



PANORAMA INTERNACIONAL DA CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Betânia Peixoto Lemos

Diretora Executiva

Natália Teles da Mota

Diretor de Altos Estudos

Alexandre de Ávila Gomide

Diretora de Educação Executiva

Iara Cristina da Silva Alves

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Bráulio Figueiredo Alves da Silva

Diretor de Gestão Interna

Lincoln Moreira Jorge Junior

Diretora de Inovação

Camila de Castro Barbosa Medeiros

Consultor Responsável

Diogo Ribeiro da Fonseca

Equipe de Coordenação e Apoio ao Projeto

Rebeca Loureiro de Brito

Renata Alves de Oliveira Carvalho

Natália Teles da Mota

Katherine Wu

Whitney Koelling

Beatriz Valadares Silva

Thiago Lopes Cantalice

Editoração

Ana Paula de Moura Alves

Diogo Ribeiro da Fonseca

Gustavo Bonifácio Silva Almeida

Jamil Ghani

Enap, 2023

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional.

As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

APRESENTAÇÃO

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no ano de 2021 conduziu em parceria com a Organização de Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI) uma série de estudos para levantamento de melhores práticas de educação corporativa em países selecionados.

O objetivo do projeto foi o de subsidiar a Enap e o então Ministério da Economia, atualmente o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), na elaboração de propostas de revisão de normas, políticas e programas de capacitação de servidores públicos civis federais brasileiros, com vistas a ampliar o valor público gerado por essas ações e seu impacto na melhoria do serviço público.

Como órgãos responsáveis pela implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a Enap e o então Ministério da Economia, identificaram, em 2020, importantes desafios para a promoção, elaboração e execução de ações de capacitação para servidores públicos federais:

- A falta de alinhamento das estratégias de capacitação executadas por diferentes instituições.
- Garantia da qualidade das empresas e serviços contratados para capacitação de servidores.
- Definição de mecanismos de aferição dos resultados das ações de capacitação.
- Avaliação do valor público gerado pelas ações de capacitação de servidores à sociedade.

Visando avançar na solução desses desafios, a Enap buscou no estudo de boas práticas e de tendências internacionais uma fonte de inspiração para a revisão e a concepção de novas diretrizes e ações de capacitação de servidores.

O objetivo se dividiu em três frentes: Benchmarking, Disseminação e Revisão Normativa. A presente publicação apresenta os resultados da frente de benchmarking, que foi o ponto de partida do CapGov.

Benchmarking	Pesquisa documental e entrevistas com representantes de 12 países selecionados.
Disseminação	Publicação de relatórios, artigos científicos e discussão de resultados em eventos nacionais e internacionais.
Revisão Normativa	Recomendações de aperfeiçoamento do arcabouço normativo para gestão e desenvolvimento de servidores públicos federais no Brasil.

O escopo do benchmarking

O benchmarking foi iniciado em 2021 e complementado e validado em 2022, com atualização e aprofundamento das descrições dos países selecionados. O escopo de análise da pesquisa abrangeu os seguintes objetos e dimensões em cada país:

1. Estratégias e ações diretas de capacitação;
2. Instituições envolvidas na oferta de capacitação;
3. Organização e funcionamento de Escolas de Governo;
4. Papel dos servidores públicos na capacitação de seus pares;
5. Possibilidades de contratação de servidores e instituições privadas para ações de capacitação;
6. Metodologias de aferição de resultados e mecanismos de medição de qualidade dos serviços;
7. Estratégias de desenvolvimento de líderes;
8. Orçamento total gasto com serviços de capacitação e sua distribuição e indicadores de resultado;
9. Uso de tecnologias e educação a distância;
10. Mecanismos de incentivo à capacitação (afastamento e financiamento de ações educacionais);
11. Normativos que regulamentam a execução dessas ações e quaisquer outros dados e informações que permitam a compreensão das ações realizadas, dos resultados alcançados e do contexto governamental em que essas ações estão inseridas.

O QUE FOI FEITO?

Países analisados

2021



2022



2023

- Atualização dos dados do Brasil.
- Revisão de dados dos demais países (Feedbacks recebidos).

Coleta e Análise Documental

Leis, documentos, websites de Governo, artigos científicos, bases de dados, relatórios de organismos nacionais e internacionais, definidos como **Fontes principais** e **Complementos**.



Entrevistas

Convites a todos os países e órgãos multilaterais (OCDE, Apolitical) para entrevistas de coleta (2021) e validação de resultados (2022). Alguns países manifestaram a validação dos resultados **por escrito**.

Resultados

As informações de cada país foram agrupadas em seis dimensões de análise e descritas por meio de handouts individuais e um handout comparativo, que serão apresentados a seguir.

GOVERNANÇA

ESCOLAS DE GOVERNO

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO

GESTÃO E AVALIAÇÃO

INCENTIVOS

TENDÊNCIAS E DESAFIOS

Clique aqui para assistir o [Seminário Internacional de Políticas de Treinamento no Setor Público](#) com a apresentação de oito países participantes da pesquisa, organizado e realizado no âmbito do CapGov

País	Fontes	Complementos	Entrevistas Coleta (2021)	Entrevistas Validação (2022)
Brasil	11	32	-	SIM
África do Sul	19	32	-	SIM
Austrália	14	17	SIM	SIM
Canadá	15	24	SIM	SIM
Chile	15	21	SIM	P/Escrito
China	25	15	SIM	P/ Escrito
Estados Unidos	22	7	-	-
Índia	17	7	-	SIM
Irlanda	25	21	-	-
Peru	11	26	-	P/Escrito
Portugal	7	20	SIM	SIM
Reino Unido	23	35	-	SIM
Singapura	14	10	-	SIM
Organismos Multilaterais	-	33	SIM (02)	-
Total	218	300	07	08
Total Geral	518 Documentos		15 Entrevistas	

SEÇÕES

1

BRASIL

2

ÁFRICA DO SUL

3

AUSTRÁLIA

4

CANADÁ

5

CHILE

6

CHINA

7

ESTADOS UNIDOS

8

ÍNDIA

9

IRLANDA

10

PERU

11

PORTUGAL

12

REINO UNIDO

13

SINGAPURA

14

ANÁLISE COMPARATIVA



Brasil

VISÃO GERAL

Servidores Federais ¹



497.240

(2020) (2021) (2022)

Investimento em Capacitação ²



US\$

135.47

(em milhões, 2020)

Principais Atores da Política de Capacitação



ENAP Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

Articulação e Execução da Política de Capacitação ⁴

Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho (SGPRT) → Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Adm. Federal (SIPEC) ³

Órgão Central de Gestão da Política de Capacitação ³

Diretoria de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (DECAR)

Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas (CGDES)

Legenda

- Subordinação
-> Supervisão

Normatização da Política de Treinamento

FORMAL A Política de capacitação é definida por um processo legislativo formal.

LEGAL

Principais Instrumentos

- 1990: Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União
- 2019: Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)
- 2021: Orientações para Implementação da PNDP

Modelos de Competências ⁵

Liderança

Técnicas

Transversais



FONTES:
1. PAINEL ESTATÍSTICO DE PESSOAL SERVIDORES. FILTRO: POR MÊS. GRUPO SITUAÇÃO VÍNCULO (ATIVO), SERVIDORES DO REGIME JURÍDICO ÚNICO - RJU
2. ENAP (2021) TERMO DE REFERÊNCIA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL Nº 3/2021 (PG. 2),
3. DECRETO Nº 11.473/2023 (ART.29)
4. DECRETO Nº 9.991/2019 - POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (ART. 13),
5. INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21/2021

ESCOLAS DE GOVERNO



Sistema Institucional de Capacitação

Redes de Escolas de Governo formadas por mais de 200 unidades e instituições de treinamento nos níveis Federal, Estadual e Municipal. A Enap articula-se com o Sistema de Escolas de Governo da União, formado por 16 instituições no nível Federal. ^{1 2 3}



Rede Nacional de Escolas de Governo

Funções ⁴

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento ³

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores ³

Próprio

Contratado

Voluntário

Organização Principal: ³

ENAP

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (1990)

Atividades

Ambientação e Formação Inicial



Cursos para novos servidores, sendo obrigatórios para as carreiras transversais

Aperfeiçoamento de carreiras



Cursos sob demanda e aqueles definidos como requisito para desenvolvimento em carreiras federais

Desenvolvimento de lideranças



Cursos de Liderança e programas de desenvolvimento de novos líderes, networking, onboarding e mentoria para Altas Lideranças.

Consultoria



Pesquisas e análises para apoio à tomada de decisão e avaliação em políticas públicas. Serviço de apoio a processos seletivos de altas lideranças

Apoio à inovação



Laboratório e projetos de incentivo à inovação: concursos, eventos, fomento, desenvolvimento e difusão.

Pós Graduação



Status de instituição de ensino superior com mais de 20 cursos de especialização, mestrado e doutorado profissional.

Pesquisa e publicação



Fomenta e realiza pesquisas em temas do setor público com publicações em website e como editora de periódicos e livros científicos

Cursos imersivos avançados



Cursos imersivos de longa duração com metodologias ativas para formação de competências técnicas.

Conteúdo Digital



Conteúdos educacionais entregues por canais digitais e aplicativos

Parcerias Internacionais



Cursos e Pós-Graduação com universidades e instituições internacionais

FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: PORTAL DO SERVIDOR - ESCOLAS DE GOVERNO

2. ENAP (2015) ESCOLAS DE GOVERNO: PERFIS, TRAJETÓRIAS E PERSPECTIVAS.

3. ENAP (2015) SISTEMA DE ESCOLAS DE GOVERNO DA UNIÃO: PERFIL, IDENTIDADE E DESAFIOS PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO

4. DECRETO Nº 9.991/2019 - POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (ART. 13)

5. WEBSITE DE GOVERNO: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP.

6. PORTARIA CONJUNTA ME-ENAP Nº 11.470/2021

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO



• Educação Online •



Plataforma EoD própria

Plataforma central gerenciada pela ENAP com cursos gratuitos desenvolvidos por entidades nacionais e internacionais abertas a servidores públicos e à sociedade. ^{1 2}

3.540.332

Certificados Emitidos

767.000

Servidores Públicos Capacitados

53,8%

Inscritos da Sociedade

• Desenvolvimento de lideranças •

Programas sistemáticos para desenvolvimento de gestores e altas lideranças são fornecidos principalmente pela ENAP. ⁴

3.881

Altos Executivos capacitados em 2020 ³



Programa realizado a partir de 2020 para desenvolvimento de lideranças e construção de uma Rede de Líderes no Poder Executivo Federal ^{5 6}

Cursos para lideranças locais como prefeitos, secretários estaduais e municipais.



Competências essenciais de liderança definidas (2020) ⁸



• Fornecedores e mecanismos de contratação ⁹

Escolas de Governo e Organizações Públicas são os principais provedores de cursos, em sua maioria gratuitos.

A contratação de empresas privadas é realizada de forma descentralizada conforme leis de licitações e contratos e deve ser justificada.

• Fóruns e Comunidades de Prática •

Servidores Públicos mantêm portais abertos não-governamentais para discussão e troca de experiências em gestão pública. ¹⁰

- Compras Públicas
- Gestão de Riscos
- Segurança e Gestão de TI
- Gestão Estratégica
- Gestão de Pessoas



FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: ESCOLA VIRTUAL DE GOVERNO - EV.G

2. WEBSITE DE GOVERNO: ESCOLA VIRTUAL - INDICADORES (MAI/2023)

3. CORREIO BRAZILIENSE (2021) BLOG: GOVERNO DEFINE AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO.

4. ENAP (2022) ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

5. PORTARIA CONJUNTA SGP-ENAP Nº 254/2020

6. WEBSITE DE GOVERNO: ENAP - LIDERAGOV

7. WEBSITE DE GOVERNO: PORTAL DO SERVIDOR - REDE LIDERAGOV

8. ENAP (2021) MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE LIDERANÇA

9. MGI (2023) RELATÓRIO CONSOLIDADO DE EXECUÇÃO DOS PDP 2022

10. WEBSITE: DISCOURSE.COM: GESTGOV - COMUNIDADE DE PRÁTICA DO GESTOR GOVERNAMENTAL (INICIATIVA NÃO VINCULADA AO GOVERNO FEDERAL)



Ciclo para Gestão da Capacitação

Planejamento da oferta de ações de desenvolvimento para atendimento das necessidades transversais identificadas.^{1 3}



SIPEC

Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

- Análise dos PDPs submetidos
- Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento
- Monitoramento da execução dos PDPs
- Relatório Consolidado de Execução dos PDP
- Devolutiva dos PDPs submetidos
- Suporte técnico aos órgãos e entidades do SIPEC



O Relatório Anual de Execução deve ser elaborado e enviado anualmente por cada organização contendo informações, dentre outras, sobre:

- 1) Necessidades Atendidas
- 2) Cursos Realizados
- 3) Pessoas Capacitadas.
- 4) Carga Horária
- 5) Fornecedores
- 6) Custos



5) Relatório Anual de Execução do PDP

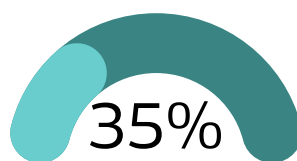


1) Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento



Organizações devem elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e submeter ao Órgão Central do SIPEC²

- 1) Alinhamento Estratégico
- 2) Necessidades levantadas
- 3) Ações de Aprendizagem Sugeridas
- 4) Público-Alvo
- 5) Custo Estimado



4) Avaliação e Registro de Treinamentos

2) Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

O Órgão Central do SIPEC consolida as demandas e apresenta uma Manifestação Técnica com orientações e informações sobre ações de desenvolvimento sugeridas às organizações públicas que podem acatar ou não as sugestões³

• A Política é avaliada por meio da consolidação dos Relatórios Anuais de Execução.

• ImpactaGOV.⁸ Escritório de Projetos para aprofundar a Política que visa a:

- Criação de Instrumentos para Gestão da Política.
- Orientação e capacitação de gestores de Treinamento.
- Criação de plataforma unificada para acesso a treinamentos



Avaliação da Política

Avaliação de Treinamento

- A Política de Treinamento estabelece como critérios de avaliação:
 - a. Atendimento a necessidades levantadas
 - b. Custo-benefício
 - c. Riscos

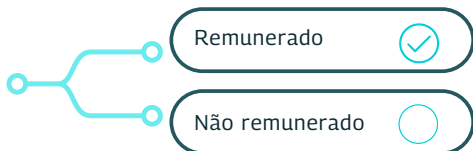
Há um modelo em construção para "Avaliação de Efetividade" da aprendizagem. A avaliação requer o estabelecimento de uma metodologia padronizada para possibilitar a comparação entre organizações.^{4 11}

FONTES:

1. ENAP (2020) ANÁLISE DO ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES APRESENTADAS NO PLANO CONSOLIDADO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE 2020 DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO SIPEC.
2. MGI (2022) GUIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
3. MGI (2023) MANIFESTAÇÃO TÉCNICA DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS 2023
4. MGI (2022) GUIA PARA A FUNCIONALIDADE DE "INFORME DE EXECUÇÃO E ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO ANUAL DE EXECUÇÃO"
5. MGI (2023) RELATÓRIO CONSOLIDADO DE EXECUÇÃO DOS PDP 2022
6. WEBSITE DE GOVERNO: PORTAL DO SERVIDOR - POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
7. WEBSITE DE GOVERNO: PORTAL DO SERVIDOR - CENTRAL DE CONTEÚDOS - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
8. WEBSITE DE GOVERNO: PORTAL DO SERVIDOR - IMPACTAGOV
9. DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019 - POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
10. INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21/2021
11. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE (ABR/2023)



Afastamentos para Educação e Treinamento ^{1 2 3}



Caso uma ação de desenvolvimento seja incompatível com a jornada de trabalho ou ocorra no exterior, o servidor pode ser licenciado com remuneração durante o período de capacitação à critério da chefia e da organização.

Para afastamentos com duração superior a 30 dias consecutivos o servidor poderá ser exonerado de cargo em comissão e ter suspensão recebimento de gratificações e adicionais remuneratórios de serviço. ³

Tipos de Afastamento:

Para Treinamento Formal

Condições:

- Treinamento regularmente instituído pela organização
- Treinamento incompatível com jornada de trabalho.
- Organizações definem regras de compatibilidade.
- Ter cumprido interstício de outros afastamentos.

Duração: Igual ao Período do Treinamento

Licença para Capacitação

Condições:

- Para curso, estágio pós-doutoral, elaboração de TCC ou voluntariado.
- Interesse da Administração
- 60 dias desde o último treinamento ou licença.
- Limitado a 5% dos servidores da instituição simultaneamente.

Previsão legal de licença remunerada para capacitação a critério da administração a cada cinco anos de serviço, não cumulativo.

Duração: 90 dias ou até 06 parcelas de 15 dias

Afastamento para Pós-Graduação Stricto Sensu

Condições:

- Curso incompatível com jornada de trabalho.
- Interesse da Administração.
- Tempo de serviço equivalente ao do afastamento
- Aprovação em processo seletivo
- Ter cumprido interstício de afastamentos similares

Contrapartida: Permanência por igual período sob pena de ressarcimento

Duração: 01 a 04 anos, conforme tipo de curso.

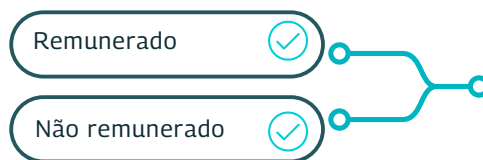
Financiamento da Educação

- Disponibilização de recursos para reembolso de despesas com cursos de graduação, pós-graduação e idiomas.
- Realizado de forma descentralizada pelas organizações públicas.
- Pode envolver processo seletivo.

Por Lei, servidores que atuem como instrutores em cursos formalmente instituídos por organizações públicas fazem jus à gratificação por hora-aula.

Critérios: Autorização da chefia e compensação de horas se a instrutoria for realizada no horário de trabalho.

O servidor pode abrir mão da remuneração caso a chefia autorize a instrutoria como parte da carga horária de trabalho sem necessidade de compensação de horas..



Servidores Instrutores ^{4 5}

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Identificação de temas transversais para oferta por escolas de governo ⁵

Desenvolvimento de sistema de acesso unificado às soluções de aprendizagem e desempenho ⁶



Desenvolvimento de mecanismos de avaliação para promoção da efetividade e do custo-eficácia ²

Fortalecimento e capacitação das Unidades de Gestão de Pessoas ⁶



FONTES:

1. LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

2. DECRETO Nº 9.991/2019 - POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

3. INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21/2021

4. DECRETO Nº 11.069/2022

5. INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP/SEDGG/ME Nº 64/2022

6. ENAP (2020). ANÁLISE DO ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES APRESENTADAS NO PLANO CONSOLIDADO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE 2020 DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO SIPEC.

7. WEBSITE DE GOVERNO: PORTAL DO SERVIDOR - IMPACTAGOV

8. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE (ABR/2023)



África do Sul

VISÃO GERAL

Servidores Governo Central ¹



413.073

(2020) (2021) (2022)

Investimento em Capacitação



US\$
140.5

(em milhões, 2021)¹

Principais Atores da Política de Capacitação



Presidência da República



Ministério do Serviço Público e Gestão



school of government

Escola Nacional de Governo

Department: National School of Government
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

Execução da Política de Capacitação



the dpsa

Dpt. do Serviço Público e Gestão

Department: Public Service and Administration
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

Órgão Central de Gestão da Política de Capacitação ²



Vice Diretoria-Geral de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas



Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal do Serviço Público

Legenda

- Subordinação
- ...→ Supervisão

Departamento de Educação Superior e Treinamento

Conselho Sulafriano de Desenvolvimento de Pessoas

POETA

Órgão Central de Regulação

Autoridade Setorial de Treinamento do Serviço Público ³

Normatização da Política de Treinamento

FORMAL

A Política de capacitação é definida por um processo legislativo formal.

LEGAL

Principais Instrumentos

- 1997: Relatório sobre Treinamento e Educação no Serviço Público
- 1998: Ato para Desenvolvimento de Habilidades
- 2012: Plano de Desenvolvimento Nacional 2030
- 2017: Estratégia de Desenvolvimento de Recursos Humanos para 2030
- 2019: Modelo Estratégico de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Serviço Público Visão: 2030
- 2022: Um Modelo Nacional para a Profissionalização do Setor Público

Modelos de Competências

Liderança ⁴



Técnicas ⁵



Transversais ⁶



FONTES:

1. NATIONAL TREASURY - ESTIMATES OF NATIONAL EXPENDITURE - SUMMARY

2. WHITE PAPER ON PUBLIC SERVICE TRAINING AND EDUCATION (1997) - SECTION 6.4

3. SKILLS DEVELOPMENT ACT (1998)

4. DPSA (2003) SMS HANDBOOK - CHAPTER 5 F MIDDLE MANAGEMENT COMPETENCY FRAMEWORK

5. PARA CERTAS FUNÇÕES EX.: GESTÃO FINANCEIRA; GESTÃO DE CARREIRAS; AVALIAÇÃO

6. NÃO HÁ COMPETÊNCIAS GERAIS. HÁ OS PRINCÍPIOS GERAIS DO SETOR PÚBLICO: O BATHO PELE





Organização Principal ¹:

Funções ²

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento ²

Governo

Serviços

Subsídios

Ativos

Quadro de professores ³

Próprio

Contratado

Voluntário

Professores voluntários e membros do serviço de Alta Liderança que devem atuar como instrutores como parte de suas atribuições.



school of government

Department:
National School of Government
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

Escola Nacional de Governo (2014)¹

Atividades

Ambientação



Programas de ambientação (indução) obrigatórios para novos servidores.

Formação básica



Programas em gestão, tecnologia e excelência em prestação de serviços desde o nível de apoio até supervisão.

Desenvolvimento de lideranças



Principal provedor de cursos de lideranças em todos os níveis.

Consultoria



A Escola apoia organizações na realização de Avaliações de Necessidades de Treinamento.

Apoio à inovação



Realizado por órgão específico: Centre for Public Service Innovation (CPSI)

Graduação e Pós Graduação



Status institucional de Instituição de Ensino Superior, mas não desenvolve cursos nesse nível.

Pesquisa e publicação



Realiza apenas pesquisas educacionais e de levantamento de necessidades. Para pesquisa científica no setor público busca parcerias.

Cursos para recém-formados



Cursos para jovens graduados desempregados que pretendem ingressar no serviço público.

Programas para progressão



Cursos obrigatórios para a progressão em temas de ética, liderança e gestão conforme diretrizes de Governo.

Parcerias



Parcerias com universidades para desenvolvimento de cursos especializados, sobretudo para altas lideranças. Parcerias internacionais junto à comunidade de países Africanos e com a China.

FONTES:

1. PUBLIC SERVICE ADMINISTRATION ACT N. 11, 2014 (PG. 14) (A NSG SUCEDEU ESCOLAS ANTERIORES, A PRIMEIRA SENDO O INSTITUTO DE TREINAMENTO DO SERVIÇO PÚBLICO CRIADO EM 1987)

2. NSG (2022) ANNUAL REPORT 2021-2022

3. NSG (2020) STRATEGIC PLAN 2020-2025

4. WEBSITE DE GOVERNO: NATIONAL SCHOOL OF GOVERNMENT

5. NSG (2022) COURSE DIRECTORY

AVALIAÇÃO E GESTÃO



O Desenvolvimento de Pessoal no Setor Público insere-se em um

Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional

que se desdobra da seguinte forma ²:



Ciclo para Gestão da Capacitação



Um Sistema (Indicium) para o envio online de Planos e Relatórios de Treinamento está sendo implementado pelo PSETA, visando automatizar o processo de gestão da capacitação. ⁴



O Plano Anual de Desenvolvimento de Competências de Trabalho elaborado por cada organização deve ser enviado ao PSETA dentro de um prazo para que o órgão monitore a execução e identifique necessidades comuns para que sejam financiadas e priorizadas.

Um relatório deve ser elaborado e enviado anualmente por cada organização contendo informações sobre cursos, custos, incentivos, competências, etc.

Além dos planos anuais, cada organização deve elaborar um Plano Quinquenal de Desenvolvimento de Pessoal alinhado à sua estratégia, que deve ser revisado no 3º ano.

Além da regulação do PSETA, o DPSA com o apoio do Serviço Estatístico realiza avaliações por meio de censos junto às organizações e análises dos planos de capacitação.

- A Política de Treinamento (1997) estabelece como critérios de avaliação (7.3.4): ⁵
 - a. Efetividade
 - b. Eficiência
 - c. Eficácia
 - d. Equidade
 - e. Responsividade
 - f. Alinhamento Estratégico
- Não há uma metodologia unificada e muitas organizações não têm realizado as avaliações de forma consistente.

FONTES:
 1. WEBSITE DE GOVERNO: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT COUNCIL OF SOUTH AFRICA
 2. PSETA (2019) PSETA SECTOR SKILLS PLAN UPDATE 2020-2021
 3. DPSA (2019) PRESENTATION: REVISED PUBLIC SERVICE HRD STRATEGIC FRAMEWORK
 4. WEBSITE DE GOVERNO: PSETA - SKILLS PLANNING AND RESEARCH
 5. WHITE PAPER ON PUBLIC SERVICE TRAINING AND EDUCATION (1997).
 6. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE 04/10/2022



· Educação Online ·



Plataforma
EaD
central ¹

Plataforma aberta gerenciada pela Escola Nacional de Governo que fornece cursos à distância com instrutoria e autoinstrucionais.

A plataforma também hospeda comunidades de prática em atividades do setor público.

· Desenvolvimento de lideranças ^{2 3 4} ·

A Escola Nacional de Governo fornece cursos divididos em quatro programas que formam uma trilha de desenvolvimento de lideranças dos níveis iniciais à alta liderança. Para cada nível um curso obrigatório de preparação deve ser realizado, além de se cumprir requisitos de formação e experiência. Lideranças devem receber pelo menos 18h anuais de treinamento.

1 **Novas Lideranças e Fundamentos de Gestão**

Desenvolvimento básico de novos servidores.

Programa de Fundamentos para o Desenvolvimento Gerencial (FMDP).

2 **Lideranças Intermediárias**

Conteúdos em gestão de pessoas, finanças, logística, programas, etc.

Programa Emergente de Desenvolvimento Gerencial (EMDP).

3 **Gestores Sêniores**

Conteúdos especializados e ingresso no Sistema de Alta Liderança

Programa Avançado de Desenvolvimento Gerencial (AMDP).

4 **Executivos Públicos**

Conteúdos de Gestão e Políticas Públicas para Altos Dirigentes e Políticos

Programa de Desenvolvimento Executivo (EDP).



Certificate for entry into the SMS

Desde 2020, a Escola Nacional de Governo realiza o "Pre-Entry Programme" ou "Nyukela", um curso preparatório de 120h para servidores e cidadãos que os certifica para se candidatarem a posições de liderança do Senior Management Service (SMS).

PROJECT KHAEDU

Foco em metodologias ativas, como o programa Khaedu "O Desafio". Um programa obrigatório de imersão para executivos que os leva para aplicar conhecimentos no "chão de fábrica do setor público". Nele, lideranças atuam por 5 dias na solução de problemas em uma unidade de prestação de serviços públicos à população.

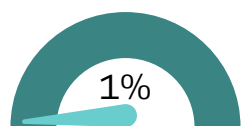
· Fornecedores e mecanismos de contratação ·

As organizações públicas possuem um orçamento específico para treinamento, alocado conforme seu próprio planejamento. Universidades, Escolas de Governo e empresas privadas podem ser contratadas por meio de procedimentos tradicionais de licitação. As universidades oferecem qualificações e certificações formais e a NSG oferece treinamento focado em competências para o desempenho no cargo e no trabalho.

As Instituições de Ensino Superior são os principais provedores de cursos para o setor público.

A PSETA é responsável pela certificação periódica de organizações e indivíduos, dos âmbitos público ou privado, para que possam concorrer à provisão de treinamentos.

Cursos também são credenciados, recebendo uma classificação de 1 a 10 que varia do nível elementar à pós-graduação.



Previsão legal de investimento de 1% da folha de pagamento em treinamento. A alocação orçamentária pelo Ministério das Finanças é automática e gera relativo sucesso no alcance da meta nas organizações. ⁵



FONTES:

1. GOVERNMENT WEBSITE: NATIONAL SCHOOL OF GOVERNMENT - E-LEARNING

2. THE NSG EXECUTIVE EDUCATION PORTFOLIO BOOKLET

3. WEBSITE DE GOVERNO: DIRETORIA "LEARNING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT"

4. WEBSITE DE GOVERNO: NSG - CURSOS DE LIDERANÇA

5. SKILLS DEVELOPMENT ACT (1998)

6. PSETA (2018) AN ANALYSIS OF TRAINING EXPENDITURE IN THE PUBLIC SERVICE SECTOR

7. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE. 04/10/2022



Regra Geral de Licença

Remunerada

Não remunerada

A licença sem remuneração pode ser concedida à critério da chefia pelo número de dias solicitados. Para licença remunerada, adiciona-se um limite máximo de dias baseado nos dias de férias.

A licença pode ser solicitada para:

- 1 **Estudo em instituições de ensino superior**
- 2 **Atividades presenciais relacionadas ao curso**
- 3 **Pesquisa ou TCC para pós-graduação**
- 4 **Assistir aulas em horário de trabalho**

Obs: As organizações públicas podem definir regras próprias de concessão de licenças.

