



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**O PAPEL DE UMA ESCOLA DE GOVERNO COMO PROPULSIONADORA
DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL**

Amanda Machado Marques

Nível Meso – Temática: Inovação e mudança

Brasília

Novembro de 2020



LISTA DE SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

COVID19 - COrona Virus Disease (Doença do Coronavírus)

Enap – Escola Nacional de Administração Pública

PE – Planejamento Estratégico

PPI - Projeto Pedagógico Institucional

PROBLEMA DE PESQUISA

Nota-se que a administração pública apresenta deficiências ao observar a gestão estratégica vigente em diversas instituições. Por esse motivo, com certa frequência, há registros sobre a falta de efetividade de políticas públicas, má utilização de recursos públicos, falta de projetos que impactem diretamente na realidade do cidadão, precariedade no acompanhamento das ações institucionais, falta de aproveitamento dos servidores, entre outras.

Por outro lado, a participação e o controle social estimulam as organizações a buscarem formas de melhoria em sua gestão para que os resultados da administração pública alcancem seu público-alvo: os cidadãos.

Dessa forma, ao pensar no âmbito da administração pública federal, cabe considerar como as escolas de governos podem contribuir para a melhoria das ações institucionais. E, nesse contexto, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), escola de governo vinculada ao Ministério da Economia, possui como alguns de seus objetivos estratégicos atuais: produzir, fomentar e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas ao setor público; transformar a gestão governamental e as políticas públicas de maneira inovadora; e aprimorar e qualificar o quadro de especialistas, docentes e facilitadores em consonância com a proposta pedagógica da escola, conforme apresentado no Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020, que aprova o estatuto da Escola (BRASIL, 2020a).

Ferreira (2012, p. 27) apresenta o processo de aprendizado e a criação do conhecimento, como um grupo de fatores que influenciam as inovações nas organizações. Segundo esse autor, esses fatores se baseiam “no reconhecimento da informação e do conhecimento como recursos importantes de crescimento das organizações, assim como na visão das organizações como estruturas capazes de aprender ou evoluir” (FERREIRA, 2012, p. 27).

Assim, a partir dessa definição, na análise do ambiente de inovação em organizações públicas, entende-se como um desafio de inovação



organizacional para contribuir com o desenvolvimento e governança institucionais o seguinte problema de pesquisa: **como desenvolver a interação, a colaboração e a troca de experiências entre agentes multiplicadores em gestão estratégica na administração pública federal?**

1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa abordará a atuação da Enap como agente propulsor da inovação e aplicabilidade da gestão estratégica na administração pública federal (APF), alinhada ao seu mapa estratégico institucional, para o quadriênio 2019-2022 (BRASIL, 2019a), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Mapa Estratégico da Enap - 2019-2022



Fonte: Brasil (2019a).

A Escola Nacional de Administração Pública, criada em 1986, é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia que tem, dentre suas atividades preponderantes, a função de prestar assessoria técnica quanto à elaboração de estratégias organizacionais e projetos de desenvolvimento institucional, à formulação, à implementação e à avaliação de políticas públicas, conforme previsto no art. 1º do Anexo I do Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020, que aprova o estatuto da Escola (BRASIL, 2020a).

Devido à capacidade desenvolvida pela Enap em ações de transformação, inovação e gestão do conhecimento:



As estratégias e soluções são construídas em oficinas de transformação governamental, eventos de aprendizagem com base em problemas reais que desenvolvem competências dos participantes, ao mesmo tempo em que apoiam os órgãos parceiros a encontrar colaborativamente respostas para os desafios enfrentados. (BRASIL, 2020b)

Nesse sentido, a proposta de formação de uma rede de relacionamentos entre multiplicadores em gestão estratégica emerge de duas situações conflitantes presentes na realidade da Escola. De um lado, a necessidade de atender à alta demanda por oficinas sob medida voltadas para temáticas de gestão estratégica; de outro lado, o número reduzido de servidores públicos identificados pela Enap com potencial para atuação como moderadores e/ou multiplicadores nessa temática na APF.

