

ENAP *Dossiê*

no contexto do
Plano Plurianual 2000-2003
Avança Brasil



- **Presidente**
- **Diretora de Informação e Conhecimento em Gestão**
- **Diretor de Desenvolvimento de Gerentes e Servidores**
- **Diretor de Serviços e Informática**

Presidente

- Regina Silvia Pacheco
Fone (5561) 445 7021
Fax: (5561) 445 7167
E-mail: regina.pacheco@enap.gov.br

Diretora de Informação e Conhecimento em Gestão

- Vera Lúcia Petrucci
Fone (5561) 445 7099
Fax: (5561) 445 7167
E-mail: vera.petrucci@enap.gov.br

Diretor de Desenvolvimento de Gerentes e Servidores

- Maurício Muniz Barreto de Carvalho
Fone (5561) 445 7021
Fax: (5561) 445 7167
E-mail: mauricio.carvalho@enap.gov.br

Diretor de Serviços e Informática

- Isabella Madeira Marconini
Fone (5561) 445 7021
Fax: (5561) 445 7167
E-mail: isabella.marconini@enap.gov.br

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
Endereço: SAIS Área 2-A
70610-900 Brasília - DF - Brasil
Fone (5561) 445-7010 / 7021 / 7023
Fax: (5561) 245-5498
Site: www.enap.gov.br

Dossiê ENAP

no contexto do Plano Plurianual 2000-2003 Avança Brasil

Abril 2001

1995-1998:a Reforma do Estado na agenda do País.

A fusão da Reforma do Estado, do Planejamento e do Orçamento (janeiro/99)

Avança Brasil (Plano Plurianual PPA – 2000-2003)

- Conceito de programa 5
- Papel do gerente de programa 6
- Papel do Ministério do Planejamento,
Orçamento e Gestão / MP
frente ao Avança Brasil 6
- PPA 2000-2003: Programas e Objetivos
do MP e das entidades vinculadas 7

Papel da ENAP no contexto do PPA 9

ENAP e a gestão empreendedora 11

- Breve histórico da ENAP 11
- Treinamentos realizados pela ENAP 12
- Objetivos atuais da ENAP 12
- Missão da ENAP 13
- Visão da ENAP 13
- Que faz a ENAP? 13
- Quais são as orientações a seguir
nas atividades da ENAP? 13

Programas de desenvolvimento gerencial 14

Outras áreas de concentração de Cursos ENAP 2000 15

- A nova administração pública 15
- Instrumentos de gestão 15
- Gerenciamento de projetos 15
- Desenvolvimento gerencial e de equipes 15
- Recursos humanos 15
- Recursos financeiros 15
- Compras no setor público 16
- Atendimento ao público e apoio administrativo 16
- Informática 16

Resultados globais em 2000 17

- Instituições clientes da ENAP em 2000 18
- Perfil dos participantes 18
- Perfil dos instrutores 18
- Satisfação dos treinandos: avaliação
dos cursos e dos instrutores 18
- Satisfação das organizações clientes: avaliação
da eficácia dos cursos gerenciais 19
- Orçamento executado em 2000 20
- Recursos Humanos 20
- Instalações 20

1995-1998: a Reforma do Estado na agenda do País

No primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o tema da reforma do aparelho do Estado foi colocado na agenda do País.

Em grandes linhas, trata-se de passar da administração burocrática, centrada nos procedimentos, processos e nos controles formais, à administração gerencial, voltada para os resultados em benefício dos cidadãos.

Tendo em conta o quadro jurídico da administração pública brasileira, em que as regras da função pública são escritas na Constituição do País, foi necessário, inicialmente, reformar a lei maior e outras complementares. A Reforma teve então três dimensões: institucional-legal, instrumentos de gestão, mudança cultural.

O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado pelo Presidente, que definiu as linhas principais da mudança em direção à administração gerencial.