Licenças remuneradas especiais

Estudos em Universidades no exterior

Autorizados desde que o curso não possa ser realizado em universidades nacionais.

Comissão de Estudos

Para desenvolvimento de soluções estratégicas, as organizações podem conceder licença integral para estudos no país ou no exterior.

Licença Sabática

Para realização de estudo ou pesquisa aprovado pela administração para indivíduos que demonstrem elevado desempenho visando contribuição futura

Critérios e contrapartidas:

1. Alinhamento dos estudos ao interesse organizacional;
2. Bom desempenho e potencial para aplicação do aprendizado;
3. Expectativa de melhoria das competências relevantes para o trabalho;
4. Ausência do servidor não prejudique o trabalho na unidade;
5. Comprovar periodicamente o desempenho nos estudos quando a licença for remunerada.

Bolsas em Competências Críticas

Organizações públicas podem fornecer ou se inscrever em programas de financiamento de bolsas para treinamento e formação de servidores em competências consideradas críticas para suas atividades ou pelo PSETA.

Provedor: Organizações, PSETA.



A Escola Nacional de Governo realiza cursos para formar instrutores e supervisiona o "Fórum de Instrutores do Setor Público" ².

O Fórum reúne mais de 1.000 membros do setor público e privado, nacional e internacional, de todas as esferas e áreas de governo.

Remunerada

Não Remunerada

Servidores Instrutores

Servidores instrutores são designados pelos seus Departamentos. Todo treinamento é realizado no horário de trabalho e considerado parte do trabalho, não implicando remuneração complementar.

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Instituição de aprendizagem contínua por meio de trilhas de capacitação ³

Aperfeiçoamento dos modelos de competências e profissionalização de altas lideranças ³



Capacidades de coleta de dados e avaliação quantitativa e qualitativa de programas

Ampliação da oferta de treinamentos estratégicos e de lideranças por meio de parcerias



FONTES:
1. WEBSITE: SPECIAL LEAVE POLICY
2. NSG (2020) ANNUAL REPORT 2019-2020
3. NSG (2022) A NATIONAL FRAMEWORK TOWARDS THE PROFESSIONALISATION OF THE PUBLIC SECTOR
4. DPSA (2019) PRESENTATION: REVISED PUBLIC SERVICE HRD STRATEGIC FRAMEWORK
5. HRDC (2017) THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT (HRD) STRATEGY TOWARDS 2030



Austrália

VISÃO GERAL

Servidores Governo Central ¹



159.469

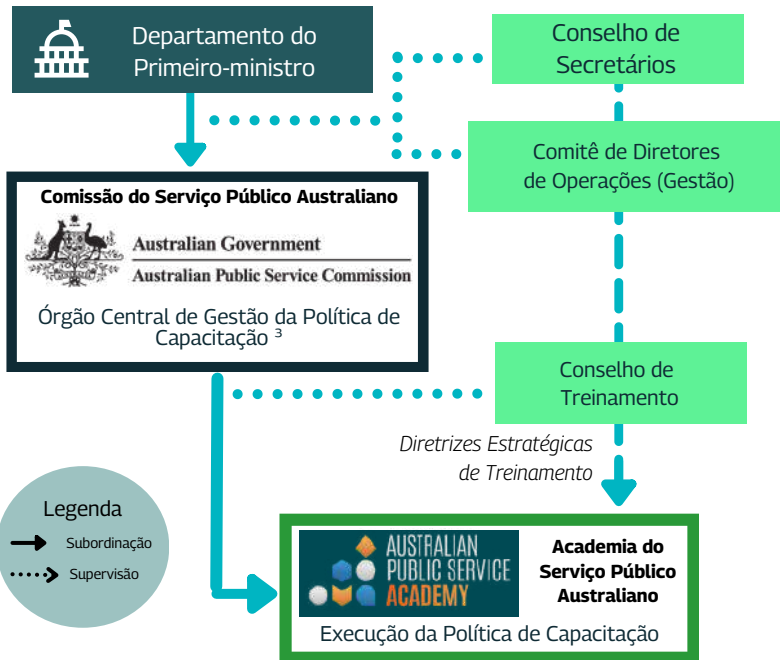
(2020) (2021) (2022)

Investimento em Capacitação



Não há registro unificado dos investimentos em treinamento ²

Principais Atores da Política de Capacitação



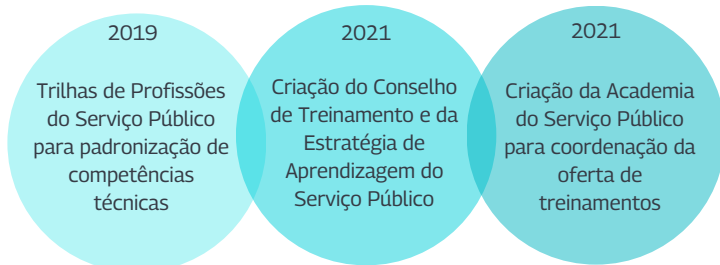
Normatização da Política de Treinamento

PLANOS E DOCUMENTOS As normas são descentralizadas e a política é definida por planos e documentos publicados pela Agência Central.

Principais Instrumentos

- 2021: Estratégia de Pessoal 2025
- 2021: Estratégia de Aprendizagem e Desenvolvimento
- 2021: Plano de Ação de Aprendizagem e Desenvolvimento
- 2022: Modelo de Qualidade da Aprendizagem para o Setor Público

Reformas recentes ²



Modelos de Competências ⁵



FONTES:
¹. AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION - APSC (2022) STATE OF THE SERVICE REPORT 2021-2022.
². COMMONWEALTH OF AUSTRALIA (2019) OUR PUBLIC SERVICE, OUR FUTURE: INDEPENDENT REVIEW OF THE AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE (P. 196).
³. PUBLIC SERVICE ACT 1999 - SECTION 11.
⁴. WEBSITE DE GOVERNO: APSC ORGANIZATIONAL CHART
⁵. WEBSITE DE GOVERNO: APSC (2004) INTEGRATED LEADERSHIP SYSTEM, (2018) LEADERSHIP CAPABILITIES, (2013) WORK LEVEL STANDARDS, (2021) AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE CRAFTS*.

ESCOLAS DE GOVERNO



Sistema descentralizado: As organizações desenvolvem suas próprias políticas, sistemas e atividades de capacitação.

Visão 2025: A APS Academy atuará como um Hub para criação de uma rede nacional de parcerias entre órgãos públicos, a ANZSOG, instituições acadêmicas e fornecedores especializados para desenvolver competências essenciais e estratégicas para o setor público.

Organizações Principais:



Academia do Serviço Público Australiano (2021) ^{1 2}



Escola de Governo da Austrália e Nova Zelândia (2002) ³

Funções

Provisão

Coordenação

Gestão

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento

Governo

Serviços

Subsídios

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores

Próprio

Contratado

Voluntário

Próprio

Contratado

Voluntário

Atividades

Formação inicial



Curso autoinstrucional para novos servidores públicos com informações essenciais para o trabalho no setor público.

Aperfeiçoamento de carreiras



Trilhas de formação para as profissões do setor público

Desenvolvimento de lideranças



Capacitação de lideranças em diferentes níveis, incluindo cursos de formação e MBAs executivos.

Pesquisa, publicação e consultoria



Agendas e parcerias de pesquisa em temas alinhados ao Setor Público e apoio aos governos na solução de problemas

Graduação e Pós Graduação



Oferta de cursos de Mestrado

Especialização de novos graduados⁵



Trilha de formação e recrutamento de recém graduados com duração de 10 meses.

Programas Internacionais



Cursos de Liderança e Gestão em parceria com países instituições internacionais.

Redes e Comunidades de Prática



Redes e fóruns nacionais e internacionais de Líderes e ex-alunos. Rede de Profissões do Setor Público.

Casoteca



Repositório de 172 estudos de casos do setor público com 1.380 colaboradores

FONTES:

1. APS (2020) REVIEW OF THE APSC CENTRE FOR LEADERSHIP AND LEARNING (P. 40).

2. APSC (2021) APS WORKFORCE STRATEGY 2025 (P. 22)

3. HOLLANDA, P. P. T. M. DE. ET AL. (2019). SCHOOLS OF GOVERNMENT: A COMPARATIVE STUDY. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, 70.

4. WEBSITE DE GOVERNO: APSC - APS ACADEMY

5. WEBSITE DE GOVERNO: APS ACADEMY (2023) APS GRADUATE DEVELOPMENT PROGRAM

6. APS ACADEMY - ENTREVISTA COM DIRIGENTE - 01/12/2021



• Trilhas transversais e especializadas •

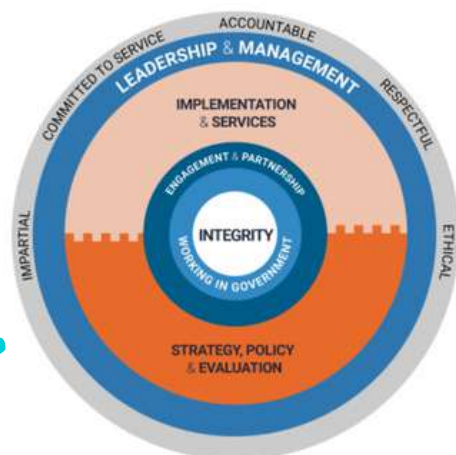
Objetivo:

Cultura de Aprendizagem Permanente

As reformas recentes têm buscado coordenar a provisão de cursos padronizados para competências transversais a todo o setor público, evitando a duplicação de contratações e a variação na qualidade desses treinamentos nas organizações públicas.

Trilhas Transversais: APS Craft

São as capacidades fundamentais necessárias para fornecer ótimas políticas e serviços em um amplo espectro de profissões.



COMPETÊNCIAS: ¹

1. Integridade
2. Trabalhando no Governo
3. Engajamento e parceria
4. Implementação e serviços
5. Estratégia, Política e Avaliação
6. Liderança e gestão

Trilhas Especializadas

O Setor Público Australiano define 10 trilhas de atuação profissional: ³

1. RH
2. Digital
3. Dados
4. Jurídico
5. Finanças
6. Inteligência
7. Economia
8. Generalistas
9. Tecnologia e Exatas
10. Pessoas com ascendência nativa.

Uma estratégia de formação de aprendizagem contínua foi desenvolvida para três dessas trilhas, consideradas estratégicas para a modernização do setor público: RH, Digital e Dados. ²



Cursos nas trilhas transversais e específicas são fornecidos pela APS Academy principalmente por meio de sua plataforma APS Learn. Comunidades de Prática também são definidas em torno de competências transversais e específicas. ⁴

• Comunidades de Prática •

Há comunidades de prática em temas como: Avaliação de Políticas Públicas, Economia Comportamental, Design, Engajamento de Pessoas, entre outras.

As profissões de RH, Dados e Design possuem comunidades próprias exclusivas.

As comunidades são hospedadas na plataforma GovTeams. ⁵



FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

2. WEBSITE DE GOVERNO: TRILHAS PROFISSIONAIS

3. WEBSITE DE GOVERNO: ÁREAS DE RECRUTAMENTO

4. APS ACADEMY (2023) CALENDÁRIO DE CURSOS 2023

5. WEBSITE DE GOVERNO: GOVTEAMS

6. APS ACADEMY - ENTREVISTA COM DIRIGENTE - 01/12/2021



· Plataformas de Aprendizagem Virtual ·

Há múltiplas plataformas de ensino à distância gerenciadas pelas organizações públicas, porém a plataforma aberta e gratuita da APS Academy: APSLearn é a plataforma central de aprendizagem para todo o setor público com um catálogo de cursos baseado no modelo de competências essenciais e específicas.



· Secondment ·

Há vários programas de estágios realizados pelas organizações ou pelo Governo Central que permitem a mobilidade de servidores para trabalhos temporários no Governo ou estágios em outras organizações públicas, privadas, profissionais ou acadêmicas, nacionais ou internacionais, normalmente por até 01 ano.¹



Programas de Estágio como o “Jawun” e o “Empoderando Comunidades” levam lideranças públicas para missões de 6 semanas até 01 ano para trabalhar em políticas públicas em organizações dos territórios e comunidades indígenas.²

· Desenvolvimento de lideranças ·

O Sistema Integrado de Liderança serve como modelo central dos comportamentos esperados das lideranças em todos os níveis de cargos públicos.³



Competências essenciais para a Alta Liderança

Os treinamentos para altas lideranças passaram a ser fornecidos centralmente, definidos conforme os níveis do Sistema de Alta Liderança.⁴

Redes de Liderança do Governo Australiano (AGLN)



Desenvolvidas como uma forma de os líderes se conectarem, compartilharem conhecimento e contribuir para o desenvolvimento de iniciativas do Setor Público.

· Mecanismos de contratação⁵ ·



Qualquer instituição provedora pode ser contratada por organizações públicas com base em processos licitatórios de forma descentralizada.

Um catálogo digital de provedores de treinamento vem sendo desenvolvido juntamente com mecanismos de facilitação da contratação de treinamentos. O objetivo é criar um “marketplace” que garanta a qualidade e consistência na aquisição de cursos não produzidos pelo setor público.

FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: APSC PROGRAMAS DE MOBILIDADE

2. WEBSITE DE GOVERNO: PROGRAMA JAWUN

3. WEBSITE DE GOVERNO: PROGRAMA INTEGRADO DE LIDERANÇA

4. WEBSITE DE GOVERNO: CURSOS DE LIDERANÇA

5. WEBSITE DE GOVERNO: APSC - AUSTRALIAN GOVERNMENT LEADERSHIP NETWORKS (AGLN)

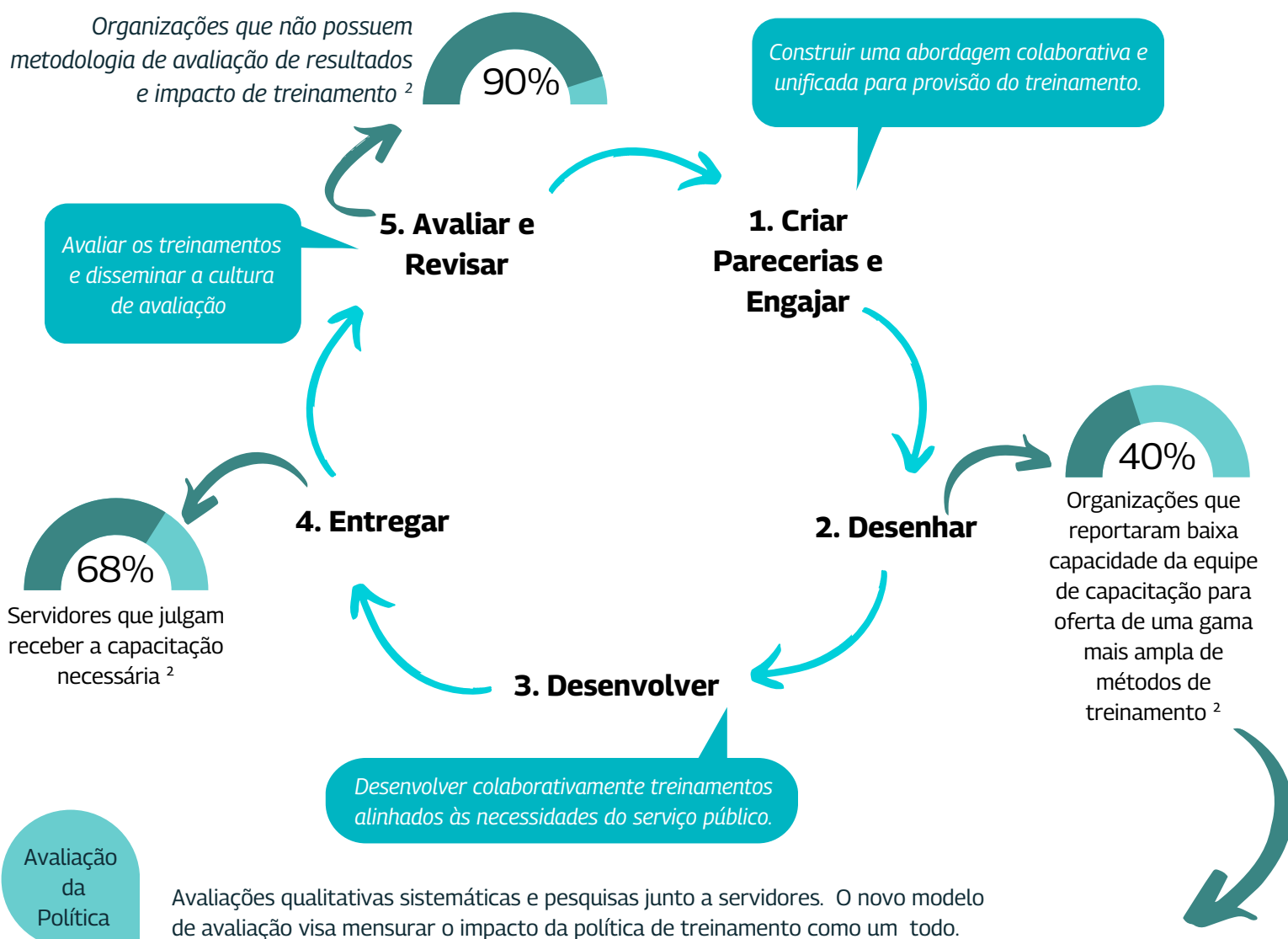
6. APS ACADEMY - ENTREVISTA COM DIRIGENTE- 19/07/2022



Ciclo para Gestão da Capacitação

Em 2020, a revisão do modelo de gestão da capacitação demonstrou que a provisão de treinamentos para determinadas competências essenciais do setor público deveriam ser padronizadas e unificadas, visando aumentar o seu impacto e reduzir a duplicação de esforços para desenvolvimento de pessoal.

A Academia APS foi estabelecida com esse objetivo e com o seguinte modelo operacional para gestão transversal da capacitação.¹



Modelo de Avaliação de Treinamento ⁴

Critérios de Avaliação:

- Efetividade
- Acessibilidade
- Flexibilidade
- Relevância
- Impacto
- Eficiência

Modelo de Qualidade da Aprendizagem no Setor Público

Manual com orientações para o desenho de cursos de qualidade. ³

Princípios para os cursos:



Foco no Propósito



Foco no Usuário



Adaptável



Foco no Impacto

FONTES:

1. AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION – APSC (2020) REVIEW OF THE APSC CENTRE FOR LEADERSHIP AND LEARNING (PG. 35).

2. AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION – APSC (2021) APS LEARNING AND DEVELOPMENT ACTION PLAN

3. APS ACADEMY (2022) APS LEARNING QUALITY FRAMEWORK AND DESIGN STANDARDS

4. APS ACADEMY (2022) APS LEARNING EVALUATION FRAMEWORK



A concessão de licenças e afastamento é descentralizada, sendo realizada segundo os critérios definidos por cada organização pública.

Recrutamento de servidores feito por meio de uma seleção para cursos de especialização de até 12 meses. Os selecionados são treinados no local de trabalho e ao final do curso podem assumir cargos públicos. Há programas fornecidos pelo Governo e programas próprios desenvolvidos por cada organização.¹ As organizações também podem promover programas para níveis de Aprendiz, Trainee e Estagiário.²

Programas de Especialização

Provedores: APS Academy e Organizações públicas

Parcerias com Universidades⁴

- Apoio e direcionamento para a pós-graduação em várias universidades parceiras.
- Parte dos cursos da APS Academy se articula com cursos de pós-graduação.
- A ANZSOG mantém uma rede de parcerias internacionais para cursos de pós-graduação.

Mediadores: APS Academy e ANZSOG

Programa de Bolsas "Sir Roland Wilson"

Bolsas de doutorado exclusivas para servidores com afastamento integral por 03 anos. Os temas de pesquisa devem ser de interesse público. O Conselho de Secretários define a cada dois anos temas estratégicos de pesquisa. Os candidatos são indicados por seus órgãos e selecionados pela Universidade.³

Provedor: Universidade Nacional da Austrália

A APS Academy tem buscado criar uma cultura de aprendizagem no trabalho, que vai além da academia e da sala de aula.

Cerca de 10 selecionados anualmente. Há também bolsas de pós-graduação exclusivas para servidores com ascendência indígena.

Instrutoria de servidores⁵

Remunerada

Não remunerada

- Cursos fornecidos por servidores com experiência têm sido o foco do novo modelo de aprendizagem.
- A instrutoria é considerada parte do trabalho e unidades de treinamento podem designar instrutores permanentes.
- Servidores experientes são recrutados, juntamente com facilitadores treinados, para realizar ações de treinamento

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Incorporação de uma cultura de aprendizagem contínua⁵

Obtenção de uma perspectiva centralizada do gasto com capacitação⁵



Disseminação da avaliação de treinamentos e mensuração do impacto da política de capacitação.⁶

Desenvolvimento de equipes e tecnologias para aperfeiçoar a entrega de treinamentos.⁴



FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO - AUSTRALIAN GOVERNMENT GRADUATE PROGRAM

2. APSC (2013) - APS CLASSIFICATION GUIDE

3. WEBSITE DE GOVERNO - APS ACADEMY - SIR ROLAND WILSON SCHOLARSHIP

4. APS ACADEMY - ENTREVISTA COM DIRIGENTE - 01/12/2021

5. APS ACADEMY - ENTREVISTA COM DIRIGENTE - 19/07/2022

6. ENAP (2022) APS ACADEMY - APRESENTAÇÃO - 20/10/2022 - SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS DE TREINAMENTO NO SETOR PÚBLICO: MELHORES PRÁTICAS E DESAFIOS.



Canadá

VISÃO GERAL

Servidores Federais ¹



335.957

(2020) (2021) (2022)

Investimento em Capacitação



US\$
321,8

(em milhões, 2019)²

Principais Atores da Política de Capacitação



Gabinete do
Primeiro Ministro

Legenda

- Subordinação
- ...→ Supervisão

Presidência do Conselho do
Tesouro

Formulação e Supervisão da
Política de Capacitação ³

Secretaria do Conselho do Tesouro



Treasury Board of
Canada Secretariat

Órgão Central de Gestão da Política
de Capacitação ⁴

Direção-Geral de
Recursos
Humanos



Escola Canadense
do Serviço Público

Execução da Política de Capacitação ³

Normatização da Política de Treinamento

NORMAS ADMINISTRATIVAS Orientam a atuação das organizações públicas

Principais Instrumentos:

- [2021: Política de Recursos Humanos](#)
- [2020: Diretrizes sobre o Treinamento Obrigatório](#)

Modelos de Competências ^{5 6}

Liderança



Técnicas



Transversais



FONTES:
1. WEBSITE DE GOVERNO: POPULATION OF THE FEDERAL PUBLIC SERVICE BY DEPARTMENT
2. PUBLIC ACCOUNTS OF CANADA 2020, VOLUME III, SECTION 3: PROFESSIONAL AND SPECIAL SERVICES; TRAINING AND EDUCATION SERVICES; (CALCULADO COM BASE EM ANÁLISE DOCUMENTAL)
3. TREASURY BOARD OF CANADA (2021) POLICY ON PEOPLE MANAGEMENT.
4. WEBSITE DE GOVERNO: TREASURY BOARD AND TREASURY BOARD SECRETARIAT 101 MATERIALS
5. WEBSITE DE GOVERNO: KEY LEADERSHIP COMPETENCIES.
6. WEBSITE DE GOVERNO: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TOOLKIT: COMPETENCIES.

ESCOLAS DE GOVERNO



Organização Principal:



Canada School
of Public Service

A Escola de Serviço Público do Canadá (CSPS) implementa a estratégia de treinamento em todo o Governo, atua como órgão central de um sistema de capacitação e colabora com organizações públicas e privadas, universidades e governos locais para a provisão de cursos.^{3 5}

Desde 2014 a Escola deixou de cobrar por treinamentos e oferece cursos gratuitamente⁵

Funções

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento^{3 6}

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores

Próprio

Contratado

Voluntário

Atividades⁶

Formação inicial



Treinamentos obrigatórios para novos servidores e ocupantes de novas funções²

Aperfeiçoamento de carreiras



Cursos e Trilhas levantados junto às organizações públicas

Desenvolvimento de lideranças



A Escola é responsável por fornecer os cursos oficiais para ocupação de cargos de alta liderança

Pesquisa e publicação



Apenas levantamento de necessidades de treinamento. Pode firmar parcerias com universidades, empresas e pesquisadores.

Graduação e Pós Graduação



Não realizada diretamente.

Apoio à inovação



Digital Academy: Comunidades e trilhas de aprendizagem em competências digitais para apoiar inovações no Governo

Cursos de idiomas



A Escola tem o mandato de promover o ensino de Inglês e Francês e promover todas as capacitações em ambos os idiomas.

Eventos de Integração



Eventos e palestras com acadêmicos de renome convidados e executivos de carreira do setor público e privado.

Conteúdo Digital



Conteúdos educacionais entregues por canais digitais e aplicativo

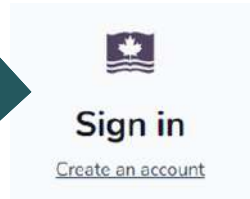
FONTES:
1. WEBSITE DE GOVERNO: CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE - CSPS
2. WEBSITE DE GOVERNO: LISTA DE CURSOS OBRIGATÓRIOS
3. CANADA SCHOOL OF PUBLIC SERVICE ACT (1991).
4. CSPS (2020) FINANCIAL STATEMENTS 2019-2020
5. CSPS - ENTREVISTA COM REPRESENTANTE - 06/12/2021
6. CSPS - ENTREVISTA COM REPRESENTANTE - 27/07/2022
7. HOLLANDA, P. P. T. M. DE. ET AL. (2019). SCHOOLS OF GOVERNMENT: A COMPARATIVE STUDY. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, 70.

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO



· Educação Online ·

Plataforma
EaD
central ¹

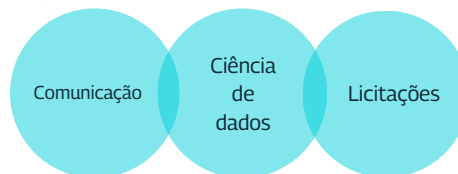


[Courses](#) [Podcasts](#)
[Events](#) [Videos](#)
[Programs](#) [Job aids](#)
[Blogs](#)

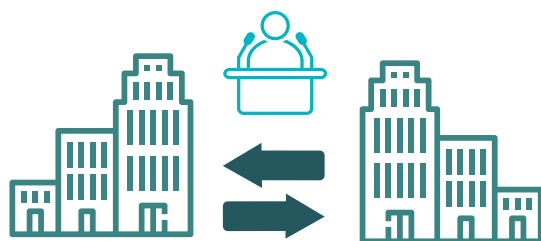
Múltiplas plataformas de aprendizagem online mantidas pelos órgãos. A plataforma central mantida pela CSPS foi modernizada em Fev/2022 e possui materiais diversos.

· Comunidades de Prática · ³

Gestão formal de comunidades de prática para troca de experiências e treinamentos entre profissionais de diversas áreas, como:



· Interchange · ⁴



Programa de cessão ou recepção de funcionários entre organizações, públicas ou privadas, para fins de aprendizagem.



Tempo parcial ou integral por até 03 anos.

· Desenvolvimento de lideranças · ^{5 6}

A Escola de Governo Canadense é a principal fornecedora de cursos de liderança. Há diversos cursos, palestras, programas de mentoria, coaching e eventos de discussão e aprendizagem para supervisores, gestores e executivos. Há uma trilha de programas preparatórios, obrigatórios e de aperfeiçoamento para ocupantes de cargos de liderança ao longo de quatro níveis:



· Fornecedores e mecanismos de contratação · ^{8 9}



Public Services and
Procurement Canada

A aquisição de treinamentos para múltiplas organizações pode ser solicitada ao serviço de compras centralizadas do Governo

- As contratações são realizadas diretamente pelas organizações públicas.
- Há uma grande variedade de provedores com grande participação de empresas privadas.
- Apoia a atividade da Escola por meio da aquisição de recursos de treinamento e conteúdos digitais.

FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: CSPS - ABOUT THE SCHOOL'S NEW LEARNING PLATFORM
2. WEBSITE DE GOVERNO: TBS - LEARNING AND DEVELOPMENT. PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE PUBLIC SERVICE
3. WEBSITE DE GOVERNO: TBS - COMMUNITY PROFESSIONAL DEVELOPMENT
4. WEBSITE DE GOVERNO: TBS - INTERCHANGE
5. WEBSITE DE GOVERNO: CSPS - LEARNING PATHS FOR MANAGERS AND SUPERVISORS
6. WEBSITE DE GOVERNO: CSPS - LEARNING PATHS FOR EXECUTIVES
7. WEBSITE DE GOVERNO: CSPS - EXECUTIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM (ELDP)
8. WEBSITE: PUBLIC SERVICES AND PROCUREMENT CANADA - CENTRALIZED PROFESSIONAL SERVICES EPORAL - LEARNING SERVICES
9. CSPS - ENTREVISTA COM REPRESENTANTE - 06/12/2021 E 27/07/2022



• Sistemas de Gestão da Capacitação •



Uso intensivo de Sistemas de Gestão de Pessoas.

A Escola e as organizações públicas possuem sistemas próprios de gestão e registro da capacitação, porém os sistemas não são integrados.

Cada organização deve extrair e enviar seus dados de pessoal anualmente ao Conselho do Tesouro e à Escola de Governo por força de lei. ²



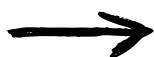
Governo pioneiro em:

- Transformação Digital
- Data Analytics
- Inteligência Artificial.