O desafio apresentado é inovar um processo já costumeiro, a partir do crescimento, qualificação e expansão do serviço da Enap, provocando benefícios na gestão estratégica, a médio e a longo prazo, nas diversas instituições públicas.

Com o cenário diagnosticado, propôs-se uma ação dividida em quatro etapas, apresentadas na Figura 2, para o alcance de uma rede em gestão estratégica: prospecção de interessados, avaliação dos currículos, aperfeiçoamento e atualização de colaboradores já atuantes e formação de novos moderadores (qualificados, nesta pesquisa, como agentes multiplicadores).

Figura 2 - Prospecção, Avaliação, Aperfeiçoamento e Formação



Fonte: autoria própria.

A etapa inicial foi caracterizada pela prospecção de servidores públicos federais com experiência em gestão estratégica e com perfil e interesse compatíveis com a atuação como agente disseminador e multiplicador em temáticas de gestão estratégica, por meio de uma chamada pública realizada por intermédio de um formulário desenhado no *Google Forms* e divulgada nas redes sociais da Enap.

A primeira etapa teve como produto um banco de pessoas interessadas em atuarem na escola de governo, como facilitadores de aprendizagem e serviu de insumo para a etapa seguinte. A segunda etapa da ação envolveu a avaliação de todos os currículos e informações contidos nesse banco, o que possibilitou a categorização dos interessados para possível formação e atuação pela Escola.

As duas etapas seguintes se relacionam ao aperfeiçoamento e à formação dos servidores públicos selecionados, com a oferta de eventos de aprendizagem diferenciadas, com foco no desenvolvimento de conhecimentos técnicos de planejamento e gestão estratégicos, metodologias ágeis, gestão do



conhecimento, *design thinking*, inovação e facilitação em processos conversacionais.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar processos que viabilizem a interação, a colaboração e a troca de experiências entre agentes multiplicadores em gestão estratégica na administração pública federal.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar processo de seleção de perfis adequados à disseminação de conhecimentos
- Descrever processos de aprendizagem para agentes multiplicadores em GE.
- Elencar ações diversificadas de eventos de aprendizagem.
- Apresentar estratégias para estímulo e desenvolvimento para a formação de rede relacional temática.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os referenciais teóricos da pesquisa abordam conceitos e abordagens de temas que permeiam o processo de formação de servidores em gestão estratégica e a criação de uma rede temática, como: aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, gestão estratégica e as redes colaborativas que se apresentam como uma estratégia para troca de experiências e de transferência de conhecimentos entre servidores lotados em diversas instituições públicas.

3.1 Aprendizagem Organizacional

Muitos estudos sobre processos de aprendizagem são desenvolvidos em todo o mundo, entre eles Stewart (1998) tece comentários sobre o estudo realizado no Centro de Pesquisa do Aprendizado, localizado na Califórnia, cuja missão é estudar como as pessoas aprendem:

A principal descoberta das pesquisas realizadas pelo centro é que o aprendizado é uma atividade social: por mais romântica que seja a imagem do erudito debruçado sobre sua mesa à luz do abajur, o aprendizado ocorre em grupos. (STEWART, 1998, p. 85).

Alguns dos principais resultados advindos da adoção de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional, segundo Santos *et al.* (2001), são: incremento da qualidade do planejamento e do compartilhamento da informação entre toda a organização; agilidade do processo de tomada de decisões; aprendizado abrangendo toda a organização; melhoria dos resultados e incentivo à inovação.

Em um ambiente organizacional, consideram-se também os pressupostos da andragogia, ciência que trata sobre a educação de adultos. Explicitados pelo Projeto Pedagógico Institucional da Enap (BRASIL, 2020b), os pressupostos são: autonomia, experiência, prontidão para a aprendizagem, aplicação da aprendizagem e motivação para aprender. Assim, é possível compreender que



a prática da andragogia utiliza a motivação e a experiência dos aprendizes adultos como molas principais e tem como objetivo o uso mais imediato dos conhecimentos, com vistas a minimizar problemas e melhorar o desempenho de papéis pessoais e profissionais. Por esse motivo, é aplicável a diversas formas de aprendizado para adultos e tem sido extensivamente usada no modelo de programas de educação corporativa.