Durante quatro anos (1995-98), tratou-se de elaborar e divulgar as propostas de reforma, de se aprovar as modificações legais, de criar novas instituições (as agências executivas e reguladoras, as organizações sociais) e de preparar os funcionários públicos e os gerentes para a mudança. A ENAP, nessa época ligada ao MARE, contribuiu com esses esforços.

Em seu segundo mandato, o Presidente FHC realizou uma reforma ministerial. No que se refere à reforma do Estado, a idéia foi juntar, em um único Ministério, as funções de gestão, orçamento e planejamento.

Assim, O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) originou-se da fusão dos antigos Ministérios do Planejamento e Orçamento (MPO) e da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). A partir dessa fusão, o novo ministério absorveu a responsabilidade pela definição de políticas gerais para toda a administração pública federal nas áreas de gestão, de recursos humanos, de serviços administrativos e de informática, o mesmo acontecendo para planejamento, orçamento e patrimônio.

Planejamento, Orçamento e Gestão juntos em um só Ministério.

Missão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP)

Promover a gestão empreendedora de recursos para o desenvolvimento sustentável do País.

- Gestão Empreendedora

- Orientação para resultados
- Parcerias
- Mobilização
- Transformação da gestão
- Rede de soluções: juntar os Ministérios para superarem restrições
- Transparência visando ao controle social
- Foco no cliente-cidadão

Recursos

- Humanos, financeiros, físicos e organizacionais
- Articulação de recursos para o desenvolvimento
- Eficiência e eficácia na alocação e aplicação de recursos
- Mobilização de investidores para os empreendimentos estruturantes do desenvolvimento

Desenvolvimento Sustentável

- Sustentabilidade econômica, social, ambiental e política
- Desenvolvimento com estabilidade econômica
- Mapeamento das oportunidades de investimentos e sinergias para os empreendimentos estruturantes do desenvolvimento e da integração do País
- Redução das disparidades regionais e sociais

Avança Brasil (Plano Plurianual PPA - 2000-2003)

- **Conceito de programa**
- **Papel do gerente de programa**
- **Papel do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) frente ao Avança Brasil**
- **PPA 2000-2003: Programas e Objetivos do MP e das entidades vinculadas**

No que diz respeito à gestão pública, o novo PPA privilegia a gestão empreendedora voltada aos resultados, à melhoria dos serviços prestados aos usuários, à simplificação das exigências burocráticas, à redução dos custos para a aquisição de bens e serviços, à valorização dos funcionários e ao desenvolvimento de gerentes e de funcionários.

O plano assegura a coordenação e o alinhamento estratégico das ações do governo.

Desde 1988, a Constituição brasileira determina que o Poder Executivo encaminhe ao Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal) o Plano Plurianual (PPA) por quatro anos. O PPA - 2000-2003 já é o terceiro plano. A grande novidade do PPA - 2000-2003 é articular, a cada ano, o orçamento ao Plano e ao mesmo tempo orientar a gestão. Assim, toda ação do governo federal é de agora em diante organizada em programas, sendo que a cada programa corresponde um responsável.

A fim de responder às demandas da sociedade por melhores serviços públicos, com menores custos, o Plano Plurianual adotou a gestão por programas, visando assegurar mais transparência e responsabilização gerencial. Essa inovação pretende contribuir para melhores resultados da ação pública e representa uma importante ferramenta da reforma da gestão pública em curso desde 1995.

A elaboração do Plano tomou como ponto de partida o programa de governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, além de um estudo detalhado sobre os temas de desenvolvimento nacional e o inventário das ações da administração federal. Em seguida, o Presidente fixou as orientações estratégicas, que foram traduzidas pelos Ministros de Estado para orientar os programas de seus Ministérios.

O PPA - 2000-2003 compõe-se de 369 programas, que podem ser agrupados em três tipos:

- **Programas finalísticos:** devem engendrar os resultados, produtos ou serviços para satisfazer as demandas da sociedade. Constituem a maioria dos programas
- **Programas de gestão:** formulação de políticas públicas
- **Programa de apoio administrativo:** é o programa comum a todas as administrações, cobrindo as despesas administrativas (pessoal, manutenção...)

