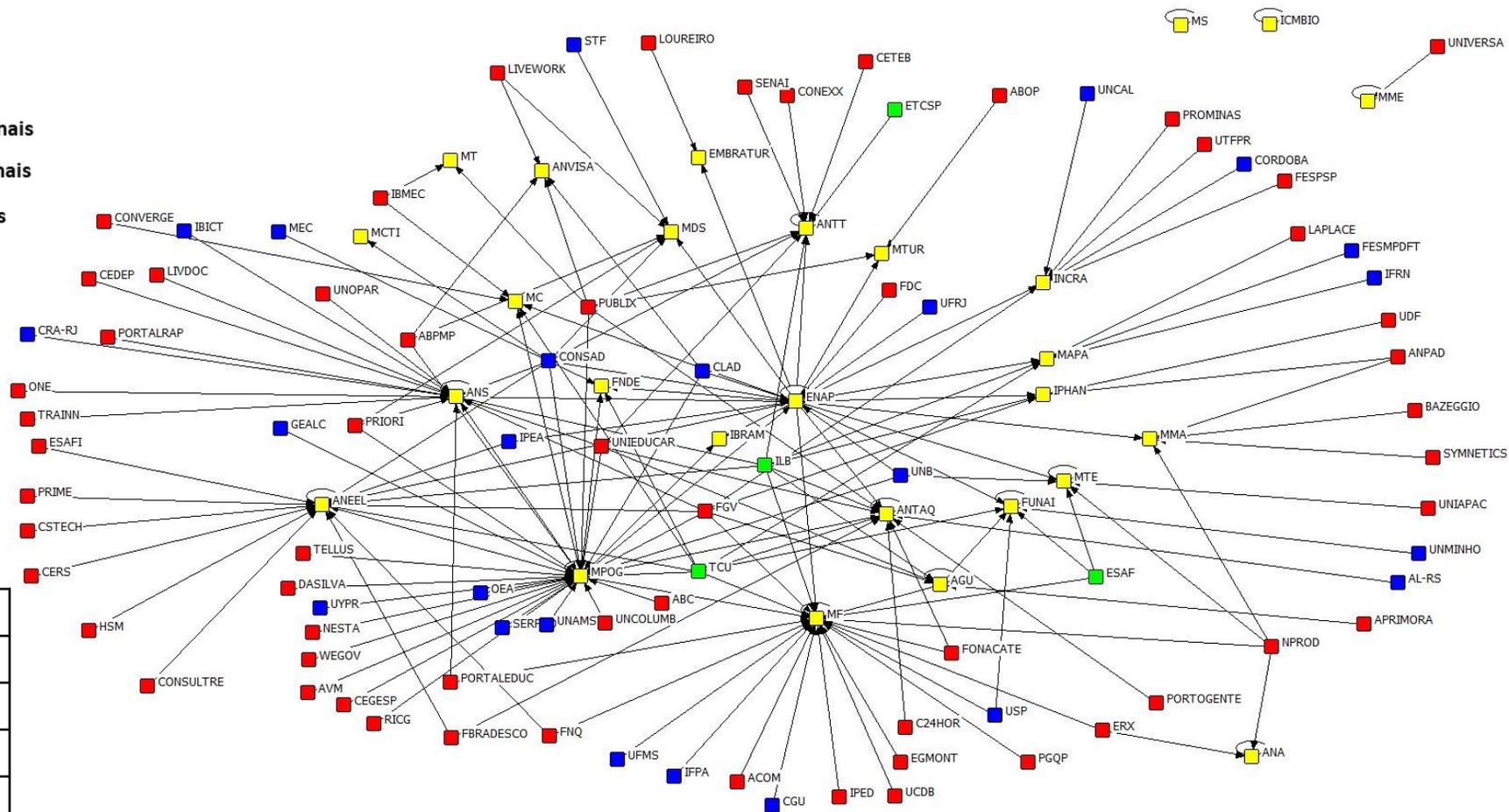
# Detectar os Atores Centrais.