• Avaliação da Capacitação •

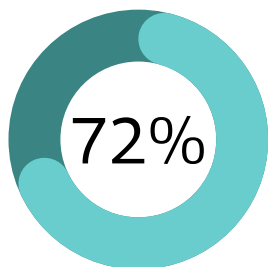
Não há um modelo centralmente definido para Avaliação de Treinamentos.



O serviço de compras centralizadas do Governo regulamenta a contratação de serviços para a gestão de treinamentos, dentre eles o de contratação de avaliadores de treinamento. ⁵

Public Services and Procurement Canada

Surveys de Pessoal



Servidores que julgam receber a capacitação necessária ³



A Escola conta com uma equipe de avaliadores que aplica a Avaliação de Reação (Nível 01) a todos os cursos e, em parte deles, Avaliações de níveis 2 e 3, normalmente cursos de liderança. ^{4 6}



FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT - HUMAN RESOURCES ADMINISTRATION TOOLS

2. HOLLANDA, P. P. T. M. DE, ET AL. (2019). SCHOOLS OF GOVERNMENT: A COMPARATIVE STUDY. REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, 70.

3. TREASURY BOARD OF CANADA (2020). 2020 PUBLIC SERVICE EMPLOYEE SURVEY

4. CSPS (2018). CSPS STRATEGIC DIRECTIONS INITIATIVE INTEGRATED SUMMATIVE EVALUATION

5. WEBSITE: PUBLIC SERVICES AND PROCUREMENT CANADA - CENTRALIZED PROFESSIONAL SERVICES EPORTAL - LEARNING SERVICES

6. CSPS - ENTREVISTA COM REPRESENTANTE - 27/07/2022

INCENTIVOS



Não há licença específica para capacitação e estudos.

Licença
Não Remunerada ou
Autofinanciada ¹

Para cursos longos em instituições externas:

- O servidor pode solicitar uma licença por até 12 meses que pode ser utilizada para autodesenvolvimento.
- A licença pode ser não-remunerada ou financiada antecipadamente com retenção de 33% do salário para criar uma poupança para o período de ausência.

Bolsas

- Não há programas de bolsa ou financiamento de estudos específico para servidores públicos.
- Servidores podem solicitar o custeio de estudos, resguardado o interesse da administração e o alinhamento às suas atividades. ⁶
- A Escola de Governo busca sempre fornecer cursos a servidores sem custos, além de oportunidades de estudo e estágio em colaboração, sobretudo, com universidades. ⁵

Para treinamentos regularmente instituídos por organizações públicas, o servidor realiza o curso como parte do horário de trabalho.

Política de Desempenho associada a Treinamento ^{2 3 4}



O ciclo anual de gestão de desempenho é um processo de planejamento, desenvolvimento, orientação, feedback e avaliação de desempenho. Todos os servidores possuem um Plano Anual de Aprendizagem e Desenvolvimento individual associado a metas de desempenho firmado junto às suas chefias.



O cumprimento do plano de aprendizagem é parte da avaliação de desempenho. Determinados cursos são obrigatórios e devem ser feitos por todos os servidores ao longo da carreira.

Instrutoria de
servidores ⁶

Remunerada

Não remunerada

- Servidores normalmente fornecem cursos como parte de suas atribuições e podem ser designados como instrutores em tempo integral.
- Instituições públicas podem convidar servidores com experiência para lecionar por uma quantidade específica de horas em um determinado período.
- O órgão e a chefia do servidor devem concordar com a cessão pela quantidade de dias acordado.

Dias ao ano em média que um servidor atua como instrutor em tempo parcial

15

TENDÊNCIAS E DESAFIOS ^{6 7}



Aprendizagem colaborativa em temas transversais do setor público.

Previsão, planejamento e racionalização do gasto com capacitação



Capacidade de avaliar métricas e resultados de treinamentos

Cursos alinhados a novas tecnologias, mercados e requisitos de acessibilidade, equidade e diversidade.



FONTES:

1. TREASURY BOARD. (1997). SELF-FUNDED LEAVE POLICY

2. TREASURY BOARD. (2020). DIRECTIVE ON MANDATORY TRAINING

3. WEBSITE DE GOVERNO: TBS - PERFORMANCE MANAGEMENT PROGRAM

4. TREASURY BOARD. (2021). POLICY ON PEOPLE MANAGEMENT

5. WEBSITE DE GOVERNO: CSPPS - PARTNERSHIPS AND INITIATIVES

6. CSPPS - ENTREVISTA COM REPRESENTANTE - 06/12/2021 E 27/07/2022

7. CSPPS (2023) DEPARTMENTAL PLAN 2023-2024



Chile

VISÃO GERAL

Servidores Governo Central ¹



354.736

(2019) (2020) (2021)

Investimento em Capacitação

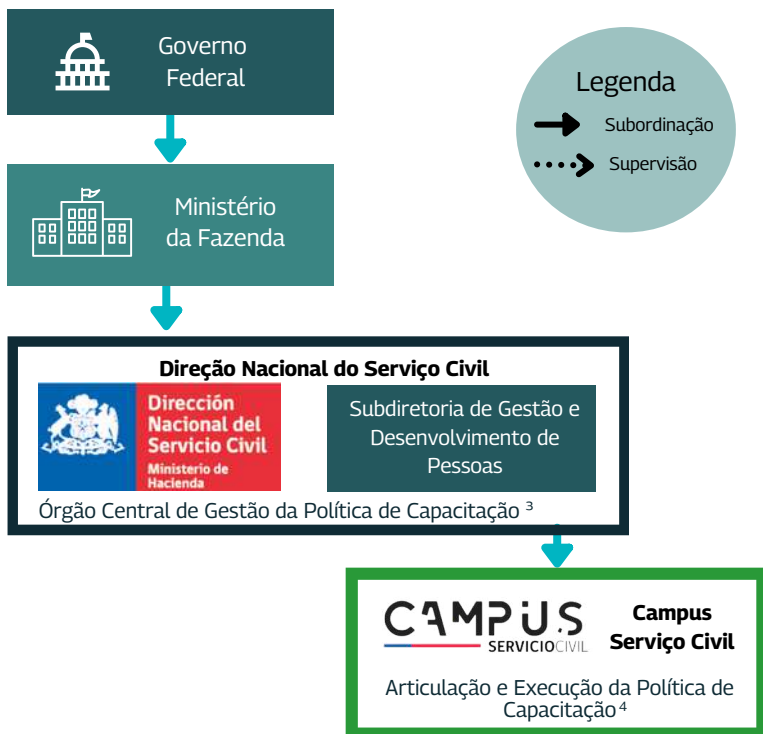


US\$

33,861

(em milhões, 2018)²

Principais Atores da Política de Capacitação



Normatização da Política de Treinamento

LEGAL FORMAL A Política de capacitação é definida por um processo legislativo formal.

Principais Instrumentos

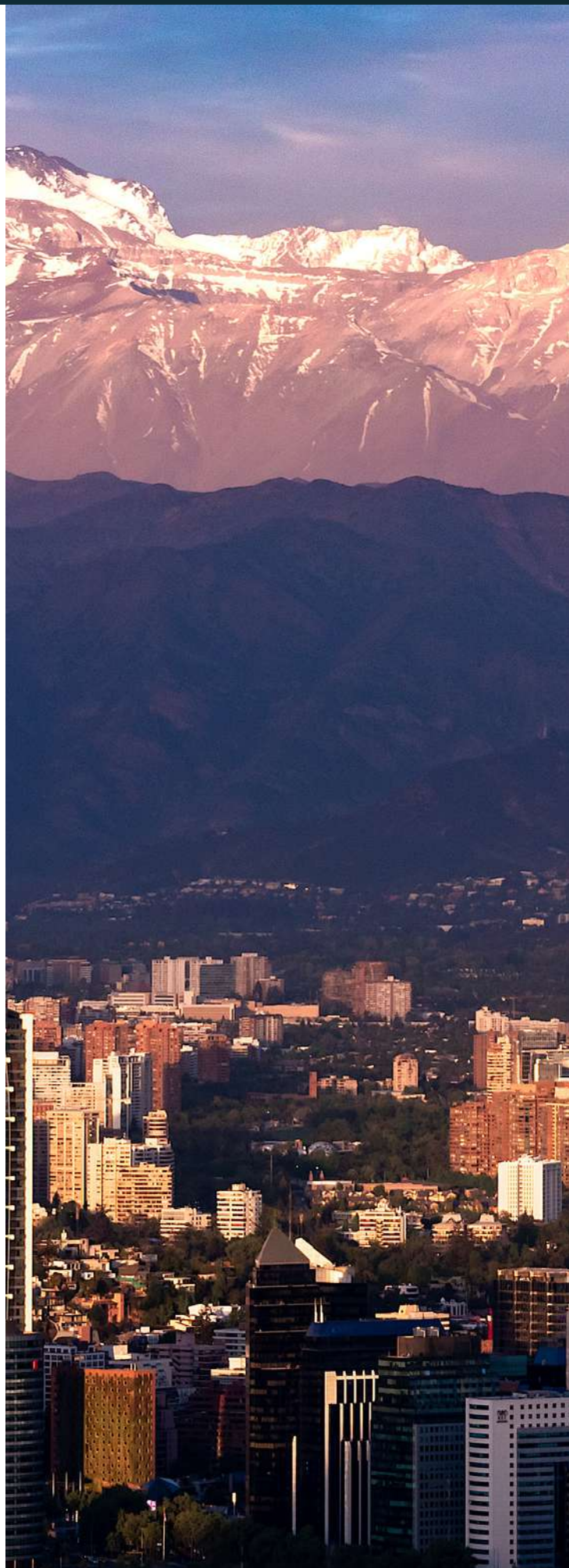
- [1989: Estatuto Administrativo do Setor Público](#)
- [2003: Política de Pessoal do Setor Público](#)
- [2017: Normas Gerais de Pessoal do Setor Público](#)

Modelos de Competências ⁵

Liderança

Técnicas

Transversais



FONTES:
1. DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (2022) ANUARIO ESTADÍSTICO DEL EMPLEO PÚBLICO EN EL GOBIERNO CENTRAL 2012-2021 (P. 15) (DOTACIÓN)
2. SERVICIO CIVIL (2019) ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS (P. 9)
3. LEI Nº 19.882 DE 2003. - POLÍTICA DE PESSOAL DO SETOR PÚBLICO
4. WEBSITE DE GOVERNO: CAMPUS SERVICIO CIVIL
5. WEBSITE DE GOVERNO: SERVICIO CIVIL - SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA



Rede de Academias, Escolas e Programas de Capacitação do Setor Público ¹

Sistema institucional de Capacitação formado em 2016 constituído de 26 instituições públicas coordenadas pelo DNSC com vistas à padronização da qualidade e dos conteúdos da capacitação para funcionários e lideranças públicas.

Organizações Principais:

CAMPUS
SERVICIO CIVIL

Campus Servço Civil (2018)

cea Centro de Estudios de la Administración del Estado

Centro de Estudos da Administração do Estado (2016)
Escola da Controladoria-Geral da República

Funções:

Provisão

Coordenação

Provisão

Coordenação

Financiamento

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores ²

Próprio

Contratado

Voluntário

Atividades

C **Formação inicial**

X Formação Inicial Básica e Avançada em Gestão Pública.

CEA é o principal responsável pelos cursos de formação obrigatória. ²

C **Desenvolvimento de lideranças**

Centralização e padronização do Programa de Formação de Lideranças

Consultoria e apoio à inovação

Realizado pelo DNSC em gestão de pessoas

C **Compras colaborativas**

Coordenação para aquisição centralizada de cursos para demandas transversais de capacitação

C **Aperfeiçoamento de carreiras**

X Programas em habilidades transversais e especializadas

X **Pesquisa e publicação**

Publicações técnicas, científicas e normativas sobre Gestão Pública

Graduação e Pós Graduação

Cursos acadêmicos não são parte da oferta direta de capacitação pelo serviço civil

X **Formação cidadã**

Cursos e programas ofertados para a comunidade

FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: SERVICIO CIVIL (2017). CONSTITUCIÓN DE RED DE ACADEMIAS, ESCUELAS Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

2. WEBSITE DE GOVERNO: CEA - CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO

3. SERVICIO CIVIL (2019). ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS (P. 26).

4. DNSC - ENTREVISTA COM DIRIGENTE - 29/11/2021



• Educação Online •



Plataforma EaD Própria ²

Plataforma transversal desenvolvida pelo Campus Servicio Civil com cursos virtuais gratuitos de instituições nacionais e internacionais para formação de servidores.

CAMPUS
SERVICIO CIVIL

• Desenvolvimento de lideranças •

Gerenciado por uma unidade específica que elabora programas de desenvolvimento para ocupantes dos Cargos do Sistema de Altas Lideranças Públicas ³



Plano Anual de Cursos com base em:

- Competências de Liderança
- Pesquisa de necessidades de capacitação

- Cursos Introdutórios para Altas Lideranças
- Programação Anual de Cursos de curta duração por Competência
- Cursos por meio de Aplicativo de Governo
- Programa de Mentoria

• Fornecedores •¹



Cursos ofertados por organizações públicas (2012 - 2016)



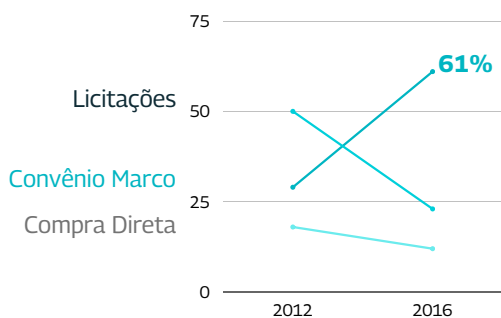
Recursos de capacitação destinados a Universidades (2016)

Principais universidades:



• Mecanismos de contratação •

Evolução da utilização dos mecanismos para contratação de treinamentos (%)



Extinto em 2019, era um catálogo virtual de produtos licitados centralmente pela Agência ChileCompra e disponibilizados para aquisição rápida por órgãos públicos. ²

Compras colaborativas

O Convênio Marco deu lugar a um novo modelo de Compras Colaborativas para produtos e serviços para atendimento de múltiplas organizações públicas.⁴

Controle de qualidade

Para todas as modalidades recorre-se ao cadastro de fornecedores aprovados e que são avaliados a cada aquisição.

FONTES:
 1. SERVICIO CIVIL (2018) ANÁLISIS DESCRIPTIVO GESTIÓN CAPACITACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS 2012-2016
 2. WEBSITE DE GOBIERNO: CAMPUS SERVICIO CIVIL
 3. WEBSITE DE GOBIERNO: SERVICIO CIVIL - ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA - ACOMPAÑAMIENTO Y DESARROLLO ADP 2022
 4. CHILECOMPRA (2018) NUEVOS MODELOS DE COMPRA COLABORATIVA
 5. DNSC - ENTREVISTA COM DIRIGENTE - 29/11/2021



✦ O Órgão Central monitora a política de capacitação por meio do SISPUBLI e de pesquisas e levantamentos periódicos junto a servidores e unidades de capacitação.



Sistema informatizado criado em 1996 para registro e monitoramento de informações sobre:

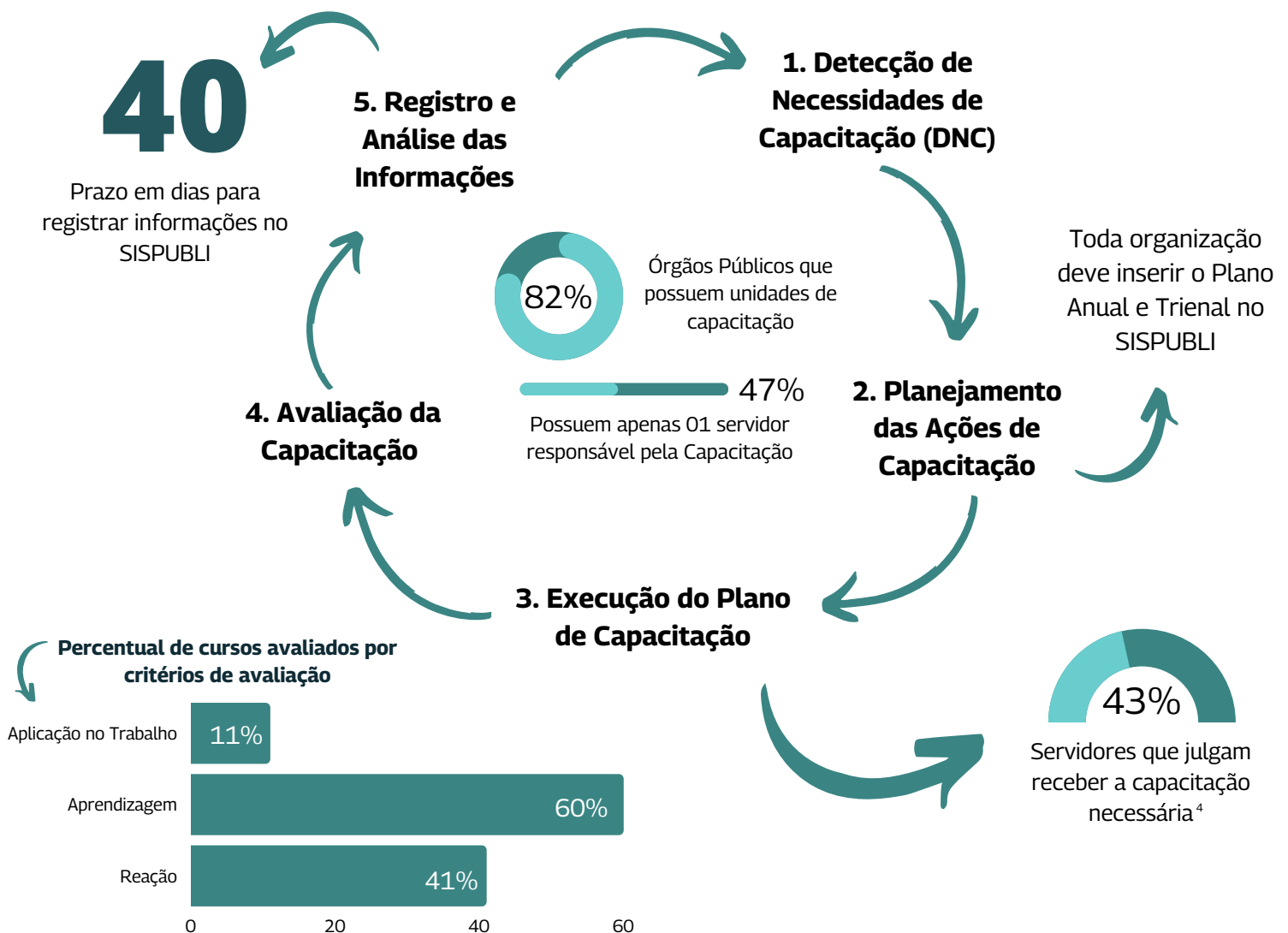
- Atividades e Programas de treinamento
- Empresas contratadas
- Investimento
- Pessoal treinado e certificados



Comitês Bipartites de Capacitação

Toda organização deve possuir um Comitê para consulta e participação organizada de servidores na gestão da capacitação, visando garantir o compromisso com o treinamento.

Ciclo para Gestão da Capacitação



FONTES:

1. SERVICIO CIVIL (2018). ANÁLISIS DESCRIPTIVO GESTIÓN CAPACITACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS 2012-2016

2. SERVICIO CIVIL (2019). ORIENTACIONES PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS

3. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - BID (2017) - DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA: CHILE

4. SCHUSTER ET AL. (2020). ENCUESTA NACIONAL DE FUNCIONARIOS EN CHILE

INCENTIVOS



Comissão de Serviços Designação de funcionário pela chefia para exercício remunerado de função alheia ao cargo, a interesse da administração, na própria instituição ou em outra, nacional ou estrangeira.

Comissão de Estudos

Remunerada

Não remunerada

Forma de comissão de serviços regulamentada pela instituição que prevê o afastamento por até cinco anos para obtenção de grau acadêmico no país ou no exterior.

Previsão de licença sem remuneração pelo tempo de duração de um curso no exterior para o qual se tenha obtido bolsa de estudo.

Remunerada

Não remunerada

Regra Geral de Licença

Contrapartidas:

1

Permanecer no órgão ou em outra organização pública pelo dobro do tempo ou restituir os valores pagos em função do treinamento

2

Ter assiduidade e bom desempenho no curso

Bolsa de Especialização

Bolsas para capacitação avançada de servidores.

Provedor: DNSC

Bolsa de Mestrado para servidores

Editais anuais para financiamento em Universidades nacionais.

55 Mínimo de servidores contemplados por ano

Provedor: Ministério da Educação e da Ciência e tecnologia

Bolsa de Formação

Concurso de bolsas de capacitação e formação educacional de servidores.

Provedor: Organizações Públicas

Modelo em reformulação. Possibilidade atuais:

- Instrutor eventual remunerado por hora-aula e compensação de horas.
- Instrutores Permanentes em tempo integral.
- Instrutores por meio de Comissão de Serviço.

Remunerada

Não remunerada

Servidores Instrutores

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Padronizar e qualificar a oferta de capacitação em temas transversais.

Aperfeiçoamento do registro eletrônico para cursos não formalizados.



Ampliação dos Métodos de Avaliação de Treinamento

Fortalecimento da atuação estratégica das unidades de capacitação



FONTES:

1. LEI Nº 18.834 DE 1989 - ESTATUTO ADMINISTRATIVO DO SETOR PÚBLICO

2. DECRETO Nº 7 DE 1978 -- NORMA DE INSTRUTORIA

3. SERVICIO CIVIL (2018) ANÁLISIS DESCRIPTIVO GESTIÓN CAPACITACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS 2012-2016

4. DNSC - ENTREVISTA COM DIRIGENTE - 29/11/2021



China

VISÃO GERAL

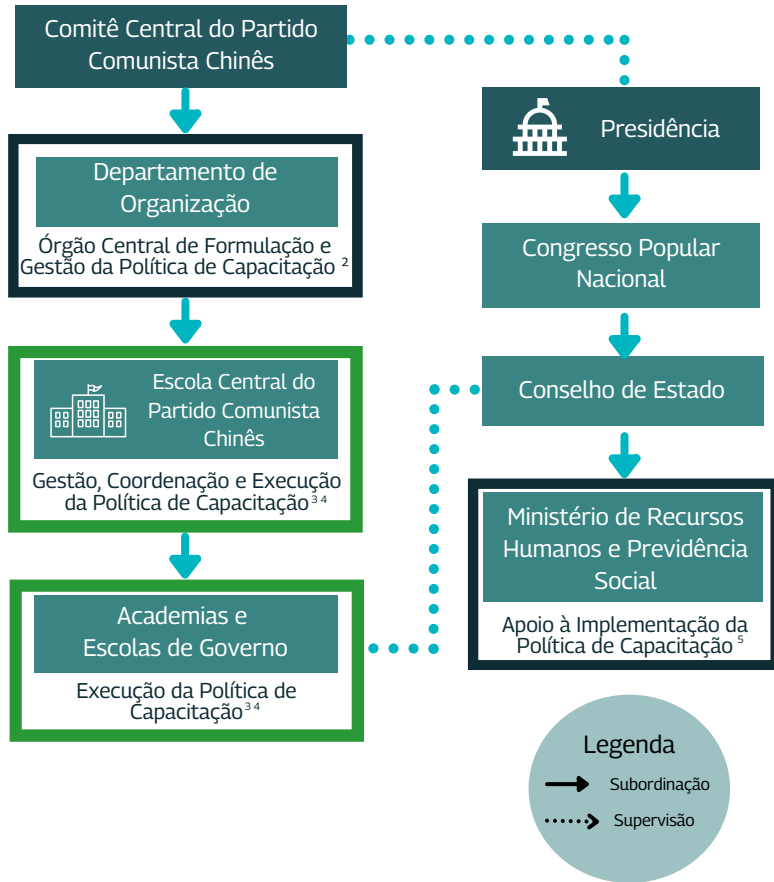


Servidores Civis ¹

7.167.000

(2015)

Principais Atores da Política de Capacitação



Normatização da Política de Treinamento

LEGAL FORMAL A Política de capacitação é definida por um processo legislativo formal.

Principais Instrumentos

- 1999: Políticas do Modelo Suzhi de Educação ³
- 2002: Regulamentos de Educação e Treinamento do "Cadre"
- 2005 Lei da República Popular da China sobre Servidores Civis

Modelos de Competências ⁶

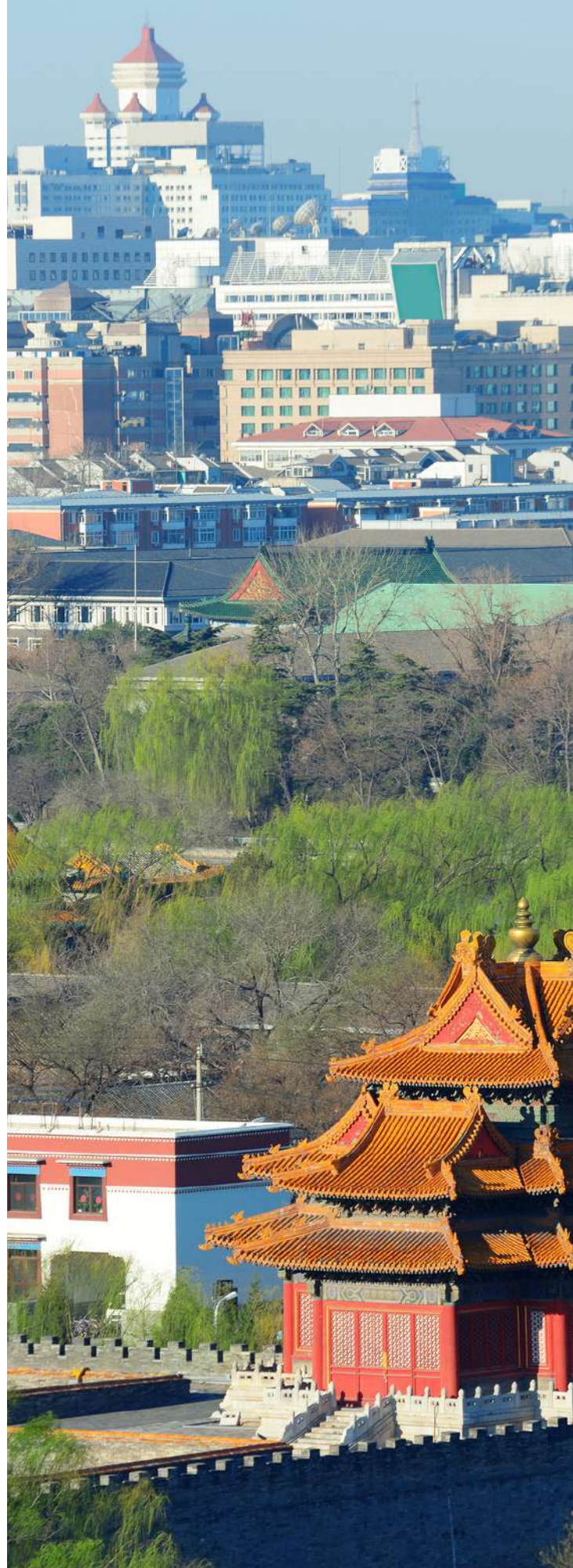
Liderança

Técnicas

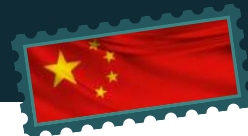
Transversais

FONTES:

1. WEBSITE: CHINA ECONOMIC WEEKLY (2016) THE TOTAL NUMBER OF CHINESE CIVIL SERVANTS DISCLOSED FOR THE FIRST TIME: 7.167 MILLION (TRADUÇÃO AUTOMÁTICA CHINÊS-INGLÊS COM GOOGLE TRANSLATE)
2. WEBSITE: INSTITUT DE RECHERCHE ET DÉBAT SUR LA GOUVERNANCE - IRG (2006) A RESEARCH REPORT ON THE TRAINING SYSTEM OF CIVIL SERVANTS IN CHINA
3. ZHOU (2020) THE IMPACT OF CHINESE COMMUNIST PARTY SCHOOLS ON THE IMPLEMENTATION OF SUZHI EDUCATION IN CHINA: A CASE STUDY OF SHANGHAI
4. COMMUNIST PARTY OF CHINA - CPC (2011) THE ABCS OF THE COMMUNIST PARTY OF CHINA SERIES: THE SELECTION, EDUCATION AND TRAINING OF CADRES
5. US-CHINA BUSINESS COUNCIL (2013) MINISTRY OF HUMAN RESOURCES AND SOCIAL SECURITY
6. CHEN (2010) THE KEY TO IMPROVE CHINA'S CIVIL SERVANT COMPETENCE: CIVIL SERVANT TRAINING



ESCOLAS DE GOVERNO



Organizações Principais ¹:

	Funções	Financiamento	Quadro de professores
 Escola Central do Partido Comunista da China (ECP) (1933) ^{2 3}	<input checked="" type="checkbox"/> Provisão	<input checked="" type="checkbox"/> Governo	<input checked="" type="checkbox"/> Próprio
	<input checked="" type="checkbox"/> Coordenação	<input checked="" type="checkbox"/> Serviços	<input type="checkbox"/> Contratado
	<input checked="" type="checkbox"/> Gestão	<input type="checkbox"/> Subsídios	<input checked="" type="checkbox"/> Vinculo Parcial
 Academia Nacional de Governança da China (1994) ⁶	<input checked="" type="checkbox"/> Provisão	<input checked="" type="checkbox"/> Governo	<input checked="" type="checkbox"/> Próprio
	<input checked="" type="checkbox"/> Coordenação	<input checked="" type="checkbox"/> Serviços	<input type="checkbox"/> Contratado
	<input type="checkbox"/> Gestão	<input type="checkbox"/> Subsídios	<input checked="" type="checkbox"/> Vinculo Parcial
 Academia de Liderança Executiva da China em Pudong (2005) ⁷	<input checked="" type="checkbox"/> Provisão	<input checked="" type="checkbox"/> Governo	<input checked="" type="checkbox"/> Próprio
	<input type="checkbox"/> Coordenação	<input checked="" type="checkbox"/> Serviços	<input type="checkbox"/> Contratado
	<input type="checkbox"/> Gestão	<input type="checkbox"/> Subsídios	<input checked="" type="checkbox"/> Vinculo Parcial

Sistema Institucional de Capacitação

Sistema em Rede com cerca de 770 Escolas e Centros de Treinamento em níveis Nacional, Provincial e Municipal coordenado por Escolas Centrais em cada nível e pela Escola Central do Partido Comunista.²

Atividades

- Formação inicial Obrigatória**

Ambientação para novos servidores e formação inicial para lideranças e funções especializadas
- Aperfeiçoamento de carreiras**

Programas em Economia, Política, Gestão e Políticas Públicas
- Desenvolvimento de lideranças**

Formação para todos os níveis, técnicos e políticos, com programas de 3 meses a 3 anos
- Pesquisa e publicação**

Pesquisas em gestão pública e publicações de livros, revistas do Partido e periódicos científicos
- Pós Graduação**

Programas Mestrado e Doutorado profissional e acadêmico
- Consultoria**

Consultoria e Assessoria em Políticas Públicas para governos em todos os níveis
- Apoio à Inovação**

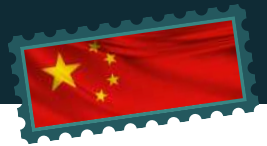
Laboratórios de Inovação em diferentes temas e Unidades de Pesquisa e Inovação Educacional
- Formação Político-Ideológica**

Diretrizes da liderança do partido, teorias socialistas e assuntos de Estado. Obrigatório para Lideranças
- Parcerias Internacionais**

Parcerias com mais de 130 países para intercâmbio de cursos, professores e servidores para estudo.