Cada ministério tem os seus programas, mas há também vários programas interministeriais.

Há 333 gerentes. Cada um é responsável por obter resultados pré-definidos de seu programa e de gerenciar os custos associados.

Conceito de programa

Uma unidade de gestão, um conjunto de ações para resolver um problema. Cada programa parte de um problema ou oportunidade e tem um objetivo, recursos alocados, indicadores para medir o desempenho e objetivos anuais a alcançar.

O grande desafio do Avança Brasil é retomar o desenvolvimento sustentável do País em quatro modalidades: social, econômica,

política e ambiental, sem aumentar o déficit público. Por outro lado, pretende-se revolucionar os métodos de gestão na administração federal, adotando a gestão responsabilizante, voltada aos resultados para o cidadão, baseada na transparência e no compromisso com o desempenho e a mensuração dos resultados – chamada de “gestão empreendedora”.

Papel do gerente de programa

(responsável pelo programa)

Assegurar os resultados do programa sob sua responsabilidade e difundir a nova cultura gerencial no âmbito da administração. O responsável pelo programa não tem autoridade formal; devendo obter o apoio necessário para o seu programa, tanto em sua organização (estrutura hierárquica), quanto na administração pública federal (há programas cujas ações envolvem vários Ministérios), nos governos estaduais, ou ainda junto aos novos parceiros privados, não-governamentais ou internacionais.

A missão do gerente de programa é promover a mudança na administração, mobilizando os recursos de diversos parceiros, em sintonia com as aspirações sociais; devendo orientar-se pela eficácia e eficiência das ações e mobilizar seus colaboradores.

Papel do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão / MP frente ao Avança Brasil

O MP coordenou todo o esforço de organizar os 369 programas e é responsável por apoiar, monitorar, avaliar e revisar sistematicamente o PPA como um todo. O MP tem em sua estrutura a Secretaria de Orçamento Federal (SOF) e a Secretaria de Planejamento e de Investimentos Estratégicos (SPI). Através da SOF e da SPI, o MP pode monitorar a execução de cada Programa e pode orientar a elaboração do orçamento anual.

A Secretaria de Gestão (SEGES) tem a responsabilidade de apoiar a melhoria da gestão e a revisão das estruturas dos Ministérios para torná-los aptos à execução dos programas.

O MP é um Ministério da área econômica do Governo, como o Ministério da Fazenda, e tem um forte compromisso com o ajuste fiscal, visando ao equilíbrio das contas públicas.

O MP, como outros Ministérios, possui uma estrutura hierárquica. Cada gerente responde a um Secretário. Há ainda um assessor direto do Ministro que é o responsável pela integração e coordenação dos 17 programas do PPA dentro do Ministério. Nessa estrutura, convivem o vertical-hierárquico e os gerentes de programa.

PPA 2000 - 2003: Programas e Objetivos do MP e das entidades vinculadas

- **1. Recursos para o Desenvolvimento – MP:** Ampliar as fontes de recursos não-fiscais para financiamento do desenvolvimento.
- **2. Responsabilidade Fiscal para a Estabilidade:** Contribuir, de forma permanente, para o ajuste fiscal com vistas à estabilidade fiscal.
- **3. Alocação Estratégica de Recursos – MP:** Alocar estrategicamente recursos para o desenvolvimento sustentável do País.
- **4. Integração entre Plano e Orçamento – MP:** Promover a implantação do Plano Plurianual, integrando planejamento, orçamento e gestão.
- **5. Brasil em Ação – MP:** Promover a implantação de programas e grupos de programas estruturantes do desenvolvimento econômico e social.
- **6. Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Cidadão:** Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.
- **7. Nacional de Desburocratização – MP:** Garantir o respeito à dignidade e à credibilidade das pessoas e protegê-las contra a opressão burocrática.
- **8. Gestão Pública Empreendedora – MP:** Promover a transformação da gestão pública para ampliar os resultados para o cidadão e reduzir custos.
- **9. Redução de Custos na Aquisição de Bens, Obras e Serviços:** Reduzir custos na aquisição de bens, obras e serviços no âmbito do Governo Federal.
- **10. Valorização do Servidor Público – MP:** Profissionalizar o serviço público para ampliar sua contribuição à melhoria da qualidade da gestão pública.
- **11. Desenvolvimento de Gerentes e Servidores – ENAP/MP:** Desenvolver dirigentes e servidores públicos para a melhoria da gestão e transformar a Escola Nacional de Administração Pública em centro de excelência em gestão pública.
- **12. Gerências Regionais de Serviços – MP:** Centralizar regionalmente os serviços de apoio administrativo às unidades de governo, promovendo a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços.