**Outras centralidades: Custo, Horas-Aula,  
Temas, Modalidade, Tipo, Demandantes.**

## LEGENDA

- Organizações da Amostra
- Organizações Privadas Nacionais
- Organizações Públicas Nacionais
- Escolas de Governo Nacionais
- ▲ Organizações Privadas Internacionais
- ▲ Organizações Públicas Internacionais
- ▲ Escolas de Governo Internacionais



## Medidas

Densidade	0,0288
$C_D$ Out	0,2322
$C_D$ Ind	0,2842
N. Atores	79
% Privados	52%
% Públicos	16%
% Escolas	31%
Cursos Internos	18%

# Analisar demais redes: Rede de Gestão Pública

**Enap**

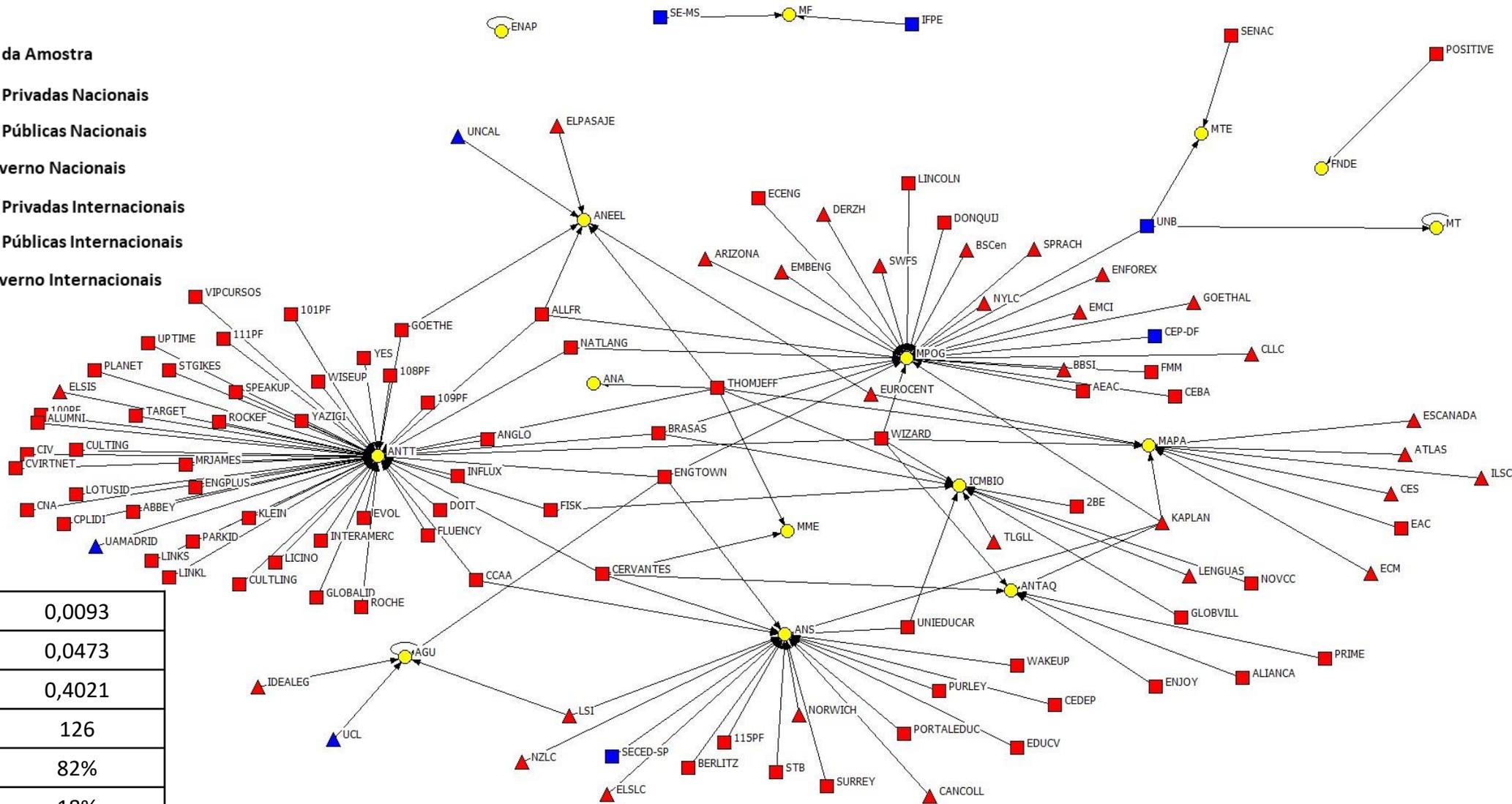
Escola Nacional de  
Administração Pública

## LEGENDA

- Organizações da Amostra
- Organizações Privadas Nacionais
- Organizações Públicas Nacionais
- Escolas de Governo Nacionais
- ▲ Organizações Privadas Internacionais
- ▲ Organizações Públicas Internacionais
- ▲ Escolas de Governo Internacionais