FONTES:
 1. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE - 01/12/2021
 2. ZHOU (2020) THE IMPACT OF CHINESE COMMUNIST PARTY SCHOOLS ON THE IMPLEMENTATION OF SUZHI EDUCATION IN CHINA: A CASE STUDY OF SHANGHAI
 3. WEBSITE: PEOPLE.CN (2007) CHINA'S CENTRAL PARTY SCHOOL TRAINS 50,000 OFFICIALS IN 30 YEARS
 4. WEBSITE: CHINA.ORG (2018) CPC RELEASES PLAN ON DEEPENING REFORM OF PARTY AND STATE INSTITUTIONS
 5. CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE (2012) INTRODUCTION OF THE CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE
 6. WEBSITE: INTERNET ARCHIVE (2012) WEBSITE DE GOVERNO: NATIONAL SCHOOL OF ADMINISTRATION
 7. WEBSITE DE GOVERNO: CHINA EXECUTIVE LEADERSHIP ACADEMY PUDONG - CELAP

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO



• Educação Online •

Plataformas
EaD
próprias ^{2 3}

- Plataformas abertas e gratuitas.
- Gerenciadas pelas Escolas de Governo.
- Fornecem materiais e cursos nacionais e internacionais.
- Apoiam cursos de capacitação à distância e semipresencial nas organizações.



CELAP
Digital Campus

+800.000

Estudantes matriculados
online



Aplicativo Educacional:
"Estude sua Nação Forte"
Cursos e testes de conteúdo
político-ideológico ⁴



• Desenvolvimento de lideranças •

- As principais Escolas do Partido têm como papel o desenvolvimento de lideranças (Cadre Schools).
- Há grande variedade de programas e métodos de treinamento, desde a formação de futuros líderes até atualização para Ministros de Estado.

- Programas permitem a ascensão na carreira
- Formação Universitária é a principal forma de qualificação para Lideranças.
- Treinamento e Alinhamento político-ideológico é requisito para ocupação de cargos de liderança.
- Obrigatoriedade de treinamento para futuros líderes ou em até 1 ano da nomeação ao cargo.

Principal público-alvo das
Escolas ¹:



Altas Lideranças
Políticas



Altas Lideranças
Executivas



Lideranças de Baixo e
Médio Escalão



Escolas de Governo e Universidades são os principais provedores de cursos, porém determinados temas específicos são cobertos preferencialmente por empresas privadas.

Empresas provedoras são rigorosamente avaliadas de acordo com:

- 1** Qualidade geral e efetividade dos cursos
- 2** Transparência fiscal
- 3** Competência Técnica e Docente
- 4** Certificações

Critérios para
empresas privadas

Incentivos
de
mercado

Recentemente tem se adotado um sistema competitivo de mercado na provisão de treinamento, atribuindo-se às escolas e instituições públicas maior autonomia gerencial e financeira para atuar de forma similar a empresas de treinamento.

FONTES:

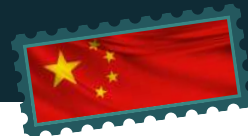
1. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE 01/12/2021

2. CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE (2012) INTRODUCTION OF THE CHINESE ACADEMY OF GOVERNANCE

3. WEBSITE DE GOVERNO: CHINA EXECUTIVE LEADERSHIP ACADEMY PUDONG - CELAP WWW.CELAP.ORG.CN

4. WEBSITE: THAT'S (2019) THIS CCP APP TEACHES PARTY DOCTRINE AND QUIZZES YOU.

5. LEE (2015) CHAPTER 4 - FUSING PARTY AND MARKET: INTRODUCING MARKET-BASED INCENTIVES TO THE PARTY SCHOOL SYSTEM.



Ciclo para Gestão da Capacitação ^{1 2 3 4}

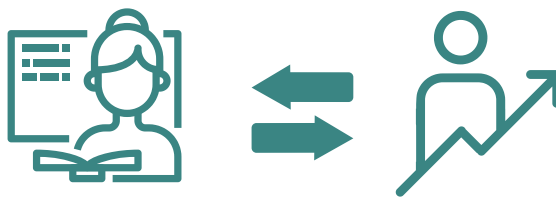


A política é avaliada por meio do controle centralizado de informações sobre a oferta de treinamentos pelas organizações públicas e Escolas de Governo em todos os níveis.



- Há diretrizes definidas em normas.⁵
- A maior parte dos treinamentos realiza avaliações de reação e aprendizagem, e para alguns casos de desempenho e impacto.

Rendimento em treinamentos servem de base para a avaliação de desempenho e desenvolvimento na carreira.³



- Resultados da avaliação de desempenho servem de base para definição de treinamentos.
- Servidores são enviados para treinamento como preparação para promoções na carreira.³



Filosofia "Suzhi"

5

*pilares para a Educação do cidadão pelo Estado*⁴

1. Moralidade (德)
2. Sabedoria (智)
3. Educação Esportiva (体)
4. Estética (美)
5. Competências para o Trabalho (劳)

FONTES:

1. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE - 01/12/2021

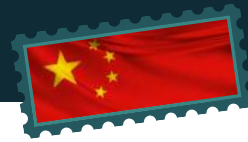
2. PIEKE (2011). CADRE TRAINING AND THE PARTY SCHOOL SYSTEM IN CONTEMPORARY CHINA

3. CHINA (2018). LEI DA REPÚBLICA POPULAR DA CHINA SOBRE SERVIDORES CIVIS. ARTS. 39 E 68

4. ZHOU (2020). THE IMPACT OF CHINESE COMMUNIST PARTY SCHOOLS ON THE IMPLEMENTATION OF SUZHI EDUCATION IN CHINA: A CASE STUDY OF SHANGHAI

5. WEBSITE: INSTITUT DE RECHERCHE ET DÉBAT SUR LA GOUVERNANCE - IRG (2006). A RESEARCH REPORT ON THE TRAINING SYSTEM OF CIVIL SERVANTS IN CHINA.

INCENTIVOS



Licença Capacitação

Não há uma licença específica de capacitação ou estudo ¹

Financiamento da Educação

Toda a formação educacional de iniciativa do Governo é financiada integralmente pelo Estado.

Afastamento para Treinamento

Remunerada

Não remunerada

Todos os treinamentos devem ser realizados no interesse da administração e contam como tempo de serviço. ¹

Afastamento para Pós-Graduação

Remunerada

Não remunerada

Programas periódicos de seleção para pós-graduação no exterior com afastamento: EUA, Austrália, Canadá, Singapura, França, Alemanha, etc. ^{3 4 5}

Tempo Integral:

Instrutores são recrutados para atuar em tempo integral nas Escolas e Centros de Treinamento por meio de processos de alta concorrência para profissionais com alta qualificação.

Tempo Parcial:

Servidores, Altos Executivos e, sobretudo, professores universitários também atuam como instrutores em tempo parcial a convite das Escolas.

Múltiplas Escolas:

Instrutores de prestígio podem atuar em mais de uma Escola em diferentes cidades e províncias.

Remunerada

Não remunerada

Servidores Instrutores ^{1 2}

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



"Modelo Singapura": Promover aprendizagem contínua com foco em aplicação prática. ⁵

Maior eficiência dos gastos de treinamento em contextos de crise ⁶



Equilíbrio entre controle central e concessão de autonomia para o treinamento ^{4 6}

Intensificação da aprendizagem e cooperação transnacional ⁵



FONTES:

1. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE - 01/12/2021

2. WEBSITE: INSTITUT DE RECHERCHE ET DÉBAT SUR LA GOUVERNANCE - IRG (2006) A RESEARCH REPORT ON THE TRAINING SYSTEM OF CIVIL SERVANTS IN CHINA.

3. WEBSITE DE GOVERNO: CHINA EXECUTIVE LEADERSHIP ACADEMY PUDONG - CELAP WWW.CELAP.ORG.CN

4. PIEKE (2011) CADRE TRAINING AND THE PARTY SCHOOL SYSTEM IN CONTEMPORARY CHINA

5. LIU & WANG (2018) CHINA AND THE "SINGAPORE MODEL": PERSPECTIVES FROM MID-LEVEL CADRES AND IMPLICATIONS FOR TRANSNATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER.

6. LEE (2015) CHAPTER 4 - FUSING PARTY AND MARKET: INTRODUCING MARKET-BASED INCENTIVES TO THE PARTY SCHOOL SYSTEM.

7. WEBSITE: CHINA.ORG (2018) CPC RELEASES PLAN ON DEEPENING REFORM OF PARTY AND STATE INSTITUTIONS.



Estados Unidos

VISÃO GERAL

Servidores Federais ¹



2.191.011

(2019) (2020) (2021)

Investimento em Capacitação



US\$
1.700

(em milhões, 2017)²

Principais Atores da Política de Capacitação



Normatização da Política de Treinamento

FORMAL A Política de capacitação é definida por um processo legislativo formal.

LEGAL

Principais Instrumentos ⁴



Código dos EUA

- Título 5: Organização Governamental e Funcionários

Código de Regulamentos Federais

- Título 5: Pessoal Administrativo

Ordem Executiva n. 11348 de 1967.

Modelos de Competências ^{5 6}

Liderança

Técnicas

Transversais



FONTES:
¹ CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE - CRS (2022) FEDERAL WORKFORCE STATISTICS SOURCES: OPM AND OMB (P.4)
² CREDENTIAL ENGINE. (2021). EDUCATION AND TRAINING EXPENDITURES IN THE U.S. WASHINGTON, DC: CREDENTIAL ENGINE
³ CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE - CRS (2021) THE OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT (OPM): AN OVERVIEW (2021)
⁴ WEBSITE DE GOVERNO: OPM - POLICY, DATA, OVERSIGHT TRAINING AND DEVELOPMENT
⁵ OPM (2013) MULTIPURPOSE OCCUPATIONAL SYSTEMS ANALYSIS INVENTORY - CLOSE-ENDED (MOOSAIC) COMPETENCIES
⁶ WEBSITE DE GOVERNO: OPM - EXECUTIVE CORE QUALIFICATIONS



Organização
Principal: ^{1 2}



Divisão de Soluções
em Gestão de Pessoas
do Escritório de
Gestão de Pessoal
(1978)

Funções

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento

Governo

Serviços

Subsídios

Ativos

Quadro de professores

Próprio

Contratado

Voluntário

Centros de Treinamento ³

4

Centros de
Desenvolvimento de
Gestores e Altas
Lideranças.

Conselhos Executivos Federais ⁴

28

Institutos em rede
para maior alcance de
políticas de pessoal e
de treinamento



Atividades

Formação básica

Programas em gestão, tecnologia e excelência em prestação de serviços desde o nível de apoio até supervisão.

Desenvolvimento de lideranças ⁵

O OPM mantém o Centro de Formação de Lideranças com vários institutos de ensino

Formação em Gestão de Pessoas ⁶

O Instituto Federal de RH é um centro de treinamento e formação avançado para profissionais de gestão de pessoas de todo o Governo.

Consultoria

Serviço de consultoria governamental com equipes de especialistas em diversas áreas de gestão de pessoas e transformação organizacional.

Pesquisa e publicação ⁷

O OPM deve realizar, promover e divulgar pesquisas relacionadas a tecnologias em Treinamento.

Graduação e Pós Graduação

Status institucional de ensino superior, mas não desenvolve cursos nesse nível.

Apoio à inovação ⁸

O OPM possui um laboratório que apoia a transformação de programas, processos e pessoas por meio de parcerias, cursos e orientação para inovação.

Ambientação

Programas de ambientação são responsabilidade das organizações

FONTES:

1. OPM (2021) AGENCY FINANCIAL REPORT FISCAL YEAR 2021

2. WEBSITE DE GOVERNO: OPM HR SOLUTIONS

3. FEDERAL EXECUTIVE INSTITUTE (FEI), FEDERAL HUMAN RESOURCE INSTITUTE (FHRI), EASTERN MANAGEMENT DEVELOPMENT CENTER (EMDC), WESTERN MANAGEMENT DEVELOPMENT CENTER (WMDC),

4. WEBSITE DE GOVERNO: FEDERAL EXECUTIVE BOARDS

5. WEBSITE DE GOVERNO: OPM FEDERAL EXECUTIVE INSTITUTE (FEI)

6. WEBSITE DE GOVERNO: OPM: FEDERAL HUMAN RESOURCE INSTITUTE

7. EXECUTIVE ORDER 11348 - PROVIDING FOR THE FURTHER TRAINING OF GOVERNMENT EMPLOYEES

8. WEBSITE DE GOVERNO: OPM LAB



· Educação Online ·



Plataforma
EaD
central

Portal oficial de Treinamento do Governo Federal criado em 2004 e mantido pelo OPM. ¹

Atua como uma agência de serviços compartilhados:

- Catálogo de Ações de Treinamento
- Sistemas Customizados para Gestão de Treinamentos
- Sistemas para Gestão do Capital Humano
- Consultoria para planejamento, implementação e avaliação de Treinamentos.
- Comunidades de Prática

· Fóruns e Comunidades de Prática ·

Comunidades de Prática são incentivadas e criadas, sobretudo em Websites de governo. ²

Atualmente existem centenas de comunidades de prática em diversos tópicos, tais como:

- Comunicação Corporativa
- Gestão e análise de dados
- Inteligência Artificial
- Teste de Novas Tecnologias
- Difusão de Inovações
- Desenvolvimento de Lideranças
- Licitações, Contratos e Finanças
- Treinamento e Educação



O Max Federal Community (Max.Gov) surgiu em 2007 como um "Wiki" e hoje tornou-se uma rede oficial de serviços de tecnologia, interação e coordenação intergovernamental, possuindo mais de 150 mil usuários de 180 organizações. ⁴

· Desenvolvimento de Lideranças ·

★ As Instituições de Ensino Superior são os principais parceiros para desenvolvimento de cursos de Liderança para o setor público. ⁵

+8.000 Lideranças ⁶

Em cargos do SES abrangendo o Alto Escalão de Governo avaliadas e capacitadas continuamente.



Serviço Executivo Sênior (SES)

O Sistema de Desenvolvimento de Lideranças é amplamente regulamentado e se integra ao Serviço Executivo Sênior (SES), visando preparar e capacitar profissionais para assumir funções no sistema altas lideranças. ^{7 8}

O Centro para Desenvolvimento de Lideranças do OPM centralizou a gestão de parte dos programas e centros federais de desenvolvimento de lideranças, tais como o Instituto Executivo Federal.

Não obstante, organizações podem desenvolver seus próprios programas e agências de desenvolvimento de lideranças, como o Federal Consulting Group (FCG) do Departamento do Interior. ⁹



instituto Executivo Federal



**Grupo de
Consultoria Federal**

FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: USA LEARNING

2. WEBSITE DE GOVERNO: DIGITAL.GOV COMMUNITIES OF PRACTICE

3. WEBSITE DE GOVERNO: MAX.GOV PORTAL

4. OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET - OMB - CIRCULAR A-136: A USER GUIDE FOR FINANCIAL MANAGEMENT REPORTING VIA MAX FEDERAL COMMUNITY

5. WEBSITE DE GOVERNO: OPM - TYPES OF LEADERSHIP DEVELOPMENT

6. U.S. HOUSE OF REPRESENTATIVES (2020) UNITED STATES GOVERNMENT POLICY AND SUPPORTING POSITIONS. (PLUM BOOK) - APPENDIX NO. 2 SENIOR EXECUTIVE SERVICE.

7. WEBSITE DE GOVERNO: OPM - LEADERSHIP & EXECUTIVE DEVELOPMENT

8. OPM (2020) OPM SENIOR EXECUTIVE SERVICE DESK GUIDE

9. WEBSITE DE GOVERNO: DEPARTMENT OF THE INTERIOR: THE FEDERAL CONSULTING GROUP



Jornada de Competências de Liderança

São realizados múltiplos programas de treinamento para lideranças em todo o país, com variados formatos. Os programas se baseiam em trilhas de competências técnicas e comportamentais para lideranças em diferentes níveis. ¹



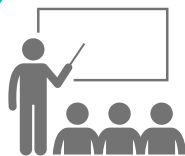
Modelo de Jornada de Liderança

Focalizando seu aprendizado para a carreira e o sucesso organizacional



Tipos de Atividades e Programas de Treinamento de Lideranças ^{1 2 3}

- Ambientação (OnBoarding)
- Preparatórios ⁴
- Obrigatórios
- Atualização (Trienal)
- Aperfeiçoamento
- Transição de Carreira



- Treinamento formal
- Feedback 360^o
- Mentoria
- Coaching
- Rotação Intergovernamental
- Períodos Sabáticos
- Metodologias Ativas

Treinamentos obrigatórios têm foco em políticas, normas, sistemas e práticas de gestão de pessoas. Novos supervisores devem receber amplo treinamento técnico dentro de um ano. ³

O OPM provê um modelo para a Ambientação (OnBoarding), considerado processo crítico para assimilar novos executivos à cultura organizacional. ⁵

FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: OPM - TYPES OF LEADERSHIP DEVELOPMENT
2. OPM (2020) OPM SENIOR EXECUTIVE SERVICE DESK GUIDE
3. OPM (2015) FEDERAL MANAGEMENT TRAINING FRAMEWORK
4. WEBSITE DE GOVERNO: OPM - CANDIDATE DEVELOPMENT PROGRAMS
5. OPM (2011) HIT THE GROUND RUNNING: ESTABLISHING A MODEL EXECUTIVE ONBOARDING PROGRAM
6. WEBSITE DE GOVERNO: OPM - LEADERSHIP & EXECUTIVE DEVELOPMENT



Sistemas de Gestão da Capacitação



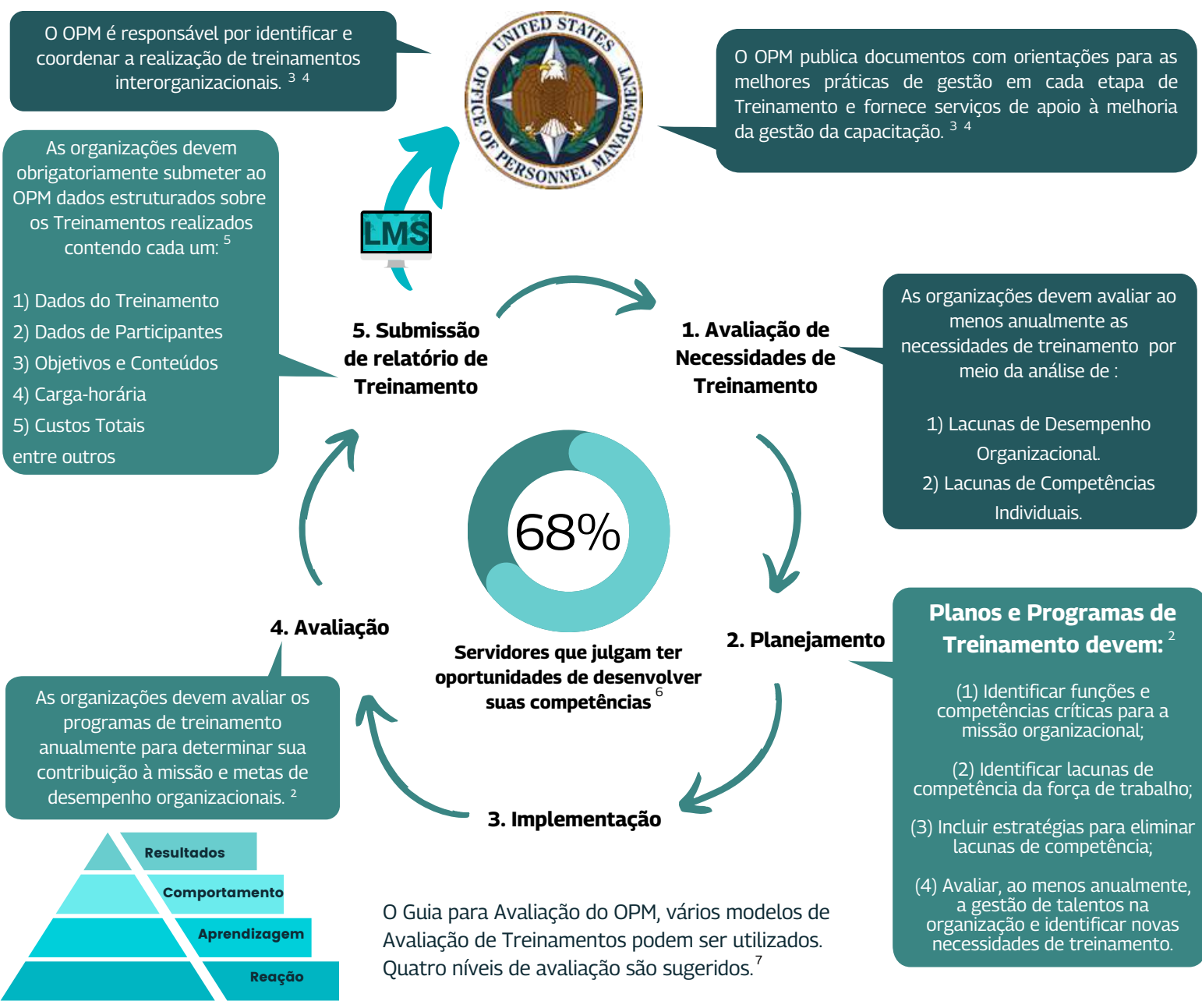
Cada organização possui seus próprios sistemas eletrônicos para gestão de treinamento (Learning Management System - LMS).

O OPM provê orientações para a aquisição de sistemas adequados.¹

Toda organização deve estabelecer uma política que rege o treinamento, incluindo:²

1. Declaração do alinhamento do treinamento e desenvolvimento com os planos estratégicos;
2. Atribuição de responsabilidade para que as metas de treinamento sejam alcançadas;
3. Delegação da autoridade de aprovação de treinamento ao nível mais baixo apropriado.
4. Estabelecimento de prioridades de treinamento e do orçamento anual de capacitação.

Ciclo para Gestão da Capacitação



FONTES:
1. OPM - RESOURCES FOR PROCURING THE "RIGHT" LMS
2. US CODE OF FEDERAL REGULATIONS TITLE 5 CFR PART 410 - TRAINING
3. EXECUTIVE ORDER 11348 - PROVIDING FOR THE FURTHER TRAINING OF GOVERNMENT EMPLOYEES
4. U.S. CODE TITLE 5 § 4118 - REGULATIONS
5. OPM (2008) GUIDE FOR COLLECTION AND MANAGEMENT OF TRAINING INFORMATION
6. OPM (2021) FEDERAL EMPLOYEE VIEWPOINT SURVEY RESULTS
7. OPM (2011) TRAINING EVALUATION FIELD GUIDE DEMONSTRATING THE VALUE OF TRAINING AT EVERY LEVEL

INCENTIVOS



Licença Capacitação

- Não há previsão específica de licença para capacitação. ¹
- Fica a critério de cada organização a previsão e concessão de licenças para este fim.

Servidores podem ser enviados para realizar cursos acadêmicos em instituições reconhecidas com ônus para a administração para suprimento de necessidades de treinamento previamente identificadas. ²

Para casos de estudantes de pós-graduação, recomenda-se a concessão de licença, a critério da administração, em caso de incompatibilidade de horários em períodos específicos.

Múltiplos programas e bolsas de incentivo para o desenvolvimento de competências fornecidas pelo OPM, organizações públicas e universidades. ³

Graduação e Pós-Graduação

Períodos Sabáticos

Integrantes do Serviço Executivo Sênior (SES) podem requerer período sabático para estudo, magistério, pesquisa, estágio em outras organizações públicas ou privadas, ou outros projetos similares. ⁸

Requisitos:

- 7 anos de serviço;
- 2 anos de SES.
- ser requerido uma vez a cada 10 anos;
- permanecer no serviço civil por 2 anos.

Bolsas de Incentivo

Programa Pathways

Programa de bolsas para estudantes, recém-formados e pós-graduados que permite o ingresso no serviço civil após um período de estágios, treinamentos e mentorias para desenvolvimento profissional. ⁴

Instrutoria de Servidores

Remunerada

Não remunerada

Servidores fornecem cursos como parte de suas atribuições.

Planos de Desenvolvimento Individual ⁹

O OPM recomenda que as organizações implementem Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) para alinhar treinamentos com a missão e os objetivos organizacionais. Os servidores e seus supervisores assinam um acordo sobre metas de carreira, objetivos de desenvolvimento e planos de treinamento. Para alguns cargos, os PDIs podem ser obrigatórios (por exemplo, Programas de Liderança).

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Fortalecimento do Órgão Central e de parcerias com setor privado, sem fins lucrativos e acadêmico ^{5,6}

Simplificação de Normas e Modelos de Gestão do Treinamento para maior agilidade e efetividade. ⁵



Modernizar sistemas para Gestão mais efetiva baseada em dados e evidências. ^{5,6}

Capacitar Líderes para atuar em ambientes de trabalho híbridos e inovadores. ⁷



FONTES:

1. TITLE 5 U.S. CODE CHAPTER 63 - LEAVE

2. TITLE 5 U.S. CODE § 4107 - ACADEMIC DEGREE TRAINING

3. (\$15.8 BILLION, 39 FEDERAL PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS) CREDENTIAL ENGINE. (2021). EDUCATION AND TRAINING EXPENDITURES IN THE U.S.