3.2 Gestão do conhecimento

A literatura sobre gestão do conhecimento (GC) surge com a expectativa de explicar como o conhecimento humano é necessário para implementar as mudanças e manter a competitividade. Sobre esse assunto, Nonaka (2000, p. 43) pondera que:

Numa economia na qual a única certeza duradoura é a incerteza, a única fonte segura e duradoura de vantagem competitiva é o conhecimento. Numa época em que os mercados se deslocam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos tornam-se obsoletos quase que de um dia para o outro, as empresas de sucesso são as que consistentemente criam conhecimento novo, disseminam esse conhecimento amplamente a toda organização e, rapidamente, o incorporam a novas tecnologias e produtos.

De fato, a GC permeia todo o processo relacionado à presente pesquisa, uma vez que abordamos a criação, a sistematização, a integração, a disseminação e a aplicação do conhecimento, de forma a ampliar a capacidade organizacional na administração pública federal.

Como grandes benefícios da gestão do conhecimento, tanto para a formação de multiplicadores como para criação da rede estão:

Prevenir a perda do conhecimento devido à aposentadoria e à rotatividade de pessoas; inovar processos, produtos e serviços; melhorar a qualidade dos serviços prestados à população; promover a aprendizagem individual e organizacional; aumentar a capacidade de realização e valorização do indivíduo, da equipe e da organização e a satisfação da sociedade; promover a produção coletiva do conhecimento; reutilizar o conhecimento sempre que necessário; e promover o compartilhamento do conhecimento e um ambiente de trabalho colaborativo. (MULLER, 2018, p. 18).



Focar na identificação de conhecimentos relevantes, na preparação de disseminadores na administração pública, na disponibilização de um banco de talentos, no estímulo do contato entre multiplicador e as diversas unidades na administração são ações que incentivam o trabalho colaborativo e o compartilhamento de conhecimento, além de propiciar o seu crescimento exponencial. É um círculo virtuoso que se forma: conhecimento compartilhado, conexões, trabalho colaborativo, em prol da legitimidade, disseminação e sustentabilidade do pensamento estratégico e inovativo.

3.3 Gestão estratégica

O século XXI estabelece um momento de desenvolvimento de um novo sistema de pensamento para lidar com a complexidade característica dessa época. Magaldi e Salibi Neto (2018) afirmam que o mundo da gestão deve realizar um bom diagnóstico desse novo cenário e indicar quais são os modelos de gestão mais apropriados, os caminhos para a educação corporativa no desenvolvimento de competências necessárias aos colaboradores e o desenvolvimento de um novo perfil de liderança. É esse contexto diferenciado que os agentes multiplicadores devem ter em mente para atuarem da melhor forma possível a atingir os resultados esperados.

A gestão estratégica é tema essencial à governança pública. O guia técnico de gestão estratégica, do Ministério da Economia, conceitua a gestão estratégica como “um processo contínuo que integra o planejamento estratégico à implementação, monitoramento e avaliação da estratégia para aprimorar o alcance da missão, o cumprimento dos mandatos e a aprendizagem organizacional” (BRASIL, 2019b, p. 10).

Cerqueira (2019) indica que os principais resultados do planejamento estratégico são o pensamento estratégico, a ação estratégica, além do aprendizado resultante do processo de gestão estratégica; e detalha:

O Pensamento Estratégico refere-se ao momento que se cria alinhamento estratégico da liderança da organização no tocante aos objetivos a serem selecionados para expressarem a estratégia da organização; A ação estratégica diz respeito a execução do Planejamento Estratégico e, por fim o Aprendizado está presente no monitoramento dos indicadores e metas do Planejamento Estratégico. (CERQUEIRA, 2019, p. 6).

Nesse contexto, considerando a gestão estratégica como um processo contínuo que alinha liderança, planejamento e aprendizado organizacional, insere-se o objetivo de identificação de processos que viabilizem a interação, a colaboração e a troca de experiências entre agentes multiplicadores em gestão estratégica na administração pública federal.