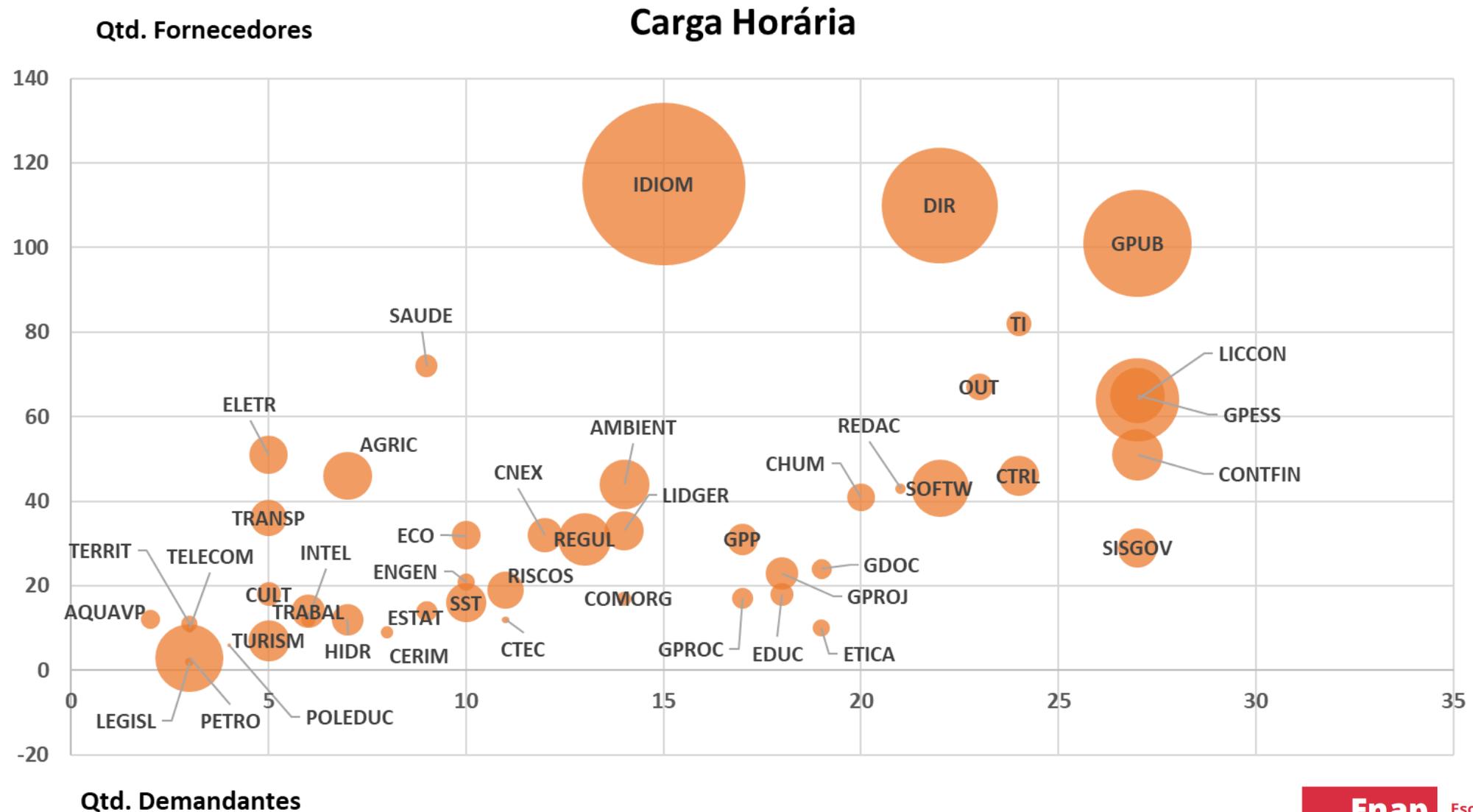
## Medidas

Densidade	0,0093
$C_D$ Out	0,0473
$C_D$ Ind	0,4021
N. Atores	126
% Privados	82%
% Públicos	18%
% Escolas	1%
Cursos Internos	2%