4. OPM (2016) PATHWAYS PROGRAMS HANDBOOK

5. OPM (2022) STRATEGIC PLAN FISCAL YEARS 2022-2026

6. OPM (2021) THE U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT'S TOP MANAGEMENT CHALLENGES FOR FISCAL YEAR 2022

7. OPM (2021) FEDERAL EMPLOYEE VIEWPOINT SURVEY RESULTS

8. WEBSITE DE GOVERNO: OPM - TYPES OF LEADER DEVELOPMENT

9. WEBSITE DE GOVERNO: OPM - INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS



Índia

VISÃO GERAL

Servidores Públicos Federais



3.180.000

(2020)¹

Investimento em Capacitação



US\$ 36,0

(em milhões, 2021)²

Principais Atores da Política de Capacitação

Ministério de Pessoal, Reivindicações
Públicas e Pensões



Legenda

→ Subordinação

.....> Supervisão

Departamento de Pessoal e Treinamento (DOPT)

Órgão Central de Gestão da Política
de Capacitação³



कार्मिक एवं प्रशिक्षण विभाग
DEPARTMENT OF
PERSONNEL & TRAINING



Divisão de Treinamento

Supervisão e Execução da
Política de Capacitação³



Training Division
Department of Personnel & Training



Academia Nacional
de Administração

Execução da Política de Capacitação



Instituto de Treinamento
e Gestão do Secretariado

Execução da Política de Capacitação



Karmayogi
Bharat⁴

Execução da Política de Capacitação
Empresa Pública de Treinamento à Distância
- Veículo para Fins Especiais -

Normatização da Política de Treinamento

NORMAS ADMINISTRATIVAS Orientam a atuação das organizações públicas

Principais Instrumentos

- [2012: Política Nacional de Treinamento](#)
- [2012: Diretrizes para Implementação da Política de Treinamento \(2012\)](#)
- [2012: Modelo de Política de Treinamento para os Estados \(2012\)](#)
- [2020: Missão Karmayogi - Programa Nacional de Capacitação dos Serviços Cíveis](#)

^{5, 8, 9}

Modelos de Competências

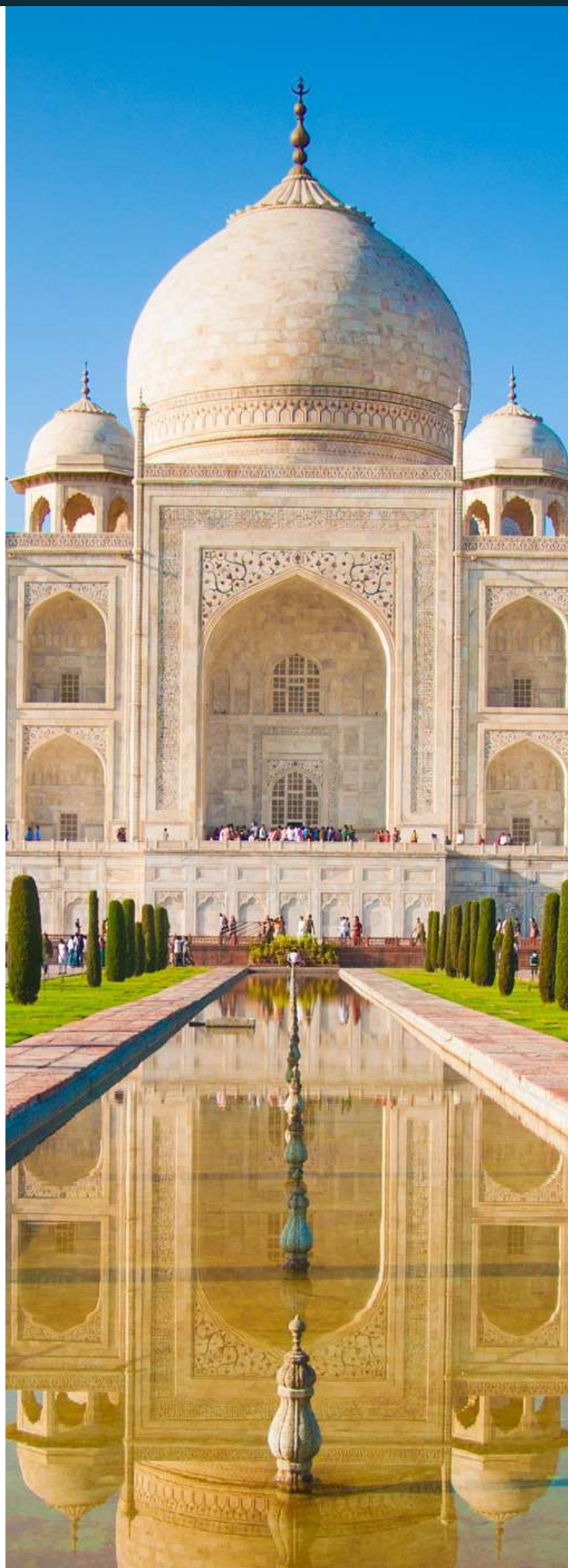
Liderança

Técnicas

Transversais



Competências agrupadas em 4 Pilares:
Ethos, Ética, Equidade e Eficiência



FONTES:
1. WEBSITE: BUSINESS STANDARD (2022) PAYOUT TO GOVT EMPLOYEES DOUBLES IN FIVE YEARS, STRENGTH SHRINKING
2. WEBSITE: THE ECONOMIC TIMES (2022) BUDGET OVER RS 288 CRORE FOR TRAINING OF BUREAUCRATS
3. WEBSITE DE GOVERNO: DEPARTMENT OF PERSONNEL AND TRAINING - ROLES AND RESPONSIBILITIES
4. TRAINING DIVISION (2021) OFFICE MEMORANDUM SPECIAL PURPOSE VEHICLE (SPV) KARMAYOGI BHARAT
5. NATIONAL TRAINING POLICY (2012)
6. DOPT (2020) BRIEF ON MISSION KARMAYOGI
7. DOPT (2020) MISSION KARMAYOGI BOOKLET
8. GOV. OF INDIA & UNDP (2013) CIVIL SERVICES COMPETENCY DICTIONARY
9. KARMAYOGI BHARAT (2022) FRAC TOOLKIT USER MANUAL

ESCOLAS DE GOVERNO



Organizações Principais: ¹



Academia Nacional de Administração
Lal Bahadur Shastri (1959) ²



Instituto de Treinamento e Gestão do
Secretariado (1948) ³

Funções

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores

Próprio

Contratado

Voluntário

Provisão

Coordenação

Gestão

Governo

Serviços

Subsídios

Próprio

Contratado

Voluntário

Atividades



Programa de Formação do Serviço
Administrativo Indiano - IAS
(2 anos) ⁴

Fundamentos

Curso Anual de 4 meses para
Ambientação, Desenvolvimento
e Integração de novos
servidores federais.
(IAS e Outros)

Formação Técnica

Programa de treinamento
técnico em duas fases de seis
meses cada para novos
servidores do IAS

Estágios Locais

Estágio de um ano de
atividades práticas em
Administrações Locais
(Distritos)

Mentoria ^{6, 7}

Reuniões semanais de
aconselhamento para a
carreira e preenchimento
do Diário de Aprendizagem



Desenvolvimento de lideranças



Capacitação de lideranças
em diferentes níveis,
incluindo cursos de formação
e MBAs executivos



Aperfeiçoamento de carreiras

Trilhas de formação para as
profissões do setor público

Sistema de Treinamento: ^{5, 9}

Escolas de Governo

+ de **600**

institutos mantidos pelos órgãos
centrais em diferentes níveis e
setores, articuladas em rede.

O Governo Central e os Estados mantêm
várias Instituições de Treinamento
Administrativo e Instituições Centrais de
Treinamento especializadas ¹⁰



Publicações Técnicas

Publicação de Livros e
Materiais para instrução de
servidores públicos.



Pesquisa e publicação ^{2, 8}

Mantém nove centros de
treinamento e pesquisa em
áreas de políticas públicas
e de gestão.



Parcerias Internacionais

Parcerias para intercâmbio
de cursos, professores e
servidores para estudo

Consultorias

Realizadas pelo Governo
Central

FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: DOPT - ROLES AND RESPONSIBILITIES

2. WEBSITE DE GOVERNO: LAL BAHADUR SHASTRI NATIONAL ACADEMY OF ADMINISTRATION (LBSNAA)

3. WEBSITE DE GOVERNO: INSTITUTE OF SECRETARIAT TRAINING AND MANAGEMENT (ISTM)

4. DOPT (1954) THE INDIAN ADMINISTRATIVE SERVICE (PROBATION) RULES

5. DEPARTMENT OF ADM REFORMS & PUBLIC GRIEVANCES (DARPG) CIVIL SERVICE TRAINING POLICY AND PRACTICE IN INDIA

6. WEBSITE DE GOVERNO: LBSNAA - TRAINING METHODOLOGY

7. DOPT (2014) REPORT TO REVIEW THE CONTENT AND DURATION OF INDUCTION TRAINING OF IAS OFFICERS

8. LBSNAA (2011) CONCEPT NOTE: CENTRE FOR CLIMATE CHANGE AND ENVIRONMENT (P. 01)

9. WEBSITE: PSU CONNECT (2022) INDIA LAUNCHES FIRST UNIQUE MODEL TO STANDARDIZE CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTIONS

10. WEBSITE DE GOVERNO: DOPT - LIST OF CENTRAL TRAINING INSTITUTES

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO



• Educação Online •

Plataforma Integrada de Desenvolvimento de Pessoal por Competências ^{1 2}



Plataformas
EaD
própria

Caráter
Estratégico
Nacional

iGOT: Uma das iniciativas da Missão KarmaYogi. Desenvolvida e gerenciada por uma empresa pública de propósito específico - Karmayogi Bharat - criada em 2020. ^{3, 4, 5}



Quantitativos da Plataforma (2022):



+20.000.000

Servidores
Civis



+100

Organizações
Públicas



+600

Competências
Cadastradas



+100

Cursos
Certificados



Módulos da Plataforma (Hubs) ⁶

- Competências: Catálogo de competências para seleção pelos servidores e que servirão de base para identificação de oportunidades de desenvolvimento.
- Aprendizagem: Catálogo de cursos online para desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais selecionadas pelo servidor.
- Discussão: Fóruns para discussão, troca de experiências e aprendizagem entre servidores.
- Network: Rede social interna para conexão entre servidores.
- Eventos: Divulgação de eventos presenciais e remotos do serviço público.
- Carreira: Divulgação de oportunidades de carreira em todo o país, alinhadas às competências dos usuários.

Perfis e Valores para Servidores Públicos ^{4, 5}

- Proativo e Cortês
- Visionário e Inovador
- Criativo e Construtivo
- Transparente e Hábil com Tecnologias
- Entusiasmado e Viabilizador
- Profissional e focado em Autodesenvolvimento



FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: PLATAFORMA IGOT: INTEGRATED GOVERNMENT ONLINE TRAINING

2. WEBSITE DE GOVERNO: TRAINING DIVISION - IGOT: INTEGRATED GOVERNMENT ONLINE TRAINING

3. WEBSITE DE GOVERNO: KARMAYOGI BHARAT

4. WEBSITE DE GOVERNO: DOPT - NATIONAL PROGRAMME FOR CIVIL SERVICES CAPACITY BUILDING

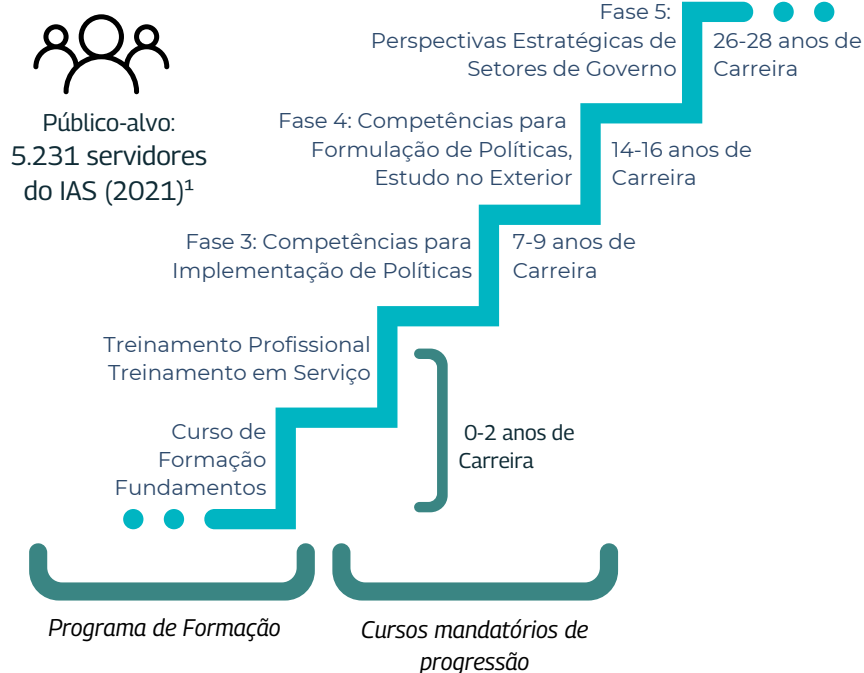
5. MISSION KARMAYOGI BOOKLET (2020)

6. THE FRAMEWORK OF ROLES, ACTIVITIES, AND COMPETENCIES (FRAC) AND EVERYTHING ELSE OF FRACING | PART 1: BACKGROUND AND PREPARATION



Desenvolvimento de Lideranças

Programa do Serviço Administrativo Indiano (IAS)²



Variados cursos para Lideranças realizados em parceria com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.³



Syracuse University

Fornecedores e Mecanismos de Contratação

Os Institutos de Treinamento Estatais são os principais fornecedores de treinamento básico e intermediários.²

Padrões Nacionais para os Institutos de Treinamento do Serviço Civil

Em Julho/2022 o Governo Indiano, por meio da recém-criada Comissão para Desenvolvimento de Capacidades, criou um Sistema de Certificação dos Institutos (Escolas de Governo) para aprimorar e alinhar padrões de qualidade e provisão de treinamento.^{4,5}

Contratação Tradicional

Organizações públicas contratam diretamente os treinamentos de acordo com suas necessidades, devendo observar regras de contratação pública.

A Política de Treinamento recomenda um investimento mínimo de 2,5% da folha salarial em Treinamento⁷

As Escolas de Governo competem no mercado com instituições privadas nacionais e internacionais⁹

Certificação de Qualidade de Conteúdo para a Plataforma iGOT⁶

Sistema de certificação de cursos online pelo órgão central baseado nos seguintes critérios:

- Adequação do conteúdo,
- Método instrucional;
- Desenho de avaliação;
- Competências;
- Recursos de aprendizagem;
- Técnicas de engajamento
- Diversidade e inclusão

São certificados e incluídos na Plataforma os cursos que atingem nota média > 70.

Modelo de Marketplace da Plataforma iGOT^{8,9}

A plataforma implementa um novo modelo de Marketplace centralizado para aquisição e provisão de treinamentos.

As Instituições de treinamento, públicas e privadas, podem cadastrar cursos, chamados de "Produtos de Desenvolvimento de Competências" (Competency Building Products - CBP) que poderão ser diretamente acessados ou adquiridos pelas organizações públicas por meio da plataforma.

Os cursos deverão definir as competências a que estão associados e seguir padrões para certificação e cumprir padrões de certificação. Todos os cursos serão avaliados pela organização e servidores públicos com relação a níveis de satisfação, resultados e impacto.

FONTES:
1. MINISTRY OF PERSONNEL, PUBLIC GRIEVANCES, AND PENSIONS (2022) ANNUAL REPORT 2020 - 2021 (P. 38).
2. DARPG - CIVIL SERVICE TRAINING POLICY AND PRACTICE IN INDIA
3. WEBSITES: SYRACUSE UNIVERSITY - EXECUTIVE EDUCATION PROGRAMS FOR THE GOVERNMENT OF INDIA; HARVARD BUSINESS SCHOOL - SENIOR EXECUTIVE LEADERSHIP PROGRAM—INDIA
4. WEBSITE: PSU CONNECT (2022) INDIA LAUNCHES FIRST UNIQUE MODEL TO STANDARDIZE CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTIONS.
5. WEBSITE DE GOVERNO - CAPACITY BUILDING COMMISSION
6. IGOT - CONTENT FRAMEWORK & QUALITY ASSURANCE
7. NATIONAL TRAINING POLICY (2012) - SECTION 9
8. IGOT - CBP PORTAL USER MANUAL (VERSION 1.1).
9. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE 19/12/2022



Sistemas de Gestão da Capacitação



Toda organização deve: ¹

1. Definir um Gestor para a Função de Treinamento e criar uma unidade de Treinamento adequada.
2. Designar gestores como responsáveis pelo treinamento em suas unidades.
3. Fortalecer as Unidades de Pessoal capacitando seus membros nas Competências previstas pela Política Nacional de Treinamento.



Monitoramento eletrônico:

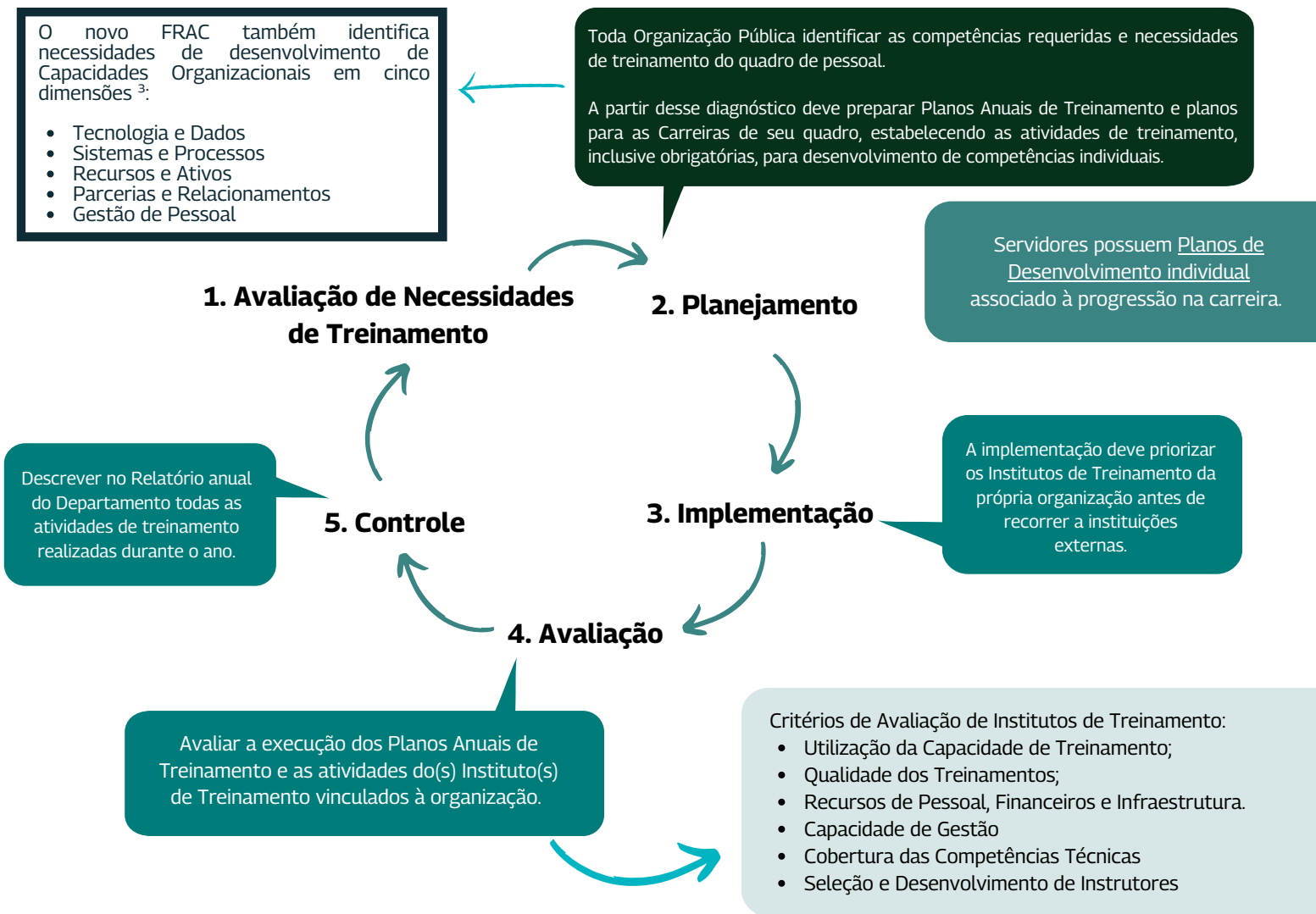
- iGOT Analytics: utilização de dados da plataforma para fazer análises estatísticas.
- e-HRMS: Intenção de integração do portal iGOT com o Sistema de gestão de pessoal do Governo Central (E-HRMS).⁴

FRAC: Referencial de Funções, Atividades e Competências ²



- Toda organização deverá realizar um mapeamento de funções, atividades e competências que servirá de referência para o desenvolvimento de seus servidores.
- A unidade de mapeamento e empresas certificadas realizarão o mapeamento que deve subsidiar os Planos Anuais de Desenvolvimento de Competências. ³
- O mapeamento deve ser repetido a cada 04 anos.

Ciclo para Gestão da Capacitação ¹



FONTES:
 1. NATIONAL TRAINING POLICY (2012).
 2. KARMAYOGI BHARAT (2020) THE FRAMEWORK OF ROLES, ACTIVITIES, AND COMPETENCIES (FRAC) AND EVERYTHING ELSE OF FRACING PART 1: BACKGROUND AND PREPARATION
 3. WEBSITE - "C-LOP: CREATING LEARNING OPPORTUNITIES FOR PUBLIC OFFICIALS" - ANNUAL CAPACITY BUILDING PLAN
 4. BRIEF ON MISSION KARMAYOGI (2020).

INCENTIVOS



Previsão de licença capacitação para treinamento em assuntos relacionados à função do servidor mediante aprovação pela chefia e manifestação de interesse da administração.

Licença Capacitação

Remunerada

Não remunerada

24

meses de licença durante toda a carreira

3

anos de serviço público após a licença

7

anos de serviço público anteriores à licença

extensível por mais 12 meses em alguns casos

Programa de Estudos no Exterior

Programa de seleção anual de servidores das carreiras de alta gestão para realizar cursos no exterior pré-definidos ou cursos específicos devidamente justificados. ²

- custeio total ou parcial
- necessário ter 5 a 9 anos de serviço, conforme carreira e tipo de licença.

Modalidades

Longa Duração
6 a 12 meses
(uma vez na carreira)

Curta duração:
Até 6 meses
(após 2-3 anos).

Instrutoria de Servidores ³

Remunerada

Não remunerada

Formação e Certificação por meio do Programa de Desenvolvimento de Instrutores. ⁴

Servidores podem se inscrever para constituir bancos de talentos em diferentes instituições.

Instrutoria eventual é remunerada.

Instrutoria permanente é parte do serviço.

Escolas de Governo possuem quadros de instrutores fixos em tempo integral e parcial.

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Aumentar o alcance dos treinamentos para mais servidores e em diferentes regiões. ^{5,6}

Treinamento de Lideranças focados na prática e orientados para as necessidades do futuro. ⁶



Avaliação e Certificação de Escolas de Governo ⁷

Consolidar Modelos e Tecnologias com base em Competências ⁸



FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: DOPT - FAQ ON LEAVE - STUDY LEAVE

2. WEBSITE DE GOVERNO: DOPT - DOMESTIC FUNDING FOR FOREIGN TRAINING

3. ADMINISTRATIVE TRAINING INSTITUTE (2008) REPORT ON SELECTION, DEVELOPMENT, AND CERTIFICATION PROCESS OF MASTER TRAINERS UNDER TRAINER DEVELOPMENT PROGRAMME.

4. WEBSITE DE GOVERNO: DOPT - TRAINERS DEVELOPMENT PROGRAMME (TDP)

5. MODEL STATE TRAINING POLICY (2012)

6. WEBSITE: THE PRINT (2020) HOW MODI GOVT IS QUIETLY 'REVOLUTIONISING' THE TRAINING OF IAS, IPS, IRS OFFICERS

7. WEBSITE: PSU CONNECT (2022) INDIA LAUNCHES FIRST UNIQUE MODEL TO STANDARDIZE CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTIONS.

8. BRIEF ON MISSION KARMAYOGI (2020)

9. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE 19/12/2022

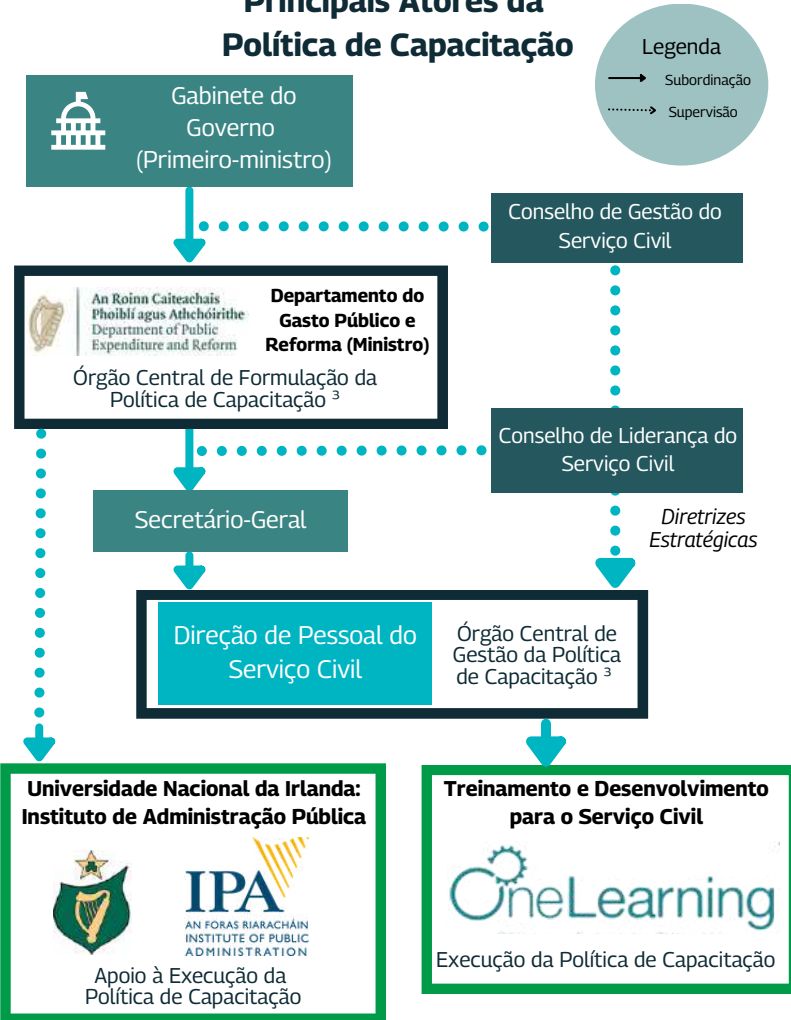


Irlanda

VISÃO GERAL



Principais Atores da Política de Capacitação



Normatização da Política de Treinamento

PLANOS E DOCUMENTOS

As normas são descentralizadas e a política é definida por planos e documentos publicados pela Agência Central.

Principais Instrumentos

- 2020: Nosso Serviço Público 2020 (Our Public Service)
- 2021: Plano de Renovação do Serviço Civil 2030
- 2017: Estratégia de Pessoal para o Serviço Civil 2017-2020
- 2017: Estratégia de Desenvolvimento de Lideranças do Serviço Público Sênior 2017-2020

Modelos de Competências^{4 5}

Liderança Técnicas Transversais



FONTES:
1. DEPARTMENT OF PUBLIC EXPENDITURE & REFORM (DPER) - DATABANK (PUBLIC SERVICE NUMBERS)
2. DPER (2014) THE CIVIL SERVICE RENEWAL PLAN BACKGROUND DATA
3. WEBSITES DE GOVERNO: CIVIL SERVICE MGMT. BOARD, CIVIL SERVICE HR DIVISION, OUR PUBLIC SERVICE
4. BUTLER & FLEMING (2002) - IPA - THE EFFECTIVE USE OF COMPETENCIES IN THE IRISH CIVIL SERVICE
5. PUBLIC APPOINTMENT SERVICE - PAS (2017) IRISH CIVIL SERVICE COMPETENCY MODELS

ESCOLAS DE GOVERNO



Organizações Principais:


**Treinamento e Desenvolvimento
para o Serviço Civil (2017)**¹


**Instituto de
Administração Pública (1957)**^{2,3}

Funções

Provisão

Coordenação

Gestão

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento

Governo

Serviços

Subsídios

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores

Próprio

Contratado

Voluntário

Próprio

Contratado

Voluntário

Atividades

Formação inicial e Ambientação



Responsabilidade das organizações públicas



Aperfeiçoamento de carreiras



Cursos padronizados e sob medida (IPA).

Foco em temas básicos e transversais (OneL).



Desenvolvimento de lideranças



Programa permanente com seminários, workshops, cursos de curta/média duração, mestrados e Coaching.

Pesquisa e publicação



Foco em temas do setor público com publicações em website, periódicos científicos e livros como editora comercial.



Graduação e Pós Graduação



IES com 70 cursos de graduação, Especialização e MBA para os servidores e para a comunidade.



Consultoria



Serviço de consultoria governamental com equipes de especialistas em múltiplas áreas.

Serviços Internacionais



Apoio a reformas, novas políticas e criação de organizações em outros países por meio de acordos internacionais.



Cursos de Idiomas



A Escola tem o mandato de promover o ensino do Irlandês.



Avaliação de Necessidades



Apoio às organizações na avaliação de necessidades de treinamento e realização periódica da avaliação em todo o Serviço Civil.

FONTES:
1. DPER (2019) MINUTES OF MANAGEMENT BOARD POLICY FORUM ON 11 APRIL 2019
2. WEBSITE DE GOVERNO: INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION
3. OCDE (2017) SCHOOLS OF GOVERNMENT SURVEY REPORT
4. GOVERNMENT OF IRELAND (2008) AN INTRODUCTION TO THE IRISH CIVIL SERVICE
5. DPER (2021) ANNUAL REPORT 2020
6. IPA (2020) ANNUAL REPORT 2019
7. IPA (2020) FINANCIAL STATEMENTS 2019
8. WEBSITE DE GOVERNO: OIREACHTAS - CIVIL SERVICE: DÁIL ÉIREANN DEBATE, WEDNESDAY - 22 MARCH 2023

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO



· Educação Online ·



Plataforma
EaD
central

Há diversas plataformas de aprendizagem online mantidas pelos órgãos públicos.

Gerenciado pela OneLearning, o Sistema de Gestão da Capacitação (**Learning Management System**) disponibiliza cursos a todo o Governo funcionando também como uma plataforma EAD aberta e uma base de dados centralizada. ¹

· Desenvolvimento de lideranças ·

Estratégia de Desenvolvimento de Liderança do Serviço Público Sênior 2017-2020 ²

Metas formais para o desenvolvimento com 10 iniciativas, entre elas:

Programas de formação

Coaching

Mentoring

Networking

Planejamento de carreira

Programas Internacionais ⁸

Lideranças frequentam regularmente programas acadêmicos internacionais em instituições como: Oxford Blavatnik School of Government, Harvard, Stanford, INSEAD.