3.4 Redes colaborativas

Ao abordar a questão de redes colaborativas, Kritsch (2003) ressalta a característica essencial de que as redes são fenômenos coletivos, uma vez que sua dinâmica aborda a conexão de diversos indivíduos que possuem interesse na interação dentro de um grupo e destaca que que “uma rede é uma arquitetura plástica, não-linear, aberta, descentralizada, plural, dinâmica, horizontal e capaz de autorregulação” (KRITSCH, 2003, p. 42).

Ao pensar em uma rede colaborativa horizontal, é possível pensar em um sistema relacional social que promova parcerias, cooperação, inovação e conhecimento, de uma forma voluntária.

Aliás a participação voluntária é uma pré-condição da rede, como apresentado a seguir:

Aqui reside, talvez, uma das razões mais simples da capacidade da rede de trabalhar sem hierarquia: pessoas (ou organizações) participam da rede quando querem e porque assim o desejam. Elas não são obrigadas a fazê-lo; decidem compartilhar do projeto coletivo da rede porque acreditam e investem nele. (KRITSCH, 2003, p. 43).



Ao tratar sobre redes colaborativas, destaca-se também a definição de comunidades de prática de Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 4-5 apud CABELLEIRA, 2007, p. 5):

Comunidades de Prática são grupos de pessoas que compartilham um interesse, um problema em comum ou uma paixão sobre determinado assunto e que aprofundam seu conhecimento e expertise nesta área através da interação contínua numa mesma base...Estas pessoas não necessariamente trabalham juntas todos os dias, mas se encontram porque agregam valor em suas interações. Como passam algum tempo, juntas, elas compartilham informações, insights e conselhos. Ajudam umas às outras a resolver problemas, discutem suas situações, aspirações e necessidades. Elas ponderam pontos de vista em comum, exploram ideias e ações, assim como sondam os limites. Podem criar ferramentas, padrões, desenhos genéricos, manuais e outros documentos – ou podem simplesmente desenvolver uma tácita compreensão do que é compartilhado. Porém elas acumulam conhecimento, torna-se informalmente a fronteira (do conhecimento) pelo valor que agregam na aprendizagem que encontram juntas. Este valor não é meramente instrumental para o seu trabalho. Resulta também na satisfação pessoal de conhecer colegas que compreendem as perspectivas uns dos outros e de pertencer a um interessante grupo de pessoas. Com o passar do tempo, elas desenvolvem uma perspectiva única sobre seus tópicos bem como formam um corpo comum de conhecimento, práticas e teorias. Elas também desenvolvem relações pessoais e instituem formas de interação. Podem também desenvolver um senso comum de identidade. Elas tornam-se então uma Comunidade de Prática.

Considera-se que o estímulo à participação de redes horizontalizadas que promovam a interação, o trabalho colaborativo e a troca de experiências é uma estratégia que pode ser utilizada para promover a transferência e o compartilhamento de conhecimentos e, em consequência, promover a fortalecimento das estruturas institucionais da administração pública, como será apresentado no desenvolvimento do presente trabalho.

4 METODOLOGIA

Com base na taxionomia sugerida por Fontelles *et al.* (2009), a pesquisa realizada se classifica em básica, observacional, qualitativa, explicativa; bibliográfica e documental; e longitudinal e prospectiva.

Quanto à finalidade, a pesquisa básica objetivou a aquisição de conhecimentos e informações que contribuíram o avanço dos resultados acadêmicos, como parte das atividades de ensino-aprendizagem.

A natureza da pesquisa é observacional, uma vez que o estudo retrata os fatos ocorridos, sem, necessariamente, a realização de medições, análise e outros procedimentos para coleta de dados.

A pesquisa qualitativa busca a compreensão da natureza social e cultural do estudo e a apresentação dos resultados obtidos a partir da implementação de ações voltadas à disseminação do pensamento estratégico na administração pública federal.