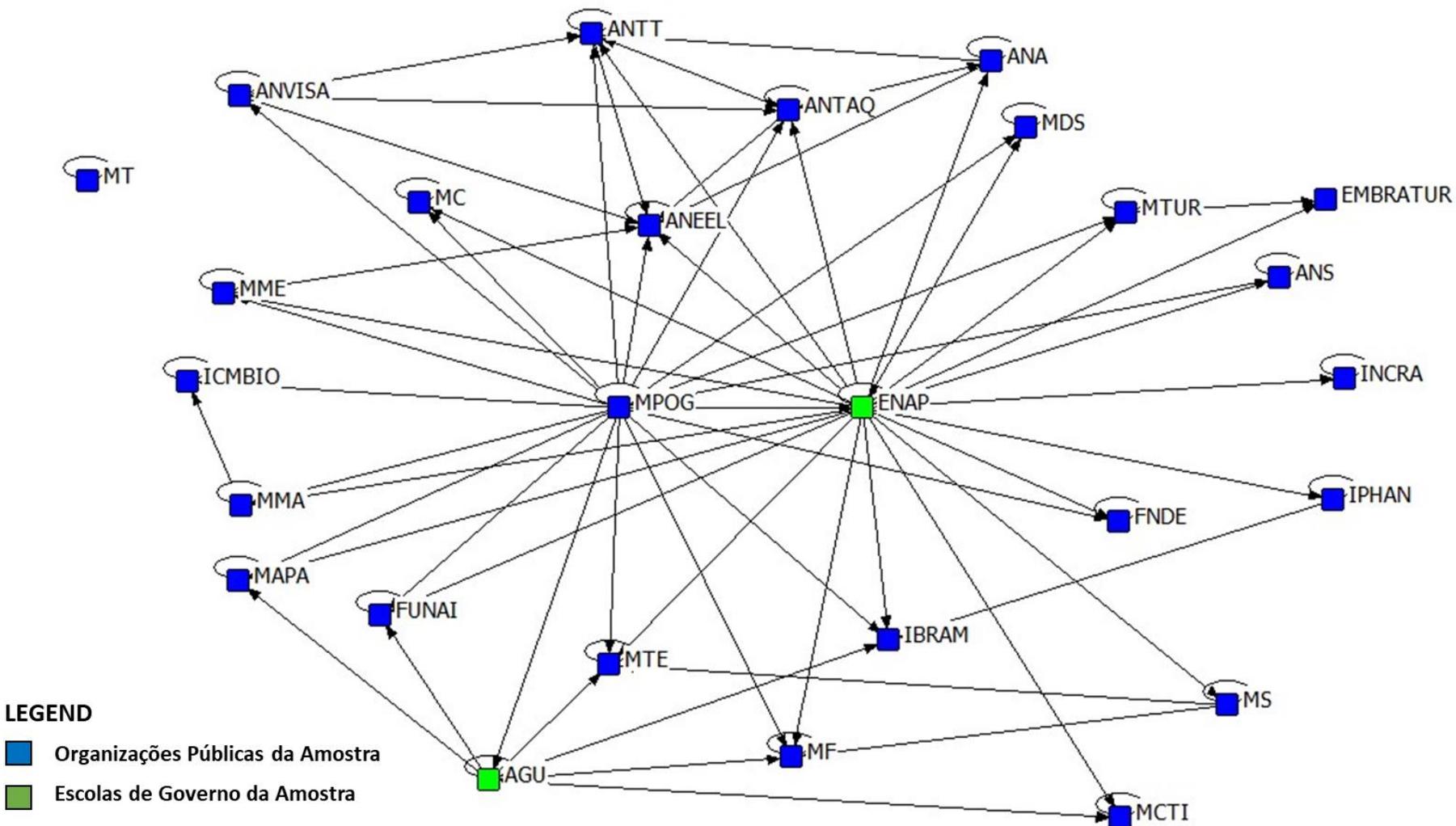


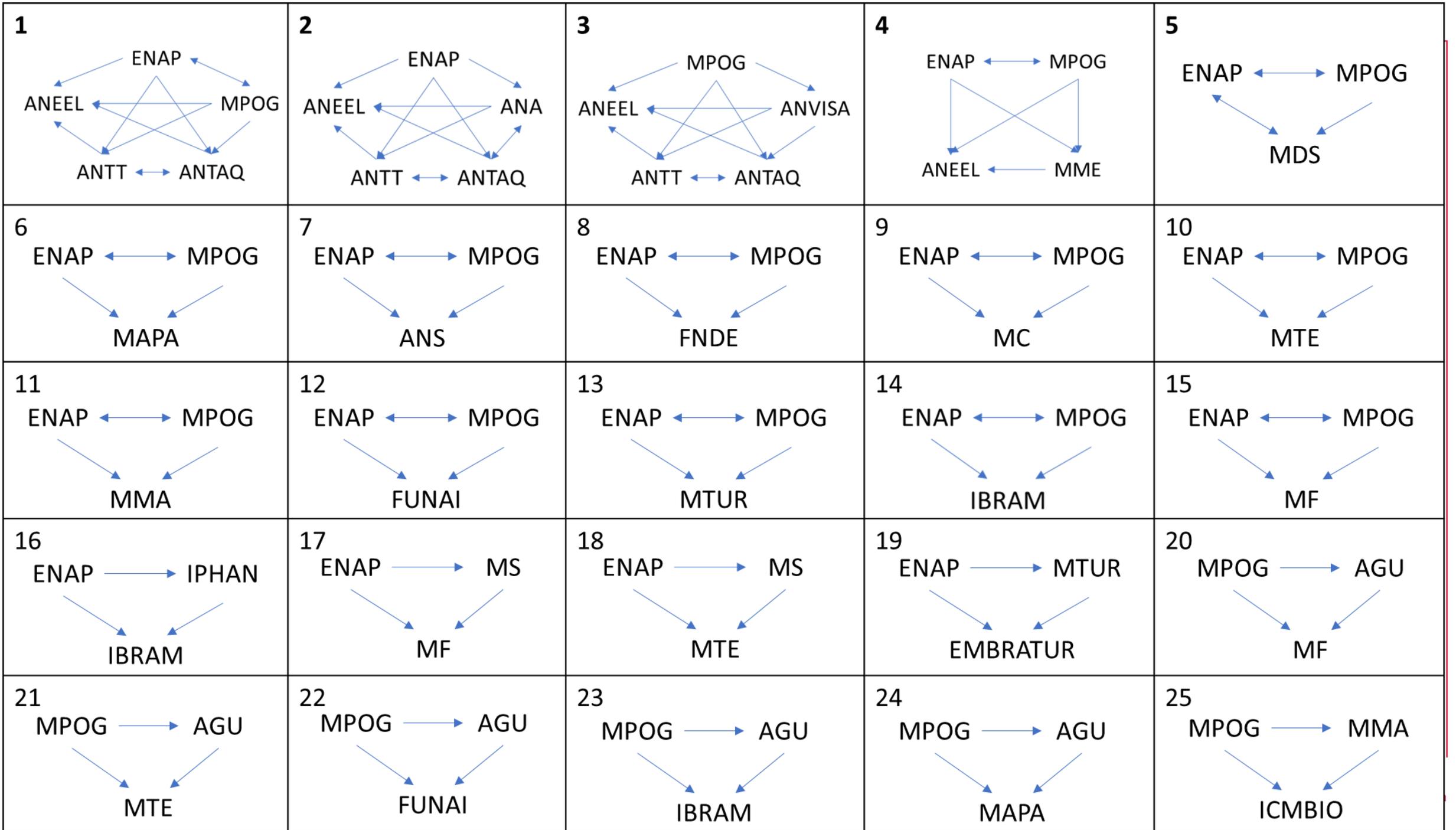
# Rede de Idiomas

# Analisar padrões de relacionamento.



# Olhar para a própria rede e analisar grupos.





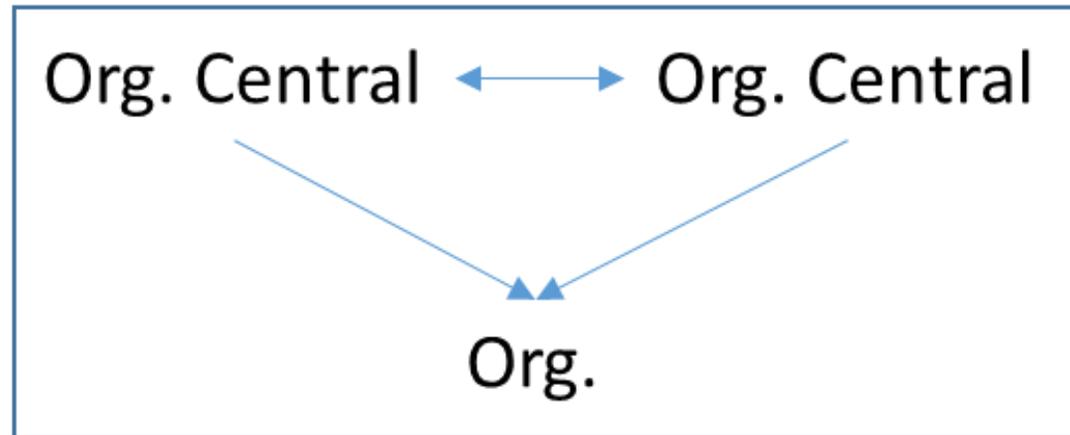
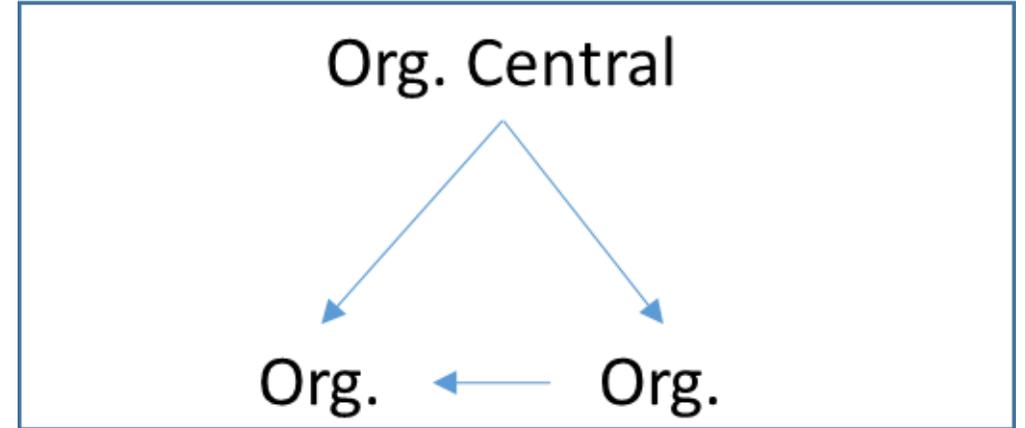
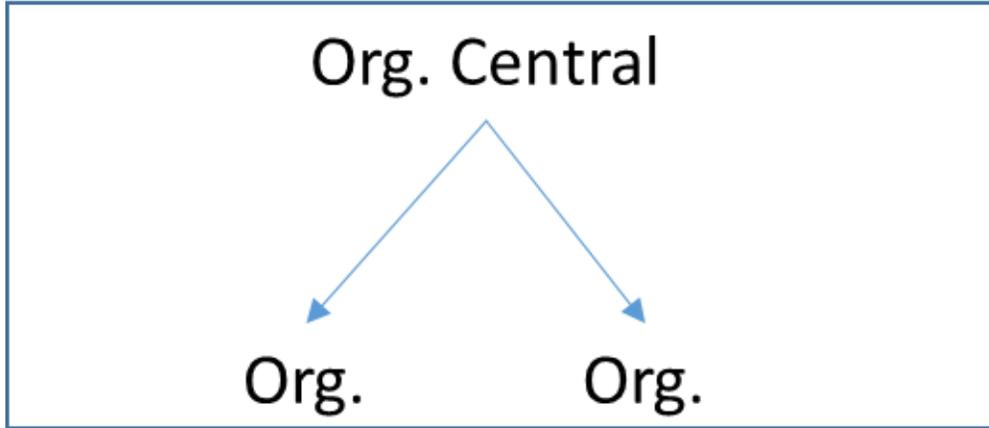
# Compreender a lógica de formação dos grupos.

<b>Modelo Teórico: Equilíbrio (Balance).</b>	102 (VT) 	300 (T) 			
<b>Modelo Teórico: Agrupamento (Clusterability)</b>	003 (VT) 				