Principal programa para Altas Lideranças e para executivos com foco em soft skills e networking organizado pelo DPER e ministrados pelo Roffey Park Institute, empresa privada britânica. ³

Programas específicos para cargos do Sistema de Alta Liderança

Executive Leadership Programme (ELP) ⁴

Estágio

Para desenvolvimento na carreira, oficiais administrativos devem realizar estágio (Secondment) por um período de um a dois anos em outro órgão público.

Mediante interesse da administração, também pode haver a cessão temporária de servidor para outras organizações. ⁴

· Mecanismos de contratação ·

Toda contratação deve ser realizada apenas se a demanda de treinamento não puder ser suprida por instrutores internos. As contratações de empresas devem ser realizadas preferencialmente por meio de um modelo pré-definido de convênio para empresas de treinamento. ⁵



Certificação de Qualidade:

A Autoridade Nacional de Qualificações (QQI), vinculada ao Departamento de Educação Superior, é responsável pela certificação de cursos conforme o Quadro Nacional de Qualificações (NFQ) do nível 1 ao 10 que varia de cursos elementares à pós-graduação. ^{6,7}

National Framework of Qualifications

FONTES:

1. DPER (2021). ANNUAL REPORT 2020

2. SENIOR PUBLIC SERVICE (2017) SPS LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGY FOR THE PERIOD 2017-2020

3. MCCARTHY, HOLLAND & CARBONNEL (2019) SPS & PO EXECUTIVE LEADERSHIP PROGRAMME EVALUATION

4. DPER (2022) SPS AND PO TALENT MANAGEMENT PROGRAMMES WORKFORCE OF THE FUTURE

5. CIVIL SERVICE TRAINING AND DEVELOPMENT CENTRE (2011) GUIDE TO PREPARING A LEARNING AND DEVELOPMENT STRATEGY.

6. OCDE (2017) SCHOOLS OF GOVERNMENT SURVEY REPORT (P. 74)

7. WEBSITE DE GOVERNO: QUALITY AND QUALIFICATIONS IRELAND - NATIONAL FRAMEWORK OF QUALIFICATIONS (NFQ)

8. WEBSITE DE GOVERNO: OIREACHTAS - CIVIL SERVICE: DÁIL ÉIREANN DEBATE, WEDNESDAY - 22 MARCH 2023



· Sistemas de Gestão da Capacitação ·

O Plano de Renovação do Setor Público de 2014 estabeleceu como um de seus objetivos o desenvolvimento de um sistema unificado até 2020 ensejando a criação do OneLearning e do Sistema de Gestão da Aprendizagem (Learning Management System).¹

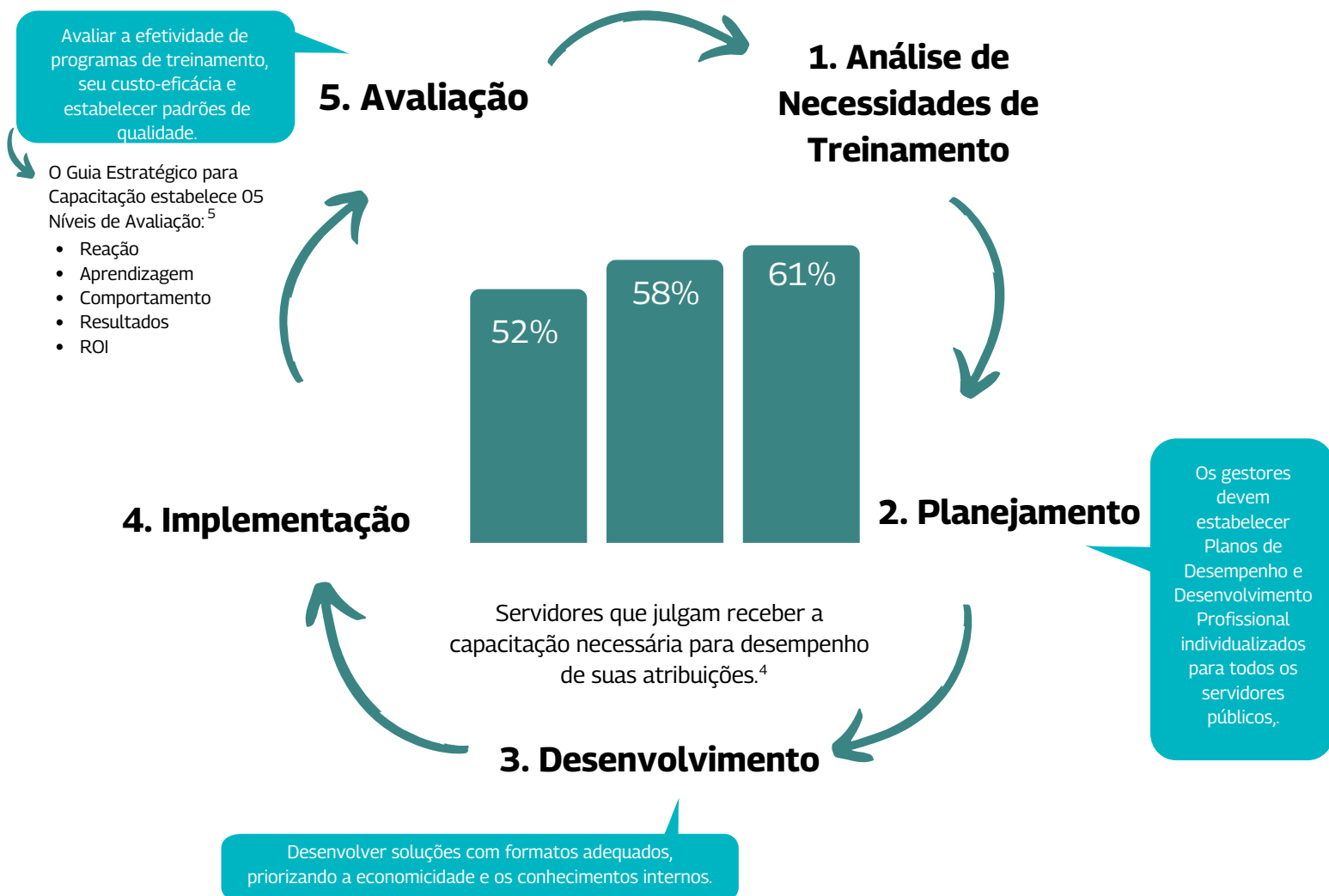


Learning Management System

Plataforma digital criada em 2018 para acesso de servidores, gestores e unidades de treinamento a um sistema unificado para gestão de cursos.

Permite a divulgação, busca, inscrição e gerenciamento de cursos fornecidos pela OneLearning e pelas organizações públicas de forma integrada.²

Ciclo para Gestão da Capacitação³



FONTES:

1. DPER (2019). THE CIVIL SERVICE RENEWAL PLAN 2014 - PROGRESS REPORT MAY 2019

2. DPER (2019). MINUTES OF MANAGEMENT BOARD POLICY FORUM ON 11 APRIL 2019

3. CIVIL SERVICE TRAINING AND DEVELOPMENT CENTRE (2011). LEARNING AND DEVELOPMENT FRAMEWORK FOR THE CIVIL SERVICE 2011-2014

4. DPER (2021). CIVIL SERVICE EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY 2020 (P. 44).

5. CIVIL SERVICE TRAINING AND DEVELOPMENT CENTRE (2011). GUIDE TO PREPARING A LEARNING AND DEVELOPMENT STRATEGY.

INCENTIVOS



Norma geral para concessão de financiamento e/ou licença. ¹

O curso abrangido deve:

- 1** Se relacionar a temas relevantes para o setor público e para a área do servidor
- 2** Levar à obtenção de grau académico, certificação profissional ou em idioma estrangeiro
- 3** Ser ministrado por instituições de ensino ou organizações profissionais reconhecidas
- 4** Ser realizado em sua maior parte sem prejuízo do horário de trabalho

Atendidos os critérios e comprovado o interesse da administração, o órgão pode conceder:



- Reembolso ou adiantamento de despesas com o curso;
- Custeio de viagens relacionadas ao curso;
- Custeio de filiação a organizações profissionais.

Licença Remunerada

5

Dias por ano para cursos de ensino superior

10

Dias para o ano final de cursos de ensino superior

10

Dias por ano para cursos de Mestrado

Dias de licença podem ser adicionados ou transferidos entre períodos mediante justificativa e interesse da administração.

Licença Não Remunerada

3

Meses para servidores qualificados para financiamento de estudos

1

Ano letivo para realizar cursos de pós-graduação ou especialização

- Quando o curso implicar afastamento contínuo de funções, o servidor deve solicitar suspensão de carreira (Career Break) ou aderir a arranjos flexíveis de trabalho (Worksharing schemes).
 - Career Break: Solicitada para diversos fins e, para treinamento, pelo período de duração do curso por um período de 06 meses a 05 anos.

Instrutoria de servidores ²

Remunerada

Não remunerada

- Instrutores são designados pelas chefias
- Não há exigências de certificação, porém muitos são enviados para cursos de formação de instrutores em Escolas de Governo
- Unidades de Treinamento podem designar instrutores permanentes

TENDÊNCIAS E DESAFIOS ⁴



Identificação das competências transversais do setor público

Adoção de novas estratégias para fortalecer a cultura de aprendizagem



Incentivo à gestão baseada em dados e evidências para criar cultura de avaliação de programas

Fortalecimento de profissionais, equipes e unidades de gestão de pessoas



FONTES:

1. MINISTRY OF FINANCE (2007) CIRCULAR 23/07: POST-ENTRY EDUCATION - REFUND OF FEES, STUDY LEAVE AND EXAMINATION LEAVE

2. COMPTROLLER AND AUDITOR GENERAL (2000) SPECIAL REPORT 38 - TRAINING AND DEVELOPMENT IN THE CIVIL SERVICE (P. 19).

3. CIVIL SERVICE TRAINING AND DEVELOPMENT CENTRE (2011) GUIDE TO PREPARING A LEARNING AND DEVELOPMENT STRATEGY.

4. DPER (2021) OUR PUBLIC SERVICE 2020 FINAL PROGRESS REPORT



Peru

VISÃO GERAL

Servidores Governo Central ¹



645.000

(2019) (2020) (2021)

Investimentos em Capacitação



US\$
42,12

(em milhões, 2019) ²

Principais Atores da Política de Capacitação



Presidência da República



Presidência do Conselho de Ministros



Legenda



Subordinação



Supervisão

Autoridade Nacional do Serviço Civil (SERVIR)

Órgão Central de Gestão da Política de Capacitação ³



Gerência de Desenvolvimento de Capacidades e Desempenho do Serviço Civil



Escola Nacional de Administração Pública

Articulação e Execução da Política de Capacitação ⁴

Normatização da Política de Treinamento

FORMAL
LEGAL

A Política de capacitação é definida por um processo legislativo formal.

Principais Instrumentos

- 2003: Lei do Serviço Civil
- 2014: Regulamento da Lei do Serviço Civil
- 2016: Normas para a Gestão do Processo de Capacitação nas Entidades Públicas

Modelos de Competências ^{5,6}

Liderança



Técnicas



Transversais



FONTES:
1. WEBSITE: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) ILOSTAT (DATABASE), PUBLIC EMPLOYMENT BY SECTORS AND SUB-SECTORS OF NATIONAL ACCOUNTS (GENERAL GOVERNMENT - CENTRAL).
2. WEBSITE: GESTION.PE (2020) GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES APENAS GASTAN 6.8% DE SU PRESUPUESTO EN CAPACITACIONES
3. DECRETO LEGISLATIVO Nº 1023/2008 - CRIAÇÃO SERVIR
4. SERVIR (2016) RES. Nº 141-2016-SERVIR - NORMAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN
5. SERVIR (2016) MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVOS PÚBLICOS
6. SERVIR (2016) RPE 093-2016-SERVIR-PE - SISTEMA DE COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS



Organização Principal:¹



Escuela Nacional de Administración Pública

Escola Nacional de Administração Pública (2012)

A ENAP atua na capacitação em temas de Liderança e Gestão Pública em todo o setor público priorizando-se as esferas regional e municipal.

Funções¹

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores¹

Próprio

Contratado

Voluntário

Atividades

Cursos de formação



Formação e desenvolvimento de servidores públicos.

Desenvolvimento de lideranças



Programas oficiais de formação e desenvolvimento de lideranças em todos os níveis.

Pós-Graduação



A Escola não realiza cursos de pós-graduação.

Cursos de formação obrigatórios



Cursos obrigatórios para novos servidores e ocupantes de cargos de alta liderança.

Parcerias e terceirização



A Escola pode firmar parcerias e subcontratações para fornecimento de seus cursos.

Pesquisas e Publicações



Atribuição regimental de executar pesquisas em seu âmbito de competência

Graduação



Cursos técnicos e superiores de até 04 anos em temas de Gestão Pública e Liderança.

Aperfeiçoamento de Carreiras



Prioridade a temas transversais sem programas para carreiras específicas.

Formação para não servidores



Cursos para interessados em ingressar no setor público.

Parcerias internacionais



Conferências de Cooperação Internacional.

FONTES:

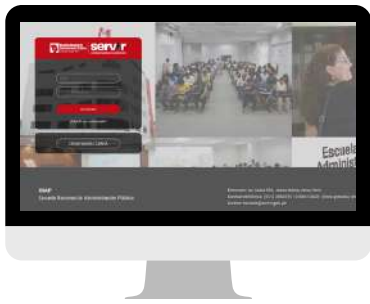
1. DECRETO SUPREMO Nº 079-2012-PCM - CRIAÇÃO ENAP

2. SERVIR (2020) MEMORIA ANUAL 2019

3. WEBSITE DE GOVERNO: SERVIR - ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



· Educação Online ·



Plataforma
EaD
central

Plataforma virtual aberta gerenciada pela Escola Nacional de Administração Pública.¹

Houve um grande investimento com a pandemia.

· Desenvolvimento de lideranças ·

Ainda não há um modelo consolidado de formação de lideranças, porém a ENAP tem sido a principal responsável pela capacitação gerencial no Peru.^{2 3}

03 Meses

Duração do Curso de Formação Breve para Dirigentes Públicos obrigatório para ingresso no Corpo de Gerentes Públicos

1401

Líderes capacitados pela ENAP em programas de formação (2019)⁴

· Mecanismos de contratação ·



Autoridade Nacional
do Serviço Civil

- Certifica os programas de capacitação profissional oferecidos em universidades, institutos e outros centros de formação técnica e profissional para os três níveis de Governo.
- A certificação é voluntária e se efetiva em conformidade com as normas específicas emitidas pelo SERVIR.⁴



Lei nº
30057/2013
Art. 14

· Estratégias Relevantes ·⁵

Ambientação

Cursos obrigatórios para novos servidores.

As organizações não podem fornecer treinamento para servidores em período probatório.

Estágios

Concessão de períodos de aprendizagem de servidores em outros órgãos públicos ou organizações externas.

FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: ENAP - PLATAFORMA VIRTUAL

2. OCDE (2020) PANORAMA DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS: AMÉRICA LATINA E CARIBE 2020

3. BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID (2014) DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA PERÚ (P. 46)

4. LEI Nº 30057/2013 - LEI DO SERVIÇO CIVIL

5. SERVIR (2020) MEMORIA ANUAL 2019

AVALIAÇÃO E GESTÃO



Sistema de Gestão da Capacitação - SISCA que automatiza e padroniza os instrumentos em todas as etapas do ciclo de gestão, além de permitir o monitoramento online pela Agência Central. ¹



Comitê de Planejamento da Capacitação ^{2 8}

Toda organização define um Comitê de Planejamento da Capacitação formado pelos seguintes membros:

- 1) Gestor(a) de RH;
- 2) Gestor(a) de Planejamento e Orçamento;
- 3) Representante da Alta Direção;
- 4) Representante eleito dos Servidores(as) com mandato de 03 anos.

O Comitê tem como atribuições:

- Sensibilização dos servidores sobre a importância da Capacitação.
- Diagnóstico das Necessidades de Capacitação;
- Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoal.

Ciclo para Gestão da Capacitação

O Diagnóstico de Necessidades de Capacitação (DNC) é realizado por todas as organizações públicas como parte do ciclo anual de gestão de desempenho com apoio do SERVIR.

Métodos de Diagnóstico ^{2 8 9}

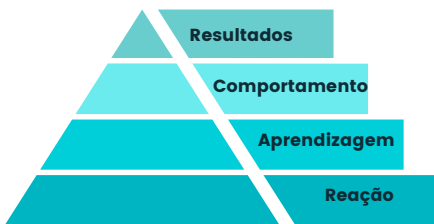
As lacunas de conhecimento são aferidas por meio de testes online aplicados pelo SERVIR a todos os servidores.

Adicionalmente, utiliza-se a Matriz de necessidades de capacitação elaboradas pelas organizações.

As Avaliações são obrigatórias desde 2016 e foram progressivamente implementadas até 2019. ²

Níveis de Avaliação ⁶

Todos os cursos devem ser avaliados nos níveis de Reação, Aprendizagem e Comportamento (Aplicação). O nível de Resultados é facultativo



1. Diagnóstico de Necessidades de Capacitação (DNC)

2. Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP)

O PDP é elaborado a partir do ano anterior e deve ser orçado, aprovado e enviado ao SERVIR até o mês de Março. ^{2 6}

SERVIR consolida os PDPs para análise de demandas transversais. A entidade também consolida a oferta de Escolas de Governo para gestão da Política. ¹⁰

Temas transversais (2019): ³

- 1) Interculturalidade
- 2) Direitos Humanos
- 3) Gênero
- 4) Integridade
- 5) Territorialidade
- 6) Governo Digital

25.191

Servidores capacitados pela Escola (2019) ³

4. Avaliação de Treinamentos

3. Execução do Plano de Capacitação

Todos os cursos realizados e suas respectivas avaliações são registrados na Plataforma eletrônica

O SERVIR é responsável por avaliar os treinamentos de forma agregada.

Em 2019, realizou a primeira análise estatística dos dados relativos a:

- 1) Nº de Capacitados;
- 2) Custos;
- 3) Temas;
- 4) Setores e Organizações. ⁴



FONTES:

1. WEBSITE: YOUTUBE - SERVIRTV PERU - GESTIONAR EL PDP AHORA ES FÁCIL CON SISCA

2. SERVIR (2016) RES. Nº 141-2016-SERVIR - NORMAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

3. SERVIR (2020) MEMORIA ANUAL 2019

4. SERVIR (2019) ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PDP DEL ESTADO

5. SERVIR (2017) GUÍA PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN A NIVEL DE APLICACIÓN

6. WEBSITE DE GOBIERNO: SERVIR - GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN - GDC

7. WEBSITE DE GOBIERNO: ENAP - GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN PARA ENTIDADES PÚBLICAS

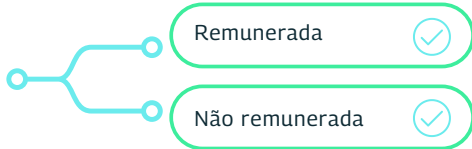
8. RESOLUÇÃO DA PRESIDÊNCIA EXECUTIVA Nº 024-2021- SERVIR-PE - DIRETIVA QUE REGULA O DESENVOLVIMENTO DOS DIAGNÓSTICOS DE CONHECIMENTOS

9. SERVIR (2022) HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

10. DECRETO SUPREMO 040/2014 - REGULAMENTAÇÃO DA LEI DO SERVIÇO CIVIL

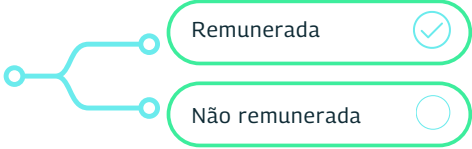


Licença Capacitação



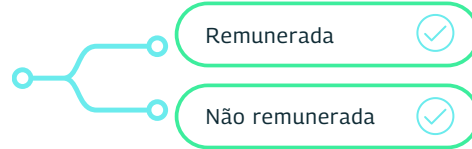
Há diferentes hipóteses de licenças e afastamentos para capacitação, com e sem vencimento, concedidas com base no vínculo do servidor, tipo de provedor, interesse da organização e disponibilidade orçamentária.¹

Programas de Formação de Lideranças



Lei nº 30057/2013 (Art. 47.3): Podem ensejar o direito ao afastamento pelo período de duração do curso.

Afastamento para Pós-Graduação



Servidores que tenham desempenho elevado podem pleitear ações educacionais de Pós-Graduação e o afastamento, com ou sem ônus, concedido à critério da organização.⁴

Tipos de Afastamento^{3,4}

- Permissão: Concessão de horas de afastamento para capacitação que não ocupe a jornada completa de serviço.
- Licença: Concessão de afastamento, remunerado ou não, pela duração do curso quando não é possível o cumprimento da jornada.
- Comissão de Serviços: Afastamento remunerado de longa duração para realizar formação no interesse da Administração.

Toda capacitação e afastamento deve constar do PDP, justificar-se pelo cargo e/ou objetivos institucionais, e gera obrigações ao servidor de permanência no órgão, desempenho no curso e difusão de conhecimentos.

Restrições^{3,4}

Vinculação por Desempenho

- Servidores com desempenho elevado podem pleitear qualquer treinamento.
- Servidores com mau desempenho devem receber os treinamentos obrigatórios definidos pela organização.

Vinculação por Cargo

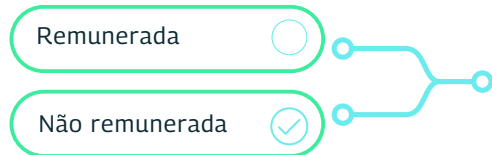
- Servidores em estágio probatório e temporários não podem receber capacitação.
- Ocupantes de cargos de confiança não podem ter um valor maior que o dobro de seu salário mensal em capacitação anual.

Bolsa de Pós-Graduação

Programas de Bolsas e Financiamentos de Estudos integral ou parcial para servidores no país e no exterior.^{3,4}

O servidor público pode fornecer treinamentos para sua própria organização como parte de suas atribuições. As horas de instrutoria na própria entidade contam como horas de trabalho, mesmo quando realizadas fora do horário comercial.

Para servidores que exerçam a docência em organizações externas, permite-se um máximo de 6 horas semanais de ausência, a ser compensada em acordo com a chefia.



Servidores Instrutores³

TENDÊNCIAS E DESAFIOS

Desenho de programas e trilhas de capacitação em temas transversais

Difundir o Modelo de Gestão da Capacitação em todas as organizações públicas

Aperfeiçoamento do monitoramento, gestão e análise dos dados de capacitação

Ampliação do alcance da capacitação no interior do país por meio de parcerias

FONTES:
 1. INFORME TÉCNICO Nº 303-2017-SERVIR/GPGSC - CONCESSÃO DE LICENÇA PARA FORMAÇÃO PROFISSIONAL
 2. LEI Nº 30057/2013 - LEI DO SERVIÇO CIVIL
 3. DECRETO SUPREMO 040/2014 - REGULAMENTAÇÃO DA LEI DO SERVIÇO CIVIL
 4. SERVIR (2016) RES. Nº 141-2016-SERVIR - NORMAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS
 5. SERVIR (2020) MEMORIA ANUAL 2019
 6. SERVIR (2019) ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PDP DEL ESTADO



Portugal

VISÃO GERAL

Servidores Cíveis Governo Central ¹



557.922

(2020) (2021) (2022)

Investimentos em Capacitação ²



US\$
22,10

(em milhões, 2020)

Principais Atores da Política de Capacitação



Governo Central

Legenda

→ Subordinação
...→ Supervisão



REPÚBLICA PORTUGUESA

MINISTRA DA PRESIDÊNCIA E DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Ministério da
Presidência e da
Modernização
Administrativa ³



Instituto Nacional de Administração

ina

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

Órgão Central de Gestão da Política de Capacitação ⁴

Normatização da Política de Treinamento

FORMAL A Política de capacitação é definida por um processo
LEGAL legislativo formal.

Principais Instrumentos ⁵

- [2014: Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas](#)
- [2016: Regime de Trabalho da Função Pública](#)
- [2019: Programa Qualifica AP](#)
- [2020: Estratégia Portugal 2030](#)
- [2020: Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023](#)
- [2021: Reestabelecimento do INA](#)
- [2021: Plano de Capacitação Estratégica AP 2026](#)

Modelos de Competências

Não há um modelo central de referência para todo o setor público. ⁶
O INA prevê a a definição de competências nos próximos anos. ⁷

Liderança



Técnicas



Transversais



FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: DGEAP - ESTATÍSTICAS DO EMPREGO PÚBLICO (DATA: 03/07/23)

2. INA (2022) RELATÓRIO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO 2020 (P. 61).

3. DECRETO-LEI N.º 32/2022 - LEI ORGÂNICA DO GOVERNO

4. DECRETO-LEI N.º 19/2021 - CRIAÇÃO DO INA

5. ENAP (2022) INA - 19/10/2021 - APRESENTAÇÃO - SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS DE TREINAMENTO NO SETOR PÚBLICO: MELHORES PRÁTICAS E DESAFIOS.

6. INA - ENTREVISTA COM DIRIGENTE 25/11/2021

7. INA (2022) PLANO ESTRATÉGICO DO INA 2022-2026





Organização Principal:



Sistema Institucional de Capacitação^{2 3}

Criação de uma rede de Centros de Qualificação em órgãos estratégicos de Governo coordenados pelo INA por meio do Programa Qualifica AP.

Funções

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores⁷

Próprio

Contratado

Voluntário

Atividades^{3 4}

Formação inicial

Programa de Capacitação Avançada para Carreira Geral de Técnico Superior. Formação inicial obrigatória para novos servidores.

Desenvolvimento de lideranças

Programas para novos líderes, líderes intermediários e altas lideranças

Consultoria

Serviços em temas de planejamento estratégico, reorganização de estruturas, mapeamento, análise e melhoria de processos.

Pesquisa e publicação

Não realiza pesquisa, mas apoia seu desenvolvimento e publicação por meio da INA Editora

Diagnóstico de necessidades

Levantamento de necessidades e dos treinamentos realizados nas organizações para planejamento e gestão da oferta de capacitação

Aperfeiçoamento de carreiras

Programa "Transversal" e "Especializado" para aperfeiçoamento de servidores.

Apoio à inovação

Projetos de incentivo à inovação: concursos, ferramentas, incubadoras e difusão.

Graduação e Pós Graduação

Oferece especializações sem grau acadêmico.

**Há parcerias para que servidores obtenham grau acadêmico mediante custeio próprio.*

Sistema de requalificação

Programa "Qualifica" para requalificação de servidores

Parcerias⁶

Cursos em entidades nacionais e internacionais, públicas e privadas, com as quais foram firmados protocolos de cooperação



FONTES:

1. DECRETO-LEI N.º 19/2021 - CRIAÇÃO DO INA

2. DECRETO-LEI N.º 86/2016 - RÉGIME DE TRABALHO DA FUNÇÃO PÚBLICA (ART. 20)

3. RESOLUÇÃO CONSELHO DE MINISTROS N.º 32/2019 - PROGRAMA QUALIFICA AP

4. WEBSITE DE GOVERNO - INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

5. INA (2023) PROGRAMA DE FORMAÇÃO 2023

6. WEBSITE DE GOVERNO: INA - PROTOCOLO APEX

7. INA - ENTREVISTA COM DIRIGENTE 25/11/2021

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO



· Estratégias de Formação ·

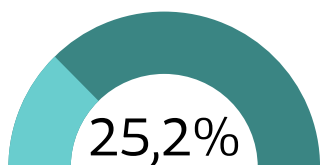
Cinco grandes áreas temáticas para as necessidades transversais de todo o setor público ¹:

1. Cidadania e Participação
2. Competências Digitais
3. Inovação
4. Interesse e Serviço Público
5. Liderança

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) definiu um recurso especial de 11,5 milhões de Euros para a formação em competências digitais e de liderança a ser investido até 2026. ²



· Educação Online ·



Capacitação EaD (2021)³

Cursos desenvolvidos por entidades nacionais e internacionais e disponibilizados nas plataformas.

Plataformas EaD



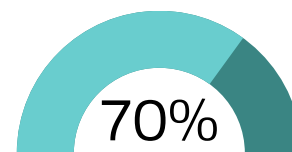
· Fornecedores ·

Apenas organizações certificadas podem ser contratadas.⁴



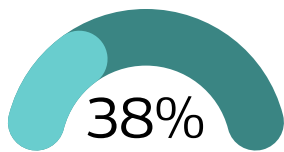
Universidades públicas ou privadas são as principais fornecedoras externas.

Cursos internos: organizados e desenvolvidos inteiramente por organizações públicas ou em cooperação com entidades externas.

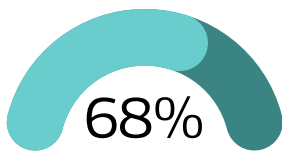


Formação provida por cursos internos (2021)³

· Desenvolvimento de lideranças ·



Altas lideranças capacitadas (2021)³



Médias lideranças capacitadas (2021)³

Curso de formação obrigatório para assumir cargos de Alta Liderança.⁶



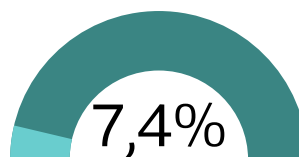
INA é o principal responsável pelos cursos de liderança.⁵

Grande parte dos cursos para Lideranças são promovidos por meio de consórcios e parcerias com Universidades e Escolas de Negócio no país ⁷

· Autoformação ·

Formação de iniciativa do trabalhador, financiada por ele próprio e realizada em período pós-laboral.