No tocante aos procedimentos técnicos, a coleta dos dados foi realizada com pesquisas bibliográfica e documental, por meio das quais se realizaram estudos e leituras de livros, revistas e periódicos das áreas de ciências sociais e aplicadas, bem como levantamentos e análise de documentos oficiais, relatórios internos, leis, decretos, estatutos, programa e planos de governo e outros documentos pertinentes à pesquisa.

A pesquisa foi conduzida em um determinado momento e caminha em direção ao futuro sendo classificada, dessa forma, em longitudinal e prospectiva.

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	WHAT?	Formação de servidores públicos como multiplicadores em gestão estratégica, com a culminância na definição de uma estratégia para criação de uma rede relacional temática.
	WHERE?	Eventos de aprendizagem promovidos pela Enap referente às ações de transformação governamental



INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

	WHY?	<p>Ampliação do quantitativo de colaboradores qualificados para atuação nas oficinas sob medida;</p> <p>Diversificação e expansão no serviço da Enap;</p> <p>Disseminação do conhecimento em gestão estratégica;</p> <p>Melhoria na qualificação dos agentes que conduzem processos relacionados à gestão estratégica.</p>
	WHEN?	<p>Durante os cursos de Formação de Facilitadores de Oficinas de Transformação Governamental promovidos pela Enap.</p>
	WHO?	<p>Corpo técnico envolvido com as oficinas e com a formação de facilitadores, docentes e participantes/alunos</p>
2H	HOW?	<p>Para os desenhos dos cursos, serão consideradas, inicialmente, as necessidades apresentadas pela área diretamente envolvida na realização das oficinas, seguidas das sugestões apontadas pelos participantes da oficina de aperfeiçoamento.</p> <p>Durante o processo de aprendizagem, aplicação de metodologias ágeis e participativas, com o foco na disseminação do conhecimento.</p>
	HOW MUCH?	<p>O custo está relacionado à contratação de docentes para os cursos de formação e seguirá o regramento interno da Enap.</p> <p>Nas demais atividades, não haverá custo extra para a Enap, pois a Escola possui corpo técnico qualificado para a realização dos processos.</p>

5 RESULTADOS

O projeto apresenta quatro fases de realização, das quais três foram concluídas no ano de 2019. A última fase, relacionada à formação, envolverá a conclusão dos primeiros módulos de formação, no ano de 2020, e culminará com o desenvolvimento da esperada rede relacional em gestão estratégica.

5.1 Prospecção

Em abril de 2019, houve um chamamento público em busca de interessados. Em uma semana de prospecção, a Enap recebeu 279 inscrições de candidatos que informaram competência em oito áreas: planejamento estratégico, indicadores de desempenho, gestão de projetos, canvas, gestão de riscos, gestão de processos e governança. Deste total, 201 inscritos eram servidores públicos federais.

Figura 3 - Resultado da etapa de prospecção




Fonte: autoria própria.

5.2 Avaliação

Apesar de o foco ser a seleção de servidores públicos federais, todos os inscritos foram avaliados, a partir das informações encaminhadas. Os critérios estabelecidos pela área responsável na Enap foram: identificação, experiência em sala de aula, experiência em moderação, formação dos candidatos e experiência profissional na administração pública federal. Para fins de análise e classificação, foram seguidos os elementos apresentados na figura a seguir.