<b>Agrupamento por posições (Ranked Clusters)</b>	021D (VT) 	021U (VT) 	030T (T) 	120D (T) 	120U (T) 
<b>Transitividade</b>	012 (VT) 				
<b>Agrupamento Hierárquico (Hierarchical Clustering)</b>	120C (In) 	210 (In) 			
<b>Desequilíbrio “Formatos proibidos”</b>	021C (In) 	111D (In) 	111U (In) 	030C (In) 	201 (In) 

Type	Number of triads (ni)	Expected (ei)	(ni-ei)/ei	Model
3 - 102	63	52.26	0.21	Balance
16 - 300	0	0.00	-1.00	Balance
1 - 003	1884	1617.51	0.16	Clusterability
4 - 021D	330	52.26	5.31	Ranked Clusters
5 - 021U	22	52.26	-0.58	Ranked Clusters
9 - 030T	24	10.85	1.21	Ranked Clusters
12 - 120D	4	0.56	6.11	Ranked Clusters
13 - 120U	16	0.56	27.43	Ranked Clusters
2 - 012	540	1007.13	-0.46	Transitivity
14 - 120C	0	1.13	-1.00	Hierarchical Clusters
15 - 210	2	0.12	16.12	Hierarchical Clusters
6 - 021C	2	104.51	-0.98	Forbidden
7 - 111D	4	10.85	-0.63	Forbidden
8 - 111U	34	10.85	2.13	Forbidden
10 - 030C	0	3.62	-1.00	Forbidden
11 - 201	0	0.56	-1.00	Forbidden

Chi-Square: 2406.8980\*\*\*  
 7 cells (43.75%) have expected frequencies less than 5.  
 The minimum expected cell frequency is 0.00.