O trabalhador tem direito a 100h de autoformação anuais.⁴



Servidores que realizaram cursos em regime de autoformação (2021)³

FONTES:

1. INA (2023) PROGRAMA DE FORMAÇÃO 2023

2. INA (2022) CONVITE: INVESTIMENTO TD-C19-I07.01: CAPACITAÇÃO DA AP - FORMAÇÃO DE TRABALHADORES E GESTÃO DO FUTURO

3. INA (2022) RELATÓRIO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO 2021 (P. 53, 55, 48, 80)

4. DECRETO-LEI N.º 86/2016 - REGIME DE TRABALHO DA FUNÇÃO PÚBLICA

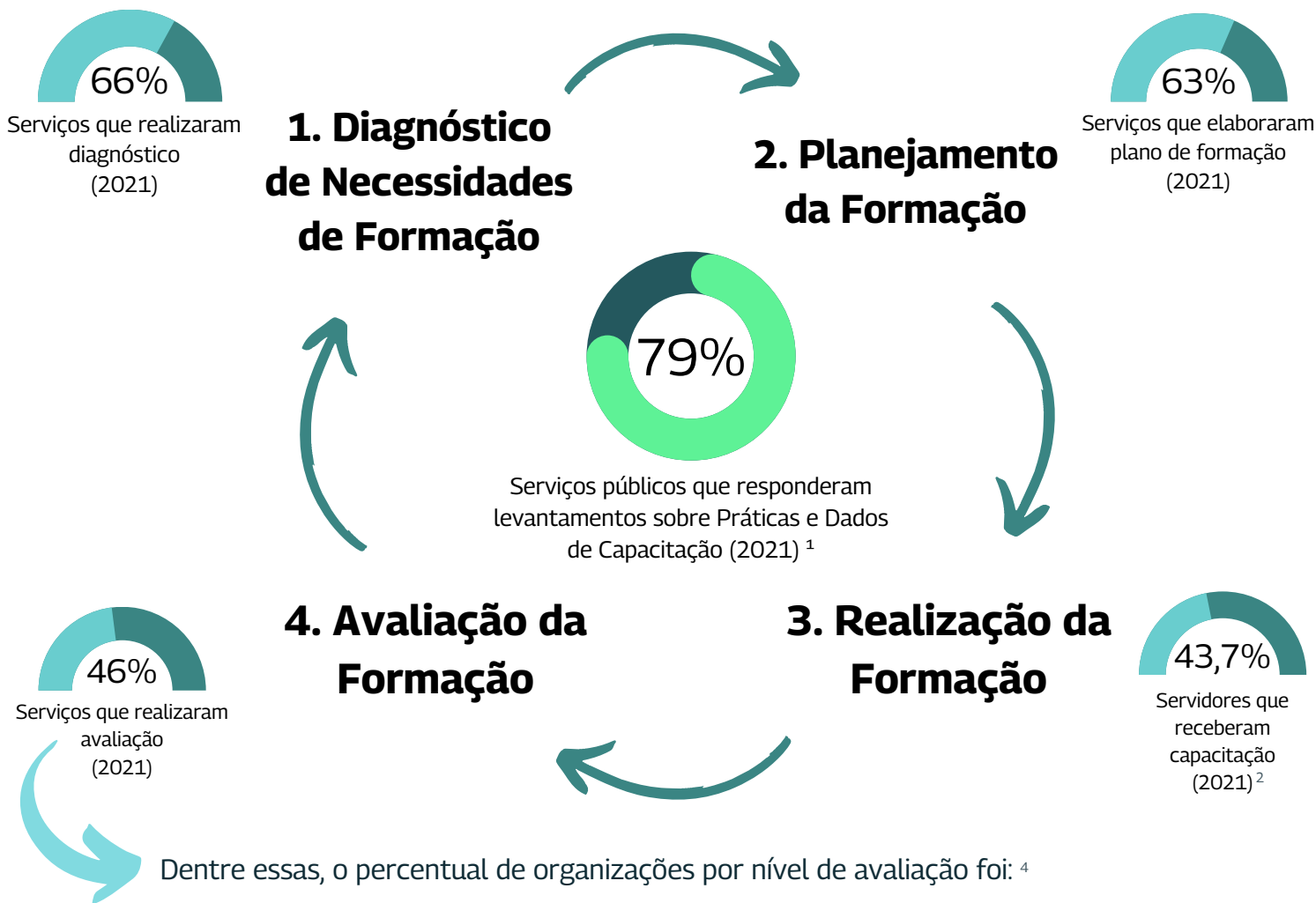
5. DECRETO-LEI N.º 19/2021 - CRIAÇÃO DO INA (ART. 3.º)

6. WEBSITE DE GOVERNO: DGAEP - FORMAÇÃO ESPECÍFICA PARA ALTA DIREÇÃO

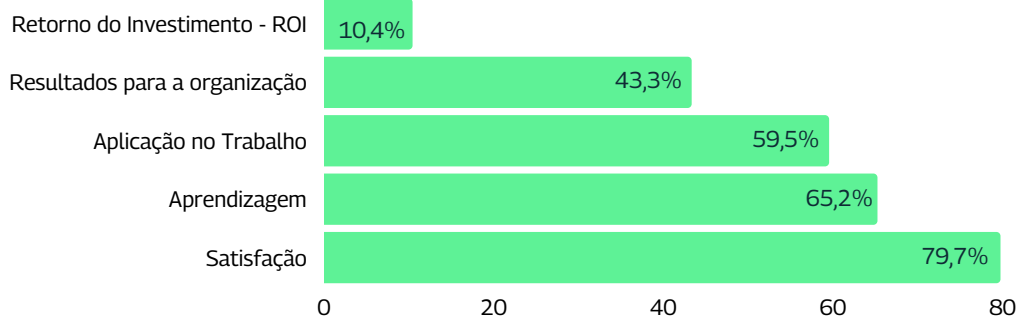
7. WEBSITE DE GOVERNO: INA - PROTOCOLO APEX



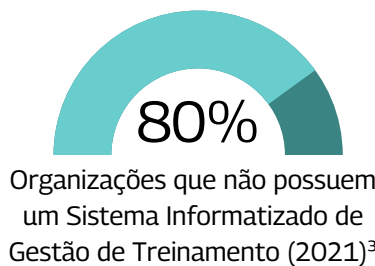
Ciclo para Gestão da Capacitação (estabelecido pelo INA)¹



O Regimo de Trabalho do Serviço Público define cinco níveis de Avaliação da Formação. Além disso há a "Avaliação da Gestão da Política de Formação" realizada pelo INA por meio de survey junto a todos as unidades de formação.^{1,5}



O INA realiza o monitoramento das unidades de capacitação e atividades realizadas por meio de indicadores de quantidade, qualidade e custo definidos a partir da consolidação anual de relatórios de formação.



9,4 milhões

Horas de capacitação (2021)¹

FONTES:

1. INA (2022) RELATÓRIO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO 2021 (P. 15-17).

2. INA (2022) RELATÓRIO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO 2020 (P. 45).

3. INA (2022) RELATÓRIO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO 2020 (P. 28).

4. INA (2022) RELATÓRIO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO 2020 (P. 72).

5. DECRETO-LEI Nº 86/2016 - REGIME DE TRABALHO DA FUNÇÃO PÚBLICA (ART. 22).

INCENTIVOS



Licença Capacitação ¹

Remunerada

Não remunerada

Concedida a critério da chefia, considerando para o solicitante:

3

Anos de serviço

24

Últimos meses sem ter gozado de licença

90

dias de antecedência

*Licença sem vencimento para curso de formação em entidade pública não pode ser negada.

Contrapartidas:

1. Permanecer no órgão ou restituir os valores pagos em função do treinamento.
2. Ter assiduidade, desempenho e difundir os conhecimentos obtidos.



Protocolo de cooperação com instituições de ensino superior e escolas de negócio, garantindo um desconto de 80% no valor de cursos, incluindo pós-graduações e programas para executivos. ²



Objetivo

Promover a qualificação dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, através do acesso a formação em áreas como Gestão, Finanças, Comunicação, Liderança e Economia.

Servidores Instrutores ³

Remunerado

Não remunerado

★ Certificado de competências pedagógicas necessário.

Exceto se o conteúdo advir de experiência profissional e tratar-se de curso promovido por organização formadora.

Crítérios:



Autorização da chefia



Período e quantidade de horas pré-determinados.



Horas limitadas a 25% da carga horária.

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Definição de um modelo de competências. ⁵

Criação de um sistema eletrônico integrado para a Gestão da Capacitação ⁵



Maior integração com Instituições de Ensino Superior ⁵

Fortalecer e ampliar a atuação do INA como centro de gestão do conhecimento e da formação. ⁵



FONTES:

1. LEI N.º 35/2014 - LEI GERAL DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS (ART. 280).

2. WEBSITE DE GOVERNO - INA - PROTOCOLO APEX

3. WEBSITE DE GOVERNO - INA - BOLSA DE FORMADORES

4. INA - ENTREVISTA COM DIRIGENTE 25/11/2021

5. INA (2022). PLANO ESTRATÉGICO DO INA, I.P. 2022-26



Reino Unido

VISÃO GERAL

Servidores Civis ¹



510.080

(2020) (2021) (2022)

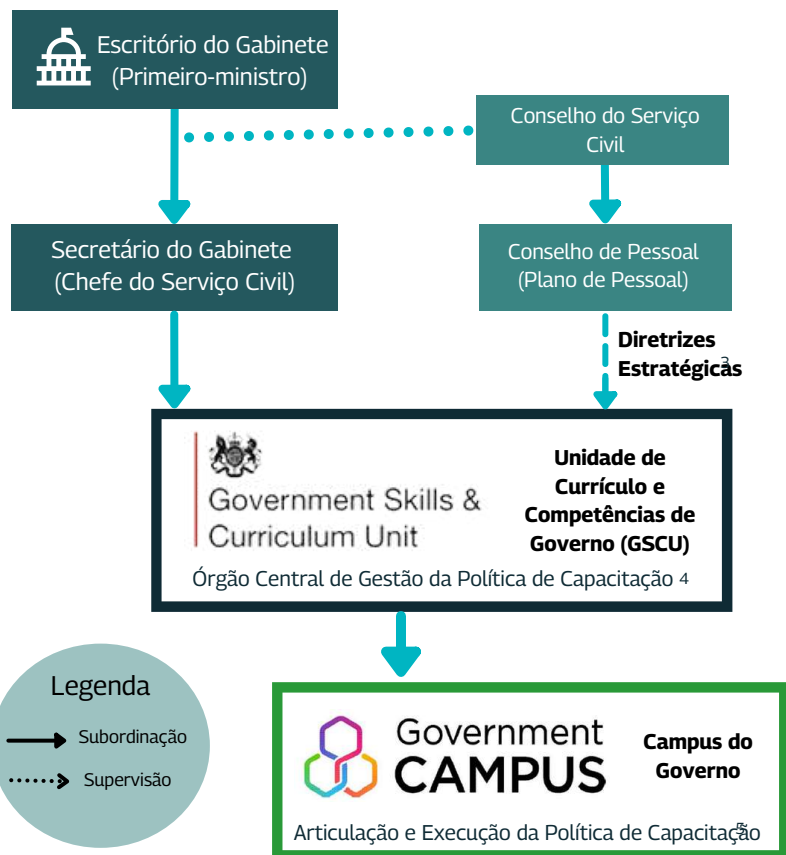
Investimento em Capacitação ²



US\$
408

(em milhões, 2021)

Principais Atores da Política de Capacitação



Normatização da Política de Treinamento

PLANOS E DOCUMENTOS

As normas são descentralizadas e a política é definida por planos e documentos publicados pela Agência Central.

Principais Instrumentos

- 2016: Código de Gestão do Serviço Civil
- 2016: Plano de Pessoal do Serviço Civil 2016-2020
- 2020: Nosso serviço civil: moldando nosso futuro juntos
- 2021: Novo currículo e Campus para Competências de Governo
- 2021: Declaração sobre a Reforma de Governo

Modelos de Competências ^{6 7 8}

Liderança



Técnicas



Transversais



FONTES:

1. CABINET OFFICE (2023) STATISTICAL BULLETIN - CIVIL SERVICE STATISTICS: 2022

2. GSCU (2021) BETTER TRAINING, KNOWLEDGE AND NETWORKS (P. 26).

3. WEBSITE DE GOVERNO: CIVIL SERVICE - OUR GOVERNANCE

4. GSCU (2021) - BUSINESS PLAN 21/22.

5. WEBSITE DE GOVERNO: GOVERNMENT CAMPUS - PROSPECTUS ONLINE

6. GOVERNMENT CAMPUS (2021) UNIVERSAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT EDUCATIONAL STANDARDS.

7. CABINET OFFICE (2018) SUCCESS PROFILES

8. WEBSITE DE GOVERNO: CIVIL SERVICE PROFESSIONS

ESCOLAS DE GOVERNO



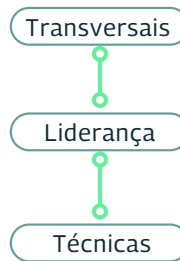
O Programa Transversal

As reformas recentes buscaram a criação de um sistema de capacitação por meio da centralização da oferta de temas essenciais para racionalização de gastos e padronização de cursos. A GSCU é responsável por coordenar a oferta desses temas que compoem cinco vertentes de cursos e que abrangem os três tipos de competências:

Sistema Institucional de Capacitação⁵

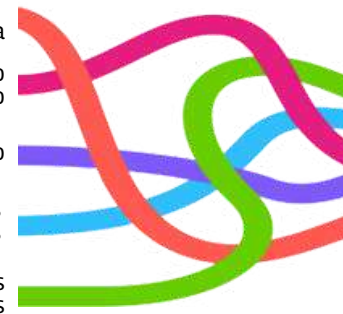
A GSCU lidera e coordena o "Campus Governamental", um hub de ensino-aprendizagem que integra a oferta de cursos transversais e de liderança com a oferta de cursos técnicos por parte das demais instituições públicas. O "Campus" possui estrutura online e física.^{1,3}

Competências:



Vertentes:⁴

- Fundamentos de Gestão Pública
- Trabalhando no Governo
- Liderança e Gestão
- Habilidades especializadas
- Conhecimentos setoriais



Organização Principal:



Government
CAMPUS
Campus do Governo (2021)

Provisão



Coordenação



Financiamento⁵

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores⁵

Próprio

Contratado

Voluntário

Atividades

Formação inicial



Uma das principais atividades da Escola de Governo fornece habilidades de trabalho essenciais para novos servidores.

Desenvolvimento de lideranças



Foco da Escola e realizada por meio das Academias de Liderança.

Graduação e Pós Graduação



Ofertadas até o nível de doutorado quando integram a trilha de competências da carreira em parceria com as Profissões.

Consultoria



Realizadas por outra unidade de governo.

Ambientação em Governo



Cursos sobre os aspectos históricos, estruturais e legais das funções de Governo

Aperfeiçoamento de carreiras



Desenvolvimento de trilhas avançadas para cada uma das 28 Profissões públicas.

Pesquisa e publicação



Desenvolve pesquisas educacionais para gestão da capacitação.

Apoio à inovação



Atua como um Hub para disseminação das melhores práticas de gestão da capacitação.

FONTES:

1. GOVERNMENT CAMPUS (2021). GOVERNMENT CAMPUS EVALUATION STRATEGY

2. GSCU (2021) - BETTER TRAINING, KNOWLEDGE AND NETWORKS.

3. GSCU (2021) - BUSINESS PLAN 21/22.

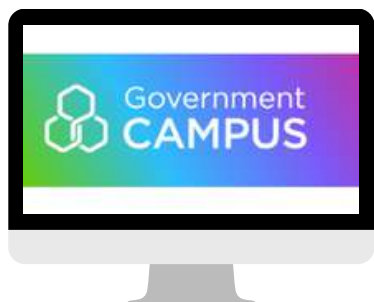
4. WEBSITE DE GOVERNO: GOVERNMENT CAMPUS - THE 5 LEARNING STRANDS

5. ENTREVISTA COM DIRIGENTE 27/07/2022

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO



· Educação Online ·



Plataforma
EaD
central

Civil Service Learning: Plataforma própria desenvolvida em 2011 para oferta de cursos. Tornou-se parte do Campus Government em uma estratégia de intensificação das experiências de aprendizagem online com maior participação, interatividade e aprendizado em qualquer lugar a qualquer tempo.¹

Possui ampla gama de materiais, cursos abertos à distância e semipresenciais, ofertados por múltiplas instituições.

· Desenvolvimento de lideranças ·

Há uma série de instituições e programas para o desenvolvimento de lideranças em todos os níveis com práticas de Coaching, Mentoring e Cursos de Certificação. Recentemente os institutos de liderança pública se fundiram em 2022 criando a Escola de Liderança de Governo (Leadership College for Government) gerenciada pelo GSCU e que integra uma nova estratégia de desenvolvimento de lideranças da trilha de Liderança e Gestão (Vertente 3).



Foco em Desenvolvimento Gerencial e Comunidades de Prática para mentoria e troca de experiências.

Foco em Altas Lideranças com Cursos e Networking para CEOs e realização do Fórum de Lideranças.

NATIONAL
LEADERSHIP
CENTRE



Leadership College
for Government

S3 Leading and Managing

Leading to Deliver

A Leadership and
Management Prospectus⁵

Programação regular de cursos para desenvolvimento de lideranças dos níveis iniciais aos de Executivo Sênior, envolvendo aulas, estágios, encontros, coaching, etc.²

Fast Stream^{3 4}



Programa de recrutamento e desenvolvimento intensivo de lideranças para recém-graduados com duração de 04 anos que posiciona os aprovados em cargos de Alta Liderança.

· Mecanismos de contratação^{1 6}

Contratação Unificada:
Um Provedor Central

O Governo Central realiza periodicamente uma licitação para contratação de um único parceiro privado para terceirizar o desenvolvimento, gestão e provisão de até 50% de todos os cursos solicitados pelo setor público.

KPMG

EY
Building a better
working world

Consórcio de empresas
atualmente contratadas

· Secondment⁴

Secondment

Mecanismo de estágio em que indivíduos de outras organizações são cedidos para trabalhar temporariamente no Serviço Civil e Servidores podem prestar serviço em outras organizações públicas ou privadas, nacionais e internacionais, por até 03 anos.

· Foco em Indução¹

A nova estratégia de capacitação traz um enfoque especial em cursos de indução. A Formação Inicial em cursos de indução é considerada fundamental uma vez que mais de 40.000 pessoas ingressam no setor público britânico anualmente. A indução também é fundamental para novos integrantes de cargos de Alta Liderança e dos Sistemas de Profissões.

FONTES:

1. GSCU (2021) BETTER TRAINING, KNOWLEDGE AND NETWORKS. (P. 25, 33, 29)

2. WEBSITE DE GOVERNO: TRAINING FOR LEADERS IN THE CIVIL SERVICE AND PUBLIC SECTOR

3. WEBSITE DE GOVERNO: FAST STREAM.

4. CIVIL SERVICE MANAGEMENT CODE (2016) (SECTION 1.5; SECTION 10.3)

5. WEBSITE DE GOVERNO: LEADING TO DELIVER: A LEADERSHIP AND MANAGEMENT PROSPECTUS

6. ENTREVISTA COM DIRIGENTE 28/07/2022

AVALIAÇÃO E GESTÃO



As organizações podem adotar qualquer prática de capacitação desde que demonstrem retorno sobre investimento, paridade com práticas de mercado e conformidade com normas do setor público.⁴

O Governo Central publica periodicamente orientações e referenciais de melhores práticas como um esforço de melhoria na gestão de treinamentos nas organizações.^{2 4}

28
Profissões

Sistema de Funções¹

As funções transversais de Governo são organizadas sob uma liderança centralizada para integração e compartilhamento de conhecimentos entre as organizações, assim como planejar treinamentos para cada área.

Funções:

- 1) Compras
- 2) Comunicação Organizacional
- 3) Finanças Corporativas
- 4) Serviços Digitais
- 5) Finanças Públicas
- 6) Gestão de Pessoas
- 7) Auditoria
- 8) Jurídico
- 9) Gestão de Projetos
- 10) Gestão Imobiliária

Sistema de Profissões³

Define categorias para os cargos do serviço civil com base nos modelos funcionais e atribuições específicas - profissões transversais e especializadas - possibilitando o estabelecimento de diretrizes comuns para a capacitação.

Cada profissão possui e oferece:

- 1) Uma entidade gestora.
- 2) Um referencial de competências técnicas.
- 3) Uma trilha de formação com duração de 03 anos.
- 4) Rede e comunidade de prática formais.
- 5) Instituições especializadas de capacitação.
- 6) Formação acadêmica na área.
- 7) Certificação profissional.

Avaliação de Necessidades⁴

Identificar e compilar necessidades de treinamento para desenvolvimento de competências individuais, organizacionais e estratégicas.

Avaliação de Treinamentos⁴

Avaliações recomendadas em 4 níveis:

- 1) Implementação
- 2) Impacto
- 3) Retorno do investimento
- 4) Satisfação do cidadão

As organizações devem criar **Planos de Desenvolvimento Pessoal** para os servidores considerando competências técnicas e de liderança.

Survey de Gestão de Pessoas: Um conjunto de quatro perguntas avalia anualmente a satisfação de servidores com o acesso a treinamentos e sua utilidade para a carreira e aplicação no trabalho.⁵

Avaliação da Política⁶

Não havia uma avaliação da política e o controle era realizado pelos relatórios das empresas terceirizadas contratadas pelo sistema de contrato unificado

OBJETIVO

Avaliar de maneira integrada os processos e resultados da política de treinamento para compreender os seus efeitos no setor público.

Projetos, programas e ofertas de aprendizado do Campus serão avaliados de acordo com uma abordagem em níveis:

- Nível 1: Abordagem mais robusta com avaliação de impacto. Para treinamentos estratégicos e de alto custo.
- Nível 2: Avaliações tradicionais de resultado. Para programas regulares e relevantes para a organização.
- Nível 3: Monitoramento operacional. Para programas eventuais e de baixo custo.

Agora, a Campus Government iniciará uma coleta sistemática de dados com o objetivo de gerar informações gerenciais, identificar oportunidades de parcerias e aprimorar os treinamentos.

DIRETRIZES DE IMPLEMENTAÇÃO

- 1) Identificar as melhores práticas de Treinamento e disseminar
- 2) Formar uma comunidade de prática de servidores, especialistas e pesquisadores em Treinamento.

FONTES:
1. CABINET OFFICE (2015) THE FUNCTIONAL MODEL: A MODEL FOR MORE EFFICIENT AND EFFECTIVE GOVERNMENT

2. CABINET OFFICE (2018) GLOBAL HR DESIGN PRINCIPLES AND PROCESS TAXONOMY

3. WEBSITE DE GOVERNO: CIVIL SERVICE PROFESSIONS

4. WEBSITE DE GOVERNO: GOVERNMENT FUNCTIONAL STANDARD GOVS 003: HUMAN RESOURCES (SECTION 6.2.4 LEARNING AND DEVELOPMENT)

5. CABINET OFFICE (2022) CIVIL SERVICE PEOPLE SURVEY 2021 BENCHMARK RESULTS: MEDIAN BENCHMARK SCORES, ALL RESPONDENTS (L&D THEME SCORE)

6. GOVERNMENT CAMPUS (2021) GOVERNMENT CAMPUS EVALUATION STRATEGY

INCENTIVOS



A concessão de licenças é realizada segundo critérios definidos por cada organização pública. Treinamentos e instrutorias ocorrem em horário de trabalho. Estudos de pós-graduação normalmente são realizados sem prejuízo da carga horária regular de trabalho.²

Política de Estágios (Secondments)

Um dos objetivos de Governo em 2021 foi o fortalecimento da política de cessão para estágios, em que se buscou: "Desenvolver um fluxo de cessões do Serviço Civil para [estágio] em grandes organizações no Reino Unido e internacionalmente, inclusive em outros governos [...] como parte essencial do desenvolvimento de talentos."¹

Colaboração com Universidades

Há uma grande quantidade de cursos de pós-graduação oferecidos em colaboração com universidades.²

Financiamento

Servidores podem solicitar o custeio de estudos e apoio para realizar estágios, resguardado o interesse da administração e o alinhamento às suas atividades.²

Critério para custeio da Pós-Graduação:

Previsão como parte da trilha de capacitação profissional ou de liderança.

Direito ao Treinamento:

10

Meta de dias por ano de capacitação para todo servidor.²

15

Mínimo de dias de treinamento por ano com dispensa de funções para integrantes do Fast Stream³

Igualdade de Oportunidades

A Política de Gestão do Serviço Civil em sua seção de "Igualdade de Oportunidades" determina que todos os órgãos públicos devem realizar o monitoramento de características demográficas da força de trabalho e realizar estudos para assegurar o equilíbrio e equidade no acesso a oportunidades de treinamento.³

Instrutoria de servidores²

Remunerada

Não remunerada

- Servidores podem ser designados como instrutores permanentes em suas organizações sem remuneração adicional.
- Servidores sêniores normalmente são responsáveis pelo treinamento de novos servidores como parte de suas atribuições.

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Fortalecer e ampliar o provimento centralizado de capacitação em competências-chave para todo Setor Público

Avaliação e racionalização de gastos e provisão de cursos.



Criação de novas escolas especializadas em um novo sistema coordenado

Criação de equipes especializadas para planejamento e avaliação educacional



FONTES:

1. CABINET OFFICE (2021) DECLARATION OF GOVERNMENT REFORM

2. ENTREVISTA COM DIRIGENTE 28/07/2022

3. CIVIL SERVICE MANAGEMENT CODE (2016)

4. GSCU (2021) - BETTER TRAINING, KNOWLEDGE AND NETWORKS.

5. GSCU (2021) - BUSINESS PLAN 21/22

6. GOVERNMENT CAMPUS (2021) GOVERNMENT CAMPUS EVALUATION STRATEGY

7. HER MAJESTY GOVERNMENT (2012; 2020) THE CIVIL SERVICE REFORM PLAN

7. ENAP (2022) GSCU - APRESENTAÇÃO - 21/10/2022 - SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS DE TREINAMENTO NO SETOR PÚBLICO: MELHORES PRÁTICAS E DESAFIOS.

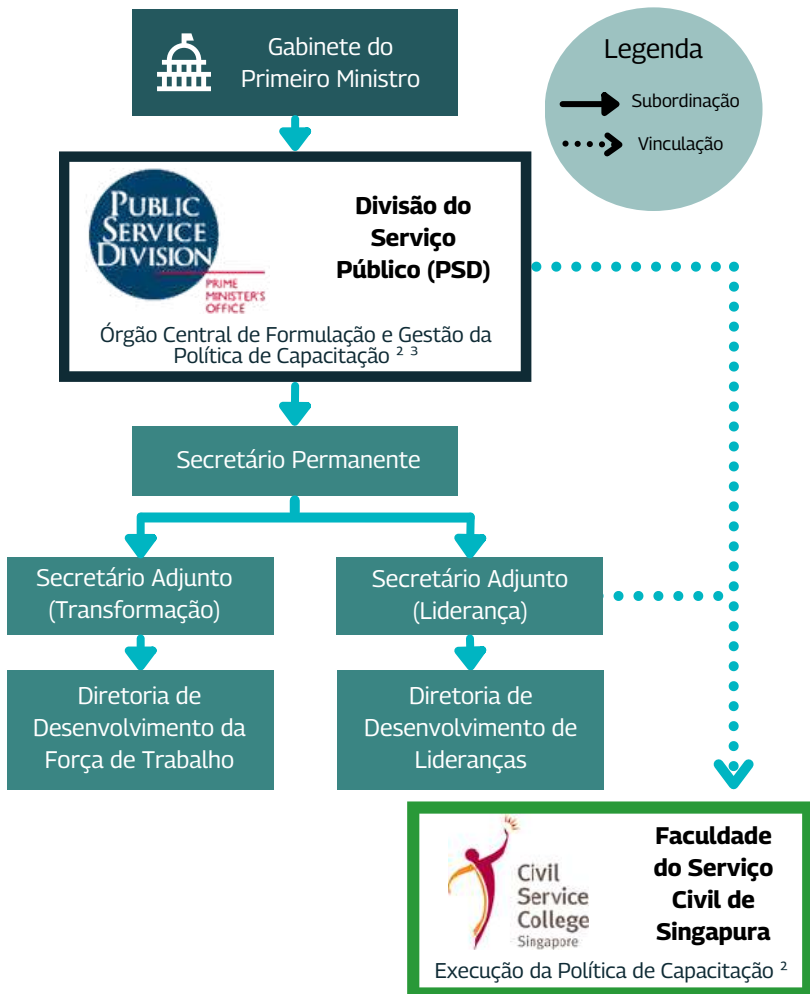


Singapura

VISÃO GERAL



Principais Atores da Política de Capacitação



Normatização da Política de Treinamento^{5 6 7}

PLANOS E DOCUMENTOS As normas são descentralizadas e a política é definida por planos e documentos publicados pela Agência Central.