Figura 4 - Critérios de avaliação

II - Avaliação									
Peso (A)	Critério	Item	Descrição	Objetivo	Avaliação escala de 1 a 9	Nota mínima (B)	Nota máxima (C)	Nota mínima PONDERADA (A x B)	Nota máxima PONDERADA (A x C)
2	Identificação	Servidor Público Federal	Pontua inscrição de candidato que se declarou servidor público federal.	Pontuar inscritos que sejam servidores públicos federais	1 - Não 9 - Sim	1	9	1	9
		Morador de Brasília	Pontua inscrição de candidato que more em Brasília.	Pontuar inscritos que morem em Brasília	1 - Não 9 - Sim	1	9	1	9
1	Experiência em sala de aula	Experiência em docência	Pontua inscrito que tenha experiência em docência	Pontuar inscritos que tenham experiência em docência	1 - Não 3 - Sim	1	3	1	3
2	Experiência com moderação	Experiência em moderação	Pontua moderações realizadas em grupos/oficinas	Pontuar moderações realizadas em grupos/oficinas	1 - Não 5 - Sim	1	5	1	5
		Experiência em moderação na temática gestão estratégica	Pontua experiência em moderação realizada em grupos/oficinas na temática gestão estratégica.	Pontuar experiência em moderação realizada em grupos/oficinas na temática gestão estratégica.	1 - Não 5 - Sim	1	5	1	5
2	Formação	Formação em moderação	Pontua inscrito que tenha formação em moderação.	Pontuar inscrito que tenha formação em moderação	1 - Não 5 - Sim	1	5	0,7	3,3
		Formação acadêmica/titulação	Examina formação acadêmica/titulação e sua relação com a(s) expertise(s) sinalizada(s)	Examinar formação acadêmica/titulação e sua relação com a(s) expertise(s) sinalizada(s)	1 - Até Graduação 3 - Especialização 5 - Mestrado/Doutorado	1	5	0,7	3,3
		Formação complementar	Pontua formação complementar com assuntos relacionados a(s) expertise(s) sinalizada(s)	Pontuar formação complementar com assuntos relacionados a(s) expertise(s) sinalizada(s)	1 - Não 3 - Sim	1	3	0,7	2
3	Experiência profissional na Administração Pública Federal (APF)	Experiência na APF correlata com a área de atuação sinalizada	Pontua trajetória profissional na APF relacionada a(s) expertise(s) sinalizada(s)	Pontuar trajetória profissional na APF relacionada a(s) expertise(s) sinalizada(s)	1 - Não 3 - Sim	1	3	3	9
10	Subtotal do critério							10	48,7

Fonte: autoria própria.

O processo avaliativo dos participantes permeia todo o processo de formação. Na fase inicial, optou-se por uma avaliação objetiva para a primeira identificação e nivelção dos profissionais interessados em participar desse processo. Durante as atividades presenciais, as informações enviadas e os pontos fortes elencados pelos participantes são validados ou não, além de serem verificadas características relacionadas às inteligências emocional, como a motivação, a empatia e as habilidades sociais.



5.3 Aperfeiçoamento

A etapa denominada “Aperfeiçoamento” trouxe uma proposta de solução educacional híbrida, com uma atividade síncrona à distância, indicação de leituras prévias e um dia de atividade presencial no formato de oficina.

Foram convidados os 35 servidores públicos que tiveram a melhor classificação na etapa de avaliação e destes 27 concluíram o aperfeiçoamento.

O intuito dessa fase era promover a atualização daqueles que, a partir da avaliação objetiva, foram considerados especialistas no assunto; verificar como seria a participação de cada um nas atividades propostas; e obter sugestões de ações de capacitação para os interessados em atuarem tanto como facilitadores como multiplicadores em gestão estratégica, a partir de suas experiências e necessidades existentes.

Figura 5 - Oficina de Aperfeiçoamento (19/08/2019)



Fonte: autoria própria.

5.4 Formação

A etapa de formação tem como objetivo capacitar servidores públicos federais para disseminarem a gestão estratégica em seus órgãos de origem, como agentes multiplicadores, como também para atuarem, eventualmente, como moderadores em oficinas de transformação governamental promovidas pela Enap.

Essas oficinas são “eventos de aprendizagem com base em problemas reais que desenvolvem competências dos participantes, ao mesmo tempo em que apoiam os órgãos parceiros a encontrar colaborativamente respostas para os desafios enfrentados”, conforme apresentado no PPI da Enap (BRASIL, 2020b, p. 35). Portanto, a formação, construída de forma modular sobre temáticas relacionadas à facilitação de processos conversacionais e a áreas de conhecimento que são objeto das oficinas, serão definidas a partir das necessidades apontadas pela área responsável pela realização das oficinas de transformação governamental na Enap: a Coordenação-Geral de Transformação Governamental da Diretoria de Inovação.