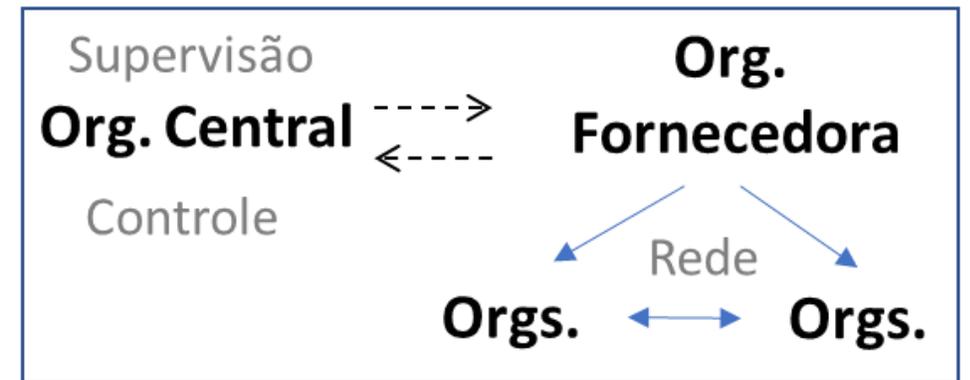
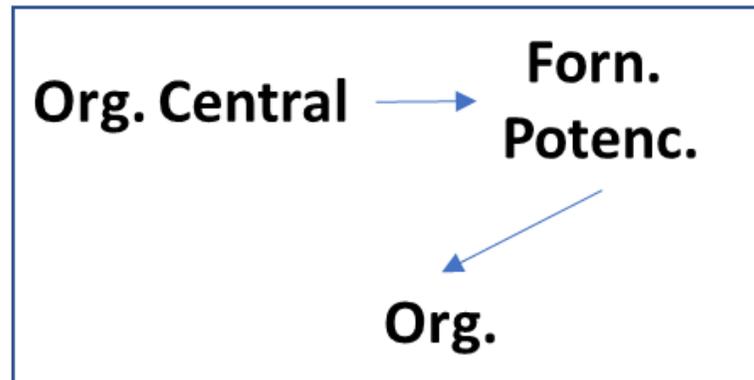
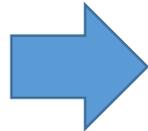
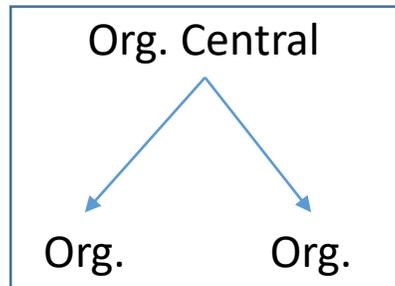
# Recursos e Regras: Lógica da Rede



# Recursos e Regras: Modificar a Lógica da Rede

Ativar potenciais Atores  
Centrais de Capacitação

Descentralizar Execução  
Supervisionar e Controlar



Fornecer Recursos  
Know-How  
Instrumentalizar

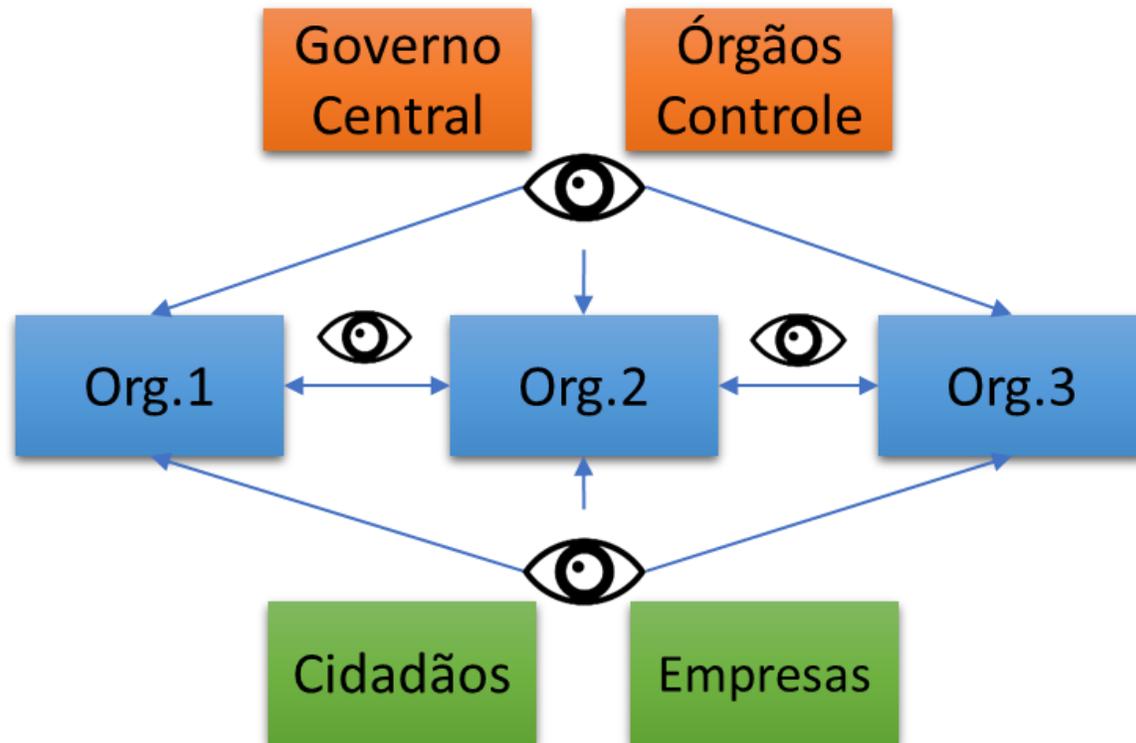
# CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES

# Gestão Integrada da Capacitação

- Padronização da metodologia de registro da capacitação.
- Comparação do perfil e desempenho da capacitação entre as organizações públicas.
- **Indicadores:**
  - Parâmetros para Planejar, Gerenciar e Controlar a capacitação:
    - Níveis de Desempenho, Parâmetro para Contratação, Comparações.
    - Relatórios com informações relevantes sobre a capacitação.
- **Um Sistema de Capacitação?**

# Sistema integrado e compartilhado de dados.

- Controle gerencial e social da capacitação estabelece um padrão de qualidade e eficiência para a sua gestão.



# Sistema integrado e compartilhado de dados.

- Uma ferramenta de busca de ações de capacitação.

Licitações 

Presencial       Brasília       Planejado

RESULTADOS DE PESQUISA							
Org.	Curso	LOCAL	MODALIDADE	TIPO	VAGAS	C/H	STATUS
SENADO	LICITAÇÕES E CONTRATOS	BRASÍLIA	PRESENCIAL	CURSO	10	30	PLANEJADO
TCU	LICITAÇÕES E CONTRATOS	BRASÍLIA	PRESENCIAL	SEMINÁRIO	8	8	PLANEJADO
IBAMA	LICITAÇÕES E CONTRATOS	BRASÍLIA	PRESENCIAL	CURSO	7	60	PLANEJADO

- Antes de contratar, buscar por parceiros.
- Gestores, Servidores, Cidadãos.

# Dados Compartilhados e Cooperação.

- Temas similares.
  - ↳ • Oportunidades de Cooperação
- Mesmos fornecedores.
  - ↳ • Compras compartilhadas (e.g. Consórcios Públicos)
- Cursos de organizações públicas.
  - ↳ • Maior divulgação e aderência de cursos internos.
- Maior Qualidade. Maior integração. Menor Custo.
- Maior Valorização de Talentos.

# Coordenação da Capacitação – Órgãos Centrais

- Mapear atores e desenvolver inteligência de mercado.
- Competição na gestão de custos e oferta de cursos.
- *Insights* estratégicos a partir dos dados de capacitação.
- Detectar temas estratégicos e atuar sobre a sua oferta.
- Identificar oportunidades de cooperação.
- Ativar atores para articulação e fornecimento de cursos, fortalecer intermediários
- Desenvolver competências e funções de supervisão e coordenação, em lugar de execução.

# Desafios da Capacitação vis à vis a PNDP.

- **Gestão Administrativa.**



- Divulgação, gerenciamento e racionalização das ações de capacitação.

- **Centro de Excelência.**



- **Alinhar** competências individuais às competências organizacionais, **aproveitar** habilidades do quadro de pessoal, elaborar o Plano Anual de Capacitação compreendendo **temas e metodologias** de capacitação a serem implementadas e **avaliar resultados**.

# Desafios da Capacitação vis à vis a PNDP.

- **Parceria Estratégica.**

- ✓ • Apoiar o alcance dos **objetivos** da instituição e **aperfeiçoar** os serviços públicos.

- **Parcerias Externas e Formação de Redes.**

- ✓ • Parceria com **Escolas de Governo**, **treinamentos conjuntos**, identificação **global** de necessidades de treinamento e **temas prioritários**, incentivo à **instrutoria** entre servidores, instrumentalizar e treinar as **unidades de Recursos Humanos**.

# Obrigado.

**Diogo Ribeiro da Fonseca**

Servidor, Professor, Pesquisador e Doutorando em Administração

**Universidade de Brasília (UnB)**

**Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**

**Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)**

**Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP)**

[diogorfonseca@gmail.com](mailto:diogorfonseca@gmail.com)

**Pedro Meneses**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Departamento de Administração

Coordenador dos Grupos de Pesquisa e Desenvolvimento CePGP e Projectum

**Universidade de Brasília**

[pemeneses@yahoo.com.br](mailto:pemeneses@yahoo.com.br)

**Enap**

Escola Nacional de  
Administração Pública