Principais Instrumentos

Política de Treinamento da Divisão de Serviço Público⁸
(Política Anual Contínua)

Modelos de Competências^{6 7}

Liderança Técnicas Transversais



FONTES:
1. ASSOCIATION OF SOUTHEAST ASIAN NATIONS - ASEAN (2021): CIVIL SERVICE MODERNISATION IN ASEAN
2. WEBSITE DE GOVERNO: SINGAPORE INFOPEdia - PUBLIC SERVICE DIVISION
3. WEBSITE DE GOVERNO: PUBLIC SERVICE DIVISION - ORGANIZATIONAL STRUCTURE
4. WEBSITE DE GOVERNO: SINGAPORE GOVERNMENT DIRECTORY - PUBLIC SERVICE DIVISION
5. VYAS & ZHU (2017) CENTRALISATION, DECENTRALISATION AND OUTSOURCING OF CIVIL SERVICE TRAINING: HONG KONG, SINGAPORE AND UNITED KINGDOM EXPERIENCE IN COMPARATIVE PERSPECTIVE
6. OCDE (2019) GOVERNMENT AT A GLANCE SOUTHEAST ASIA - CHAPTER 5 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
7. WEBSITE: OCDE - STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR SEA COUNTRIES: SINGAPORE (JUL/2023)
8. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE 13/09/2022

ESCOLAS DE GOVERNO



Organização
Principal:^{1 2 3}



Colégio do Serviço Civil (2001)

A Escola de Governo possui 05 institutos especializados de ensino e pesquisa com estrutura e quadro próprios:

1. Instituto de Governança e Políticas Públicas.
2. Instituto de Liderança e Desenvolvimento Organizacional.
3. Instituto de Administração Pública e Gestão.
4. Instituto de Liderança do Setor Público.
5. Civil Service College International.

Funções

Provisão

Coordenação

Gestão

Financiamento^{5 6}

Governo

Serviços

Subsídios

Quadro de professores^{5 6}

Próprio

Contratado

Voluntário

O CSC atua como uma empresa no mercado de treinamentos, competindo diretamente com outras organizações e empresas⁸

Atividades

Formação inicial e Ambientação



Cursos preparatórios em hard e soft skills para novos bolsistas e servidores

Pesquisa e publicação



Pesquisas realizadas pelos Institutos da Escola. Publicação de soluções e de periódico com artigos de servidores

Professores Visitantes



Parcerias (Fellowships) com acadêmicos e profissionais internacionais

Aperfeiçoamento de carreiras



Cursos de aperfeiçoamento para todas as carreiras (schemes) Programas de marcos de avanço na carreira (milestones) e cursos sob medida.

Consultoria e Apoio à Inovação



Serviços de consultoria e apoio à inovação nas organizações. Laboratórios de inovação e tecnologia em educação corporativa.

Plataforma digital



Plataforma para acesso e inscrição em cursos, com suporte para e-learning e acesso por aplicativo.

Desenvolvimento de lideranças



Cursos e programas de liderança para todos os níveis em diferentes formatos.

Apoio ao Programa de Bolsas



Realiza os testes psicométricos nos processos seletivos para para o programa de bolsas.⁸

PSC
Scholarships

Parcerias Internacionais



Parcerias com 80 instituições em 29 países para planejamento e realização de cursos colaborativos.

FONTES:

1. CIVIL SERVICE COLLEGE ACT (2001)

2. WEBSITE DE GOVERNO: SINGAPORE INFOPEDIA - STAFF TRAINING INSTITUTE (CIVIL SERVICE COLLEGE)

3. WEBSITE DE GOVERNO - CIVIL SERVICE COLLEGE

4. CIVIL SERVICE COLLEGE (2020) ANNUAL REPORT 2019-2020

5. CIVIL SERVICE COLLEGE (2022) ANNUAL REPORT 2021-2022

6. TESSEMA ET AL. (2007) MANAGING CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTIONS: WHAT LESSONS CAN COUNTRIES LEARN FROM SINGAPORE?

7. VYAS & ZHU. (2017) CENTRALISATION, DECENTRALISATION AND OUTSOURCING OF CIVIL SERVICE TRAINING: HONG KONG, SINGAPORE AND UNITED KINGDOM EXPERIENCE IN COMPARATIVE PERSPECTIVE

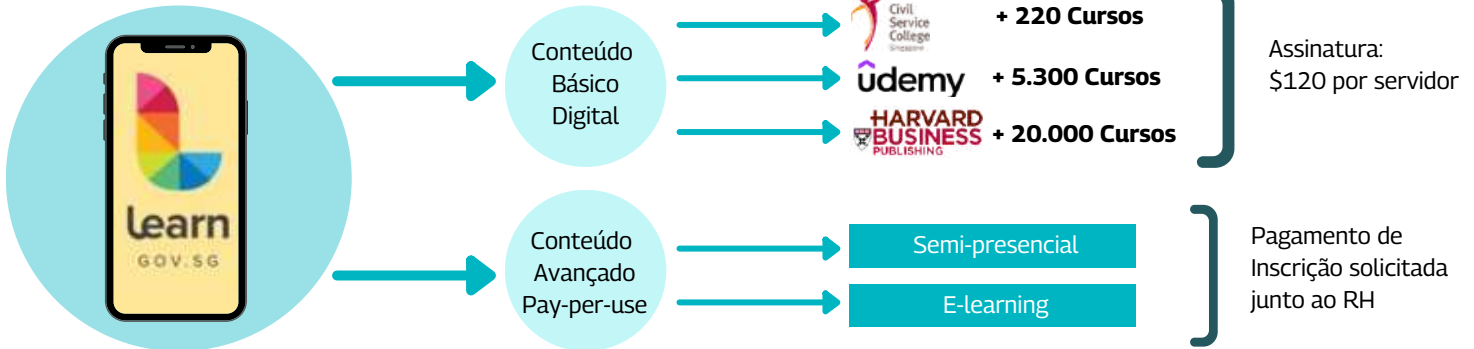
8. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE 13/09/2022

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO



· Educação Online ·

Plataforma Digital (hub) com catálogos de cursos da Escola de Governo e de empresas contratadas.^{1 2}



· Desenvolvimento de lideranças ·³

Fluxo de Programas de Desenvolvimento de Lideranças em 03 etapas, dos níveis iniciais à Alta Liderança.

O Programa de Bolsas do PSC é uma das formas mais tradicionais de recrutamento de novas lideranças. O desenvolvimento tem como foco estágios em diferentes setores para obtenção de experiência gerencial e cursos imersivos de liderança.



· Fornecedores e mecanismos de contratação ·^{4 5 7}

As organizações públicas atuam em um sistema de concorrência comercializando seus produtos e serviços no âmbito do setor público. Há pelo menos três formas de contratação de treinamentos:

1. As organizações públicas são livres para realizar a contratação de treinamentos em instituições públicas ou em empresas de sua escolha por meio do sistema do portal unificado de compras **GeBIZ**.



2. Como alternativa, a Agência de Governo "Vital" fornece serviço de compras terceirizadas, intermediando a aquisição de treinamentos e promovendo compras colaborativas.

3. Módulo "Learning HUB" no Sistema de Gestão de Pessoas (HRMS): Organizações registram demandas de treinamento e empresas certificadas apresentam propostas na plataforma.

Job Rotation

Um dos focos para o desenvolvimento de servidores em todos os níveis é a prática de rodízio de cargos em diferentes organizações, setores e funções de governo. Servidores também podem realizar estágios (Secondments) em organizações públicas e privadas.⁶

Estágios

FONTE:
1. WEBSITE DE GOVERNO: LEARN.GOV.SG - FREQUENTLY ASKED QUESTIONS
2. KERR & KHATIWADA (2021) USING TECHNOLOGY TO IMPROVE CIVIL SERVICE TALENT - ADB BRIEFS N. 176.
3. WEBSITE DE GOVERNO: PUBLIC SERVICE DIVISION - PUBLIC SERVICE LEADERSHIP CAREERS
4. WEBSITE DE GOVERNO: GEBIZ
5. WEBSITE DE GOVERNO: VITAL.GOV.SG - SERVICES FOR SUPPLIERS
6. ASSOCIATION OF SOUTHEAST ASIAN NATIONS - ASEAN (2021): CIVIL SERVICE MODERNISATION IN ASEAN
7. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE 13/09/2022

AVALIAÇÃO E GESTÃO



A gestão de pessoas e a capacitação são descentralizadas, cabendo às organizações desenvolver suas próprias estratégias de capacitação de forma alinhada às diretrizes da Agência Central.

A Agência Central realiza periodicamente a avaliação de necessidades de desenvolvimento nas organizações públicas e atua junto à Escola de Governo para apoiar o atendimento das demandas.



As organizações podem contratar o HRMS e a Solução "Learning Services" desenvolvida pela Vital para gestão da capacitação na organização com as seguintes funções:¹

- Cadastro de cursos internos e externos
- Gestão de turmas
- Registro de dados
- Relatórios e análises estatísticas
- Acesso ao Sistema "Learning Hub"

Avaliação de Treinamentos

- Não há um modelo centralizado para avaliação de treinamentos no setor público.
- A Escola possui um modelo próprio para avaliação da efetividade da capacitação visando à melhoria dos cursos presenciais e à distância realizados.
 - Critérios de Avaliação: Reação, Aprendizagem e indicadores de desempenho (KPIs).⁸

INCENTIVOS

Há previsão de licenças para estudo e para realização de provas mediante autorização da chefia. Licenças para pós-graduação são ofertadas por meio de processos seletivos.⁸

As organizações podem definir condições específicas para concessão de dias de licença para estudo.

Direito ao Treinamento

Todos os servidores têm direito a receber **100h** de treinamento em horário de trabalho anualmente.^{2,3}

Plano de Desenvolvimento

Servidores e suas chefias definem anualmente um Plano de Desenvolvimento Individual para as horas de treinamento previstas.

Bolsas para educação

Servidores com bom desempenho podem participar de seleções para bolsas e licenças para educação em instituições de ensino nacionais ou internacionais.^{3,4}

Instrutoria de servidores

Remunerada

Não remunerada

- Servidores podem ser contratados para atuar como instrutores em caráter permanente ou eventual.
- Instrutores permanentes se licenciam do trabalho e passam a ser remunerados apenas pela Escola.
- As Escolas mantêm bancos de talentos e anunciam vagas para:
 - Treinamento: Instrutores, Facilitadores e Consultores.
 - Formação de Lideranças: Coaches e Assessores⁵

TENDÊNCIAS E DESAFIOS^{6,7}



Fortalecer o treinamento em temas centrais e prioritários e buscar o crescimento orientado por competências.

Fortalecimento de parcerias e ampliação de comunidades para aprendizagem colaborativa



Desenvolvimento da Liderança Transformacional para apoio à inovação

Aperfeiçoamento de tecnologias e capacidades digitais para Aprendizagem em múltiplas Modalidades



FONTES:

1. WEBSITE DE GOVERNO: VITAL.GOV.SG - SERVICES.

2. TESSEMA ET AL. (2007) MANAGING CIVIL SERVICE TRAINING INSTITUTIONS: WHAT LESSONS CAN COUNTRIES LEARN FROM SINGAPORE?

3. VYAS & ZHU (2017) CENTRALISATION, DECENTRALISATION AND OUTSOURCING OF CIVIL SERVICE TRAINING: HONG KONG, SINGAPORE AND UNITED KINGDOM EXPERIENCE IN COMPARATIVE PERSPECTIVE

4. ASTANA CIVIL SERVICE HUB - ACSH (2016) GLOBAL & REGIONAL TRENDS IN CIVIL SERVICE DEVELOPMENT (P. 43)

5. WEBSITE DE GOVERNO: CIVIL SERVICE COLLEGE - JOIN US - BECOME AN ASSOCIATE TRAINER

6. CIVIL SERVICE COLLEGE (2022) ANNUAL REPORT 2021-2022

7. SENG & SOON (2021) TRANSFORMATION IN THE SINGAPORE PUBLIC SERVICE: EMERGING STRONGER FROM THE PANDEMIC - ETHOS (JUN2021, P. 122-131).

8. ENTREVISTA COM REPRESENTANTE 13/09/2022

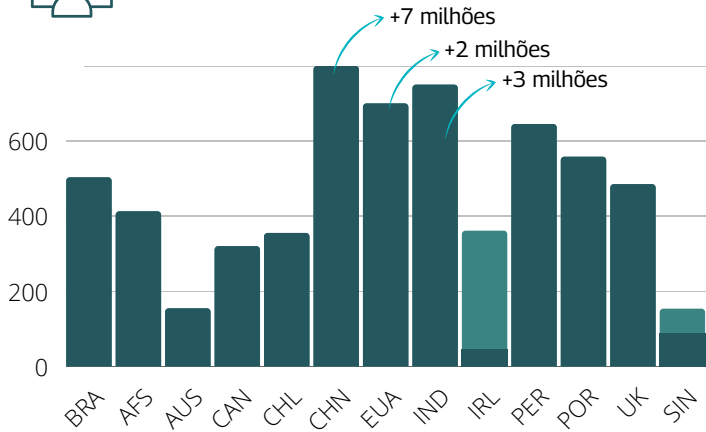


Análise Comparativa

VISÃO GERAL

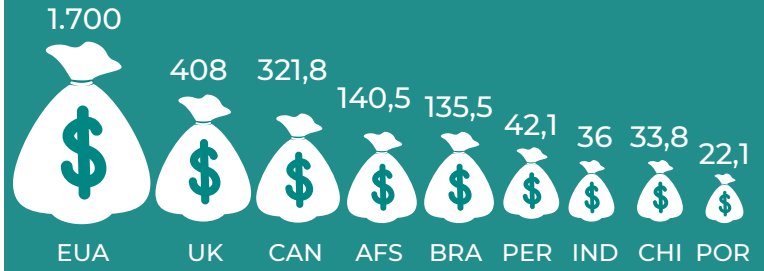


Servidores Civis Federais ou do Governo Central (2021)*



*Para China os dados são de 2015. Para Irlanda e Singapura considera-se como Serviço Civil do Governo Central (verde) apenas uma parcela do Setor Público (verde claro).

Investimentos em capacitação em milhões (US\$)



831,1 (2017)	841,4 (2021)	1.117,4 (2019)	340,6 (2021)	264,7 (2020)	71,1 (2021)	10,4 (2021)	112,9 (2018)	40,5 (2020)
--------------	--------------	----------------	--------------	--------------	-------------	-------------	--------------	-------------

Investimento per capita (US\$) e ano de Referência

*Valores para Brasil, Canadá, Estados Unidos, Índia, Peru, Reino Unido são estimativas de investimento calculadas com base em informações de artigos da mídia e análise documental.

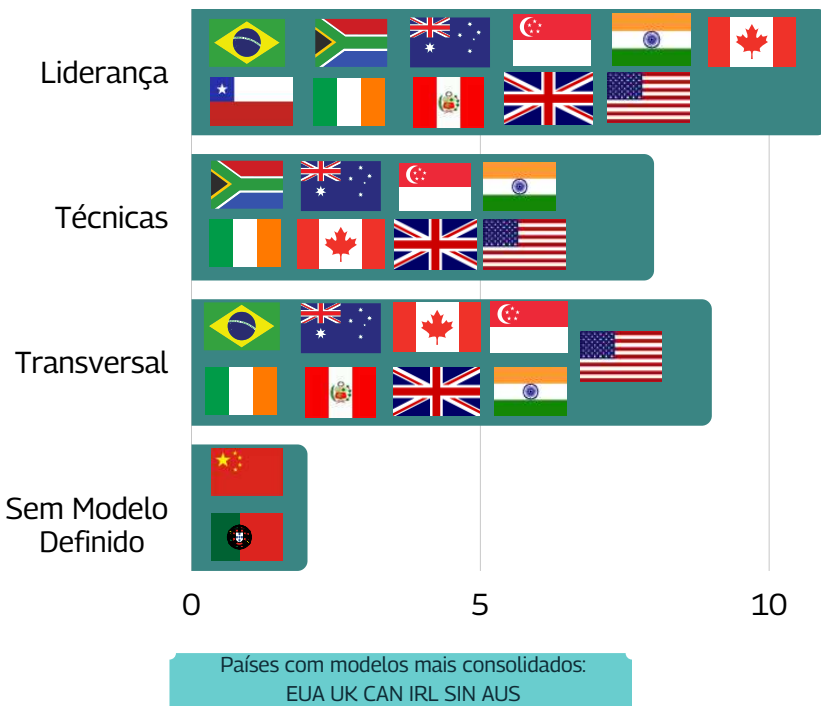
Localização dos Órgãos Centrais de Capacitação nos Países



Nível Hierárquico do Gestor de Capacitação no Órgão Central (Qtd. de Países)

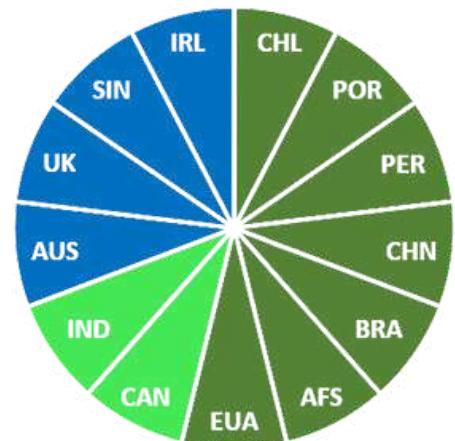


Modelos de Competências



Normatização da Política de Treinamento

- FORMAL LEGAL:** Definida por processo legislativo formal.
- NORMAS:** Definida por normas da Agência Central para as organizações.
- PLANOS:** Descentralizada, com planos e orientações da Agência Central.



ESCOLAS DE GOVERNO

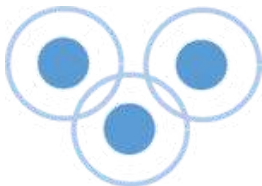
Sistema Institucional de Escolas de Governo

*AUS e CAN: Tendência de criação de modelos de Subsistema ou Hub.

Rede



Escolas Independentes



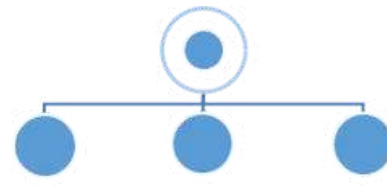
Hub



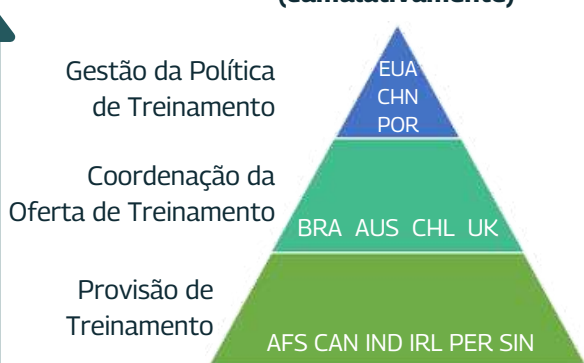
Unitário



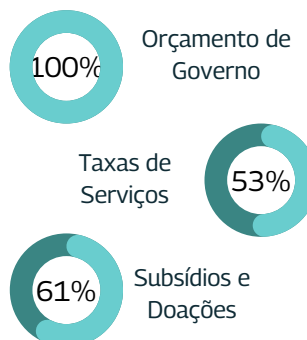
Subsistema



Funções das Principais Escolas (cumulativamente)



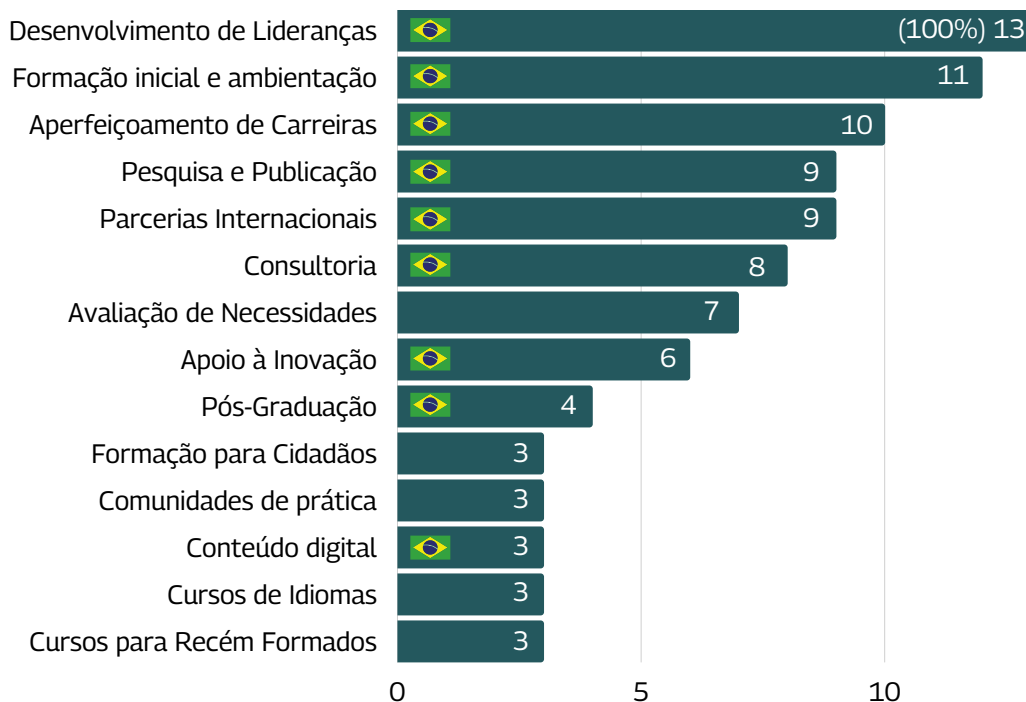
Fontes de Financiamento das Principais Escolas nos Países



Países com Escolas financiadas exclusivamente por recursos do orçamento de Governo

Atividades

Países que realizam as atividades em suas principais Escolas de Governo.

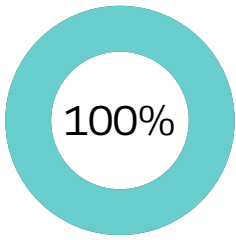


Práticas específicas

- Curso de Graduação em Gestão Pública
- Aquisição Centralizada de Cursos Transversais.
- Cursos preparatórios para recém formados ingressarem no setor público.
- Formação político ideológica
- Serviços de Consultoria para Países Estrangeiros.
- Gestão do Programa de Bolsas para ingresso no Setor Público
- Requalificação de servidores para melhoria de desempenho
- Centro de Formação para profissionais de Gestão de Pessoas

ESTRATÉGIAS DE PROVISÃO

Educação Online



Países analisados que possuem plataformas próprias e virtuais de ensino

Plataformas integradas ao Sistema de Gestão da Capacitação



IND: Perspectiva de Implementação

Conteúdos Educacionais por aplicativo



Plataforma com custo de assinatura por Servidor e acesso por Aplicativo.



Desenvolvimento de lideranças

Curso de formação obrigatório para assumir cargos

AFS
CAN
CHN
IND
POR
PER
SIN

Há trilhas de formação para líderes



Há programas por nível hierárquico



Há Programas de Liderança

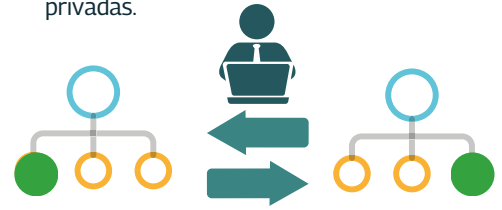


Estágios de Experiência Profissional



Estágios em organizações públicas ou privadas.

IRL
CAN
UK
PER
EUA
SIN



"Job Rotation" Funções e Órgãos

SIN IRL EUA

SIN/IRL: Para altas lideranças de gestão a rotação torna-se obrigatória para progressão na carreira.

Fornecedores e mecanismos de contratação

Principais provedores de Capacitação:

Escolas de Governo

BRA
CHN
IND

Universidades

IRL
AFS
PER
POR
SIN

Órgãos Públicos

CHL

Empresas Privadas

UK
AUS
CAN
EUA

Sistemas de certificação de fornecedores

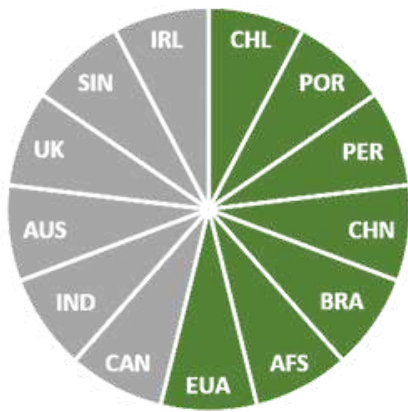
Não há:	BRA	AUS	UK
Certificação pelo Órgão Central de Capacitação:	PER	POR	IND
Certificação pela Central de Compras:	CHL	SIN	CHN
Certificação por Sistemas de Qualidade da Educação:	IRL	AFS	POR

Mecanismos de Contratação

Contratação descentralizada:	BRA	IRL	AFS	EUA	CHN	POR	PER	IND
Catálogo de cursos pré-contratados:	CHL	AUS						
Compras colaborativas:	CHL	SIN	CAN					
Contratação unificada (Um provedor):	UK							

AVALIAÇÃO E GESTÃO

Papel do Órgão Central no Planejamento da Capacitação



CONSOLIDAÇÃO
Órgão Central supervisiona e consolida os Planos Anuais de Capacitação.

Sistemas unificados de Gestão da Capacitação



Comitês de Planejamento da Capacitação nas Organizações



Alinhamento do Treinamento às necessidades de servidores e à estratégia organizacional.

PER	Comitê de Planejamento da Capacitação
CHL	Comitê Bipartite de Capacitação
AFS	Comitê de Desenvolvimento de Competências

Conselhos Externos de Planejamento e Supervisão da Capacitação no Governo

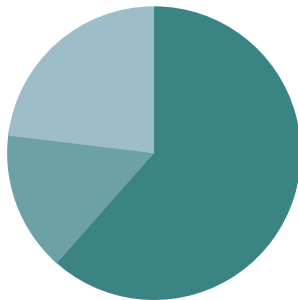


Objetivo: Alinhamento do Treinamento às diretrizes, estratégias e planos de reforma do Governo.

Avaliação da Política de Capacitação

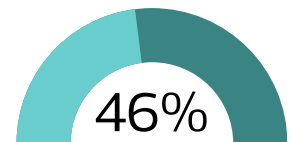
IRL SIN CAN
Não avalia sistematicamente
23.1%

Outras formas
15.4%
UK AUS



CHL POR PER IND
CHN BRA AFS EUA
Consolidação de relatórios
61.5%

Países que avaliam satisfação com capacitação por meio de Surveys de Pessoal



Avaliação do Treinamento : Critérios

	Reino Unido	Portugal	Chile	China	Canadá	Peru	África do Sul	Singapura	Brasil	Austrália	Irlanda	Estados Unidos	Índia
Processo	●											●	●
Satisfação		●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	
Aprendizagem		●	●	●	●	●		●		●	●	●	
Transferência		●	●	●	●	●	●			●	●	●	
Resultado	●	●		●	●	●	●		●	●	●	●	
ROI	●	●									●		
Eficiência							●		●	●			
Outros	●						●		●			●	●

INCENTIVOS

Licença Capacitação

	Brasil	Portugal	Chile	Irlanda	Austrália	Peru	África do Sul	Singapura	Índia
Remunerada	●	●		●		●	●	●	●
Não Remunerada		●	●	●	●	●	●		

Afastamento para estudos

	Brasil	Irlanda	Chile	China	Canadá	Peru	África do Sul	Singapura	Índia
Remunerada	●		●	●	●	●	●	●	●
Não Remunerada		●				●			

Instrutoria de servidores: Remunerada x Não Remunerada



Financiamento Educacional



11

Países analisados que possuem algum tipo de financiamento educacional

Modalidades de Atuação de Servidores como Professores em Escolas de Governo

	Brasil	África do Sul	Austrália	Canadá	Chile	China	Irlanda	Peru	Portugal	Reino Unido	Singapura	Estados Unidos	Índia
Contratado	●	●		●	●			●	●	●	●	●	●
Fixo Integral		●	●	●		●	●				●		●
Voluntário		●	●	●						●	●	●	●
Fixo Parcial		●	●	●		●				●	●		●

Definições:

Contratado: Instrutores eventuais remunerados pelo curso
Voluntário: Instrutores eventuais sem remuneração pelo curso

Fixo Integral: Compõem quadro da Escola em tempo integral
Fixo Parcial: Compõem quadro da Escola e acumulam outras funções

TENDÊNCIAS E DESAFIOS



Ampliação e disseminação de modelos de Competências Transversais

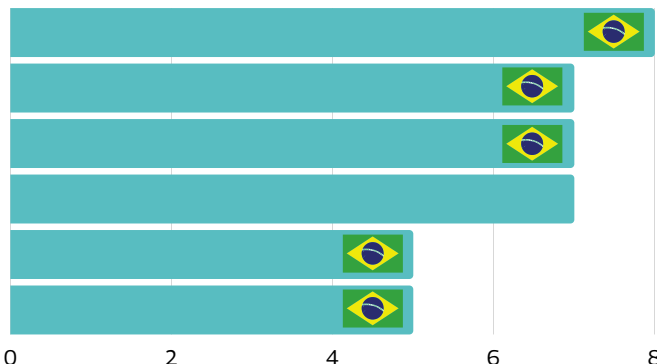
Aprimoramento e disseminação dos métodos de avaliação

Aprimoramento do Sistema Eletrônico de Gestão e outras novas tecnologias

Ampliação de Parcerias para oferta de Treinamentos

Fortalecimento da equipe e da atuação estratégica da unidade de Gestão de Pessoas

Gestão eficiente do gasto de capacitação



Os desafios enfrentados pelo Brasil representam também os principais desafios observados nos países analisados.