A realização dos módulos depende de recursos orçamentários e financeiros da Escola e da disponibilidade de docentes qualificados para assumir os módulos de formação e as turmas são compostas, prioritariamente, pelos servidores selecionados na fase de avaliação. Como é um processo aberto, aceita-se inscrição de novos servidores cujo perfil é considerado adequado à proposta de formação.

Em 2019, foram realizadas duas turmas-piloto nos seguintes módulos: (I) Técnicas e ferramentas participativas de facilitação e (II) Design thinking de serviços. Esses dois módulos contemplaram as necessidades de desenvolver competências básicas na área de facilitação e de inovação, com a aplicação de técnicas colaborativas.

Figura 6 - Concluintes do curso Técnicas e ferramentas participativas de facilitação (09/2019)



Fonte: Assessoria de Comunicação da Enap.

Figura 7 - Concluintes do curso Design thinking de serviços (10/2019)



Fonte: Assessoria de Comunicação da Enap.

Em 2020, a partir das novas necessidades advindas do cenário pandêmico, novos módulos de formação foram desenvolvidos, para a continuidade da formação e o público da formação foi ampliado, a fim de atender uma demanda emergente para qualificação de servidores públicos lotados nas diversas instituições públicas que necessitavam promover ações de transformação governamental em um cenário inesperado, como o trazido pelo COVID 19. Dessa forma, após o redesenho dos cursos que foram adaptados para o mundo digital, a formação contemplará até dezembro de 2020, os seguintes módulos: (I) Facilitação remota para projetos de construção colaborativa; (II) Práticas ágeis de facilitação; (III) Facilitação em planejamento estratégico; (IV) Facilitação com uso do *Canvas Project Design*; (V) Facilitação remota avançada; (V) Facilitação em Inovação Social; e (VI) Pensamento Visual.

5.5 Rede

O resultado esperado pelo Programa é o desenvolvimento progressivo de uma rede relacional em pensamento estratégico, com foco em transformação governamental, a fim de fomentar a comunicação, interação e colaboração entre os participantes, compartilhamento de conhecimentos e socialização de experiências, além de promoção de ações de disseminação do pensamento estratégico na administração pública federal.

A rede deverá ser caracterizada por três componentes:

- 1 – Domínio – que corresponde à área de conhecimento central, nesse caso, o pensamento estratégico.
- 2 – Comunidade – as pessoas, suas interações e a construção de relacionamentos



3 – Prática – relacionado ao conhecimento compartilhado, documentos, ferramentas e informações.

Nesse sentido, a rede relacional esperada tem grande proximidade com a definição de comunidades de prática de Wenger, McDermott e Snyder (2002 apud CABELLEIRA, 2007), apresentada no tópico sobre redes colaborativas.

A expectativa é que essa rede horizontalizada forme conexões duráveis, atrativas e colaborativas, a partir de aplicativos ou plataformas online e de encontros informais regulares impulsionados por tópicos emergentes.

Como ponto de partida, formou-se um grupo restrito de WhatsApp para manter os contatos e a conectividade entre os servidores que participaram de algum dos processos de formação. Em novembro de 2020, o grupo Enap Transforma possuía 90 participantes que compartilham experiências, trocam ideias e novas sugestões de aplicação do conhecimento e de capacitações, bem como divulgação de ações de capacitação promovidas por diversas instituições.

Espera-se que, até o final de 2021, sejam promovidas novas formas de interação entre os membros do Enap Transforma, a fim de fortalecer, cada vez mais, essa organização coletiva, propiciar a entrada de outros participantes que queiram potencializar a comunidade e promover a criação de conteúdos que possam ser compartilhados e utilizados por diversos agentes públicos.

O processo de formação é dinâmico e contínuo. Por esse motivo, a existência dessa relação e seus resultados será uma fonte de insumos para novos eventos que possibilitem o aperfeiçoamento contínuo, a atualização e a ampliação de novos agentes multiplicadores e a disseminação do pensamento estratégico na administração pública federal.

6 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Pensar na criação de uma rede colaborativa, com participação voluntária, para contribuir com o fomento do pensamento estratégico na administração pública federal é pensar em um novo formato aberto a conversas, reflexões e sugestões de novas propostas de trabalho, de novas possibilidades de atuação a favor da sociedade.

A disseminação de conhecimentos voltados ao pensamento e gestão estratégicos beneficia diretamente os agentes multiplicadores e as instituições onde trabalham e indiretamente o cidadão, por meio da melhoria de ações institucionais e, conseqüentemente, efetividade de políticas públicas.

A ideia é que o efeito da rede, a partir da qualidade das interações, potencialize o alcance do serviço da Enap, ao considerar que “um sistema cresce exponencialmente à proporção que aumenta o número de participantes de sua rede, gerando mais conexões” (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018, p. 88) e, como consequência, novas oportunidades de conhecimento e de aplicação.

Como um dos métodos de aprendizado é o de resolução de problemas práticos e verdadeiros, o resultado desse processo inovativo implicará em processos de aprendizado contínuo por meio do *learning by doing* (aprendendo pelo fazer), *learning by failing* (aprendendo com as falhas) e o *self management* (autonomia do aprendizado), da forma mencionada por Magaldi; Salibi Neto (2018). Esse aprendizado contribui tanto para o aprimoramento profissional dos servidores quanto influencia o aprendizado organizacional.

Sob o ponto de vista institucional da Enap, alcançar a formação desses agentes e a criação de uma rede colaborativa é uma forma de materialização de sua visão: “ser o ambiente onde o setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor”, como apresentado no mapa estratégico da Escola, para o quadriênio 2019-2022 (BRASIL, 2019a),

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020.** Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, Presidência da República, 2020. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10369.htm.

Acesso em: 29 set. 2020.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Mapa Estratégico da Enap 2019 - 2022.** Brasília: Enap, 2019. Disponível em:

<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4875>. Acesso em: 29 set. 2020.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2020 - 2024).** Brasília: Enap, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5079>. Acesso em: 29 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia Técnico de Gestão Estratégica.**

Brasília: Ministério da Economia, 2019. Versão 1/2020.

BRUNO, A.; MATTOS, A.; CUNHA, A.; LIMA, C.; DUTRA, S.; TAVARES, E.; SCHUCHTER, L.; NETO, O.; SANTOS, V. Coaprendizagem em rede na formação docente: plasticidade, colaboração e rizomas. *In*: OKADA, A. (ed.). **Open Educational Resources and Social Networks: co-learning and professional development.** London: Scholio Educational Research & Publishing, 2012. p. 295-302 Disponível em: <https://oro.open.ac.uk/39236/1/OER-completo-final-05-07.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

CABELLEIRA, D. M. Comunidades de prática: conceitos e reflexões para uma estratégia de gestão do conhecimento.. *In*: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais [...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-B2953.pdf>. Acesso em: 29 set. 2020.

CERQUEIRA, L. A. M. **Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas:** módulo 1: introdução ao planejamento estratégico. Brasília: Enap, 2019.

FERREIRA, R. A. **Inovações em Organizações Públicas:** estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/359>. Acesso em: 21 set. 2020.



FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, Belém, v. 23, n. 3, jul./set. 2009.

KRITSCH, R. (ed.). **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. São Paulo: WWF-Brasil, 2003. Disponível em: <https://www.wwf.org.br/informacoes/biblioteca/?3960>. Acesso em: 10 nov. 2020.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do Amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Gente, 2018.

MULLER, C. C. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2018.

NASCIMENTO, D. D. **Investimento em Treinamento e seus Impactos nos Conhecimentos e o Retorno Financeiro para a Empresa**: caso da Aracruz Celulose S. A. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Vitória, 2001. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/4033>. Acesso em: 10 fev. 2020.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. *In*: HOWARD, R. **Aprendizado Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 43-58

SANTOS, A. R.; PACHECO, F.F.; PEREIRA, H.J. ; BASTOS JR, P.A. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. *In*: SANTOS, A. R.; PACHECO, F.F.; PEREIRA, H.J. ; BASTOS JR, P.A (org). **Gestão do Conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11-48. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3234931-Gestao-do-conhecimento-uma-experiencia-para-o-sucesso-empresarial.html>. Acesso em: 10 fev. 2020.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.