- **13. Gestão do Patrimônio Público – MP:** Melhorar a gestão do patrimônio imobiliário da União para a geração de receitas, redução de custos e atendimento de demandas da sociedade.

- **14. Informação e Conhecimento em Políticas Públicas – IPEA/MP:** Prover informações e conhecimentos sobre os problemas econômicos e sociais constantes das agendas de políticas públicas e sobre o desempenho e resultados das ações governamentais.

- **15. Cartografia Nacional – IBGE/MP:** Representar o território nacional em cartas gerais, contínuas, homogêneas e articuladas, a partir do mapeamento topográfico, com ênfase nas áreas não-mapeadas.

- **16. Censo 2000 – IBGE/MP:** Propiciar o conhecimento da realidade demográfica e social do País, por meio de seus dados censitários.

- **17. Informações Estatísticas e Geográficas – IBGE/MP:** Fornecer informações de natureza estatística e demográfica; socioeconômica e geográfica; cartográfica; geodésica e ambiental.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

- **Para mais detalhes:**

www.abrasil.gov.br

www.planejamento.gov.br

No Plano Plurianual, a ENAP é a responsável pelo Programa de Desenvolvimento de Gerentes e Servidores. Novos desafios estratégicos para a ENAP : informação e conhecimento em gestão ; aperfeiçoamento de dirigentes e gerentes estratégicos.

O objetivo do Programa do PPA sob a responsabilidade da ENAP é de desenvolver dirigentes, gerentes e servidores públicos para a melhoria da gestão e transformar a ENAP Escola Nacional de Administração Pública em centro de excelência em gestão pública.

A ENAP tem a responsabilidade de apoiar o desenvolvimento dos gerentes de programa, por meio de ações de capacitação e de pesquisa e difusão de conhecimentos e tecnologia gerencial aplicados ao setor público. Isso representa o novo desafio estratégico da ENAP.

Por outro lado, a ENAP continua a assegurar a educação continuada para um grande número de funcionários federais nos temas que contribuem à melhoria da gestão pública, especialmente no desenvolvimento de gerentes dos níveis operacional e intermediário.

PPA 2000-2003: ações da ENAP

- Formação inicial para carreiras
- Educação continuada
- Desenvolvimento gerencial
- Estudos e pesquisas sobre administração pública
- Promoção de eventos sobre gestão pública
- Concurso de inovações na administração federal
- Edição e distribuição de publicações
- Ampliação do acervo especializado em administração pública
- Intercâmbio com instituições estrangeiras de excelência na área de gestão

Indicadores:

Taxa de capacitação de gerentes estratégicos	(Total de gerentes estratégicos capacitados no ano) / (Total de gerentes estratégicos-alvo).
Número de servidores dia capacitados	$[(\text{Total geral anual de horas-aula-treinando} - \text{Total anual de horas-aula-treinando em cursos de Formação para Carreiras}) / 6,5 \text{ horas}] - \text{Número de participantes dia em projetos de desenvolvimento gerencial.}$
Grau de satisfação dos alunos clientes: avaliação dos cursos e dos instrutores	(Percentual de ótimo e bom da avaliação dos cursos + Percentual de ótimo e bom da avaliação dos instrutores) / 2.
Grau de satisfação das organizações clientes	Metodologia a ser definida.
Número de participantes dia em projetos de desenvolvimento gerencial	(Total anual de horas-aula-treinando em cursos de desenvolvimento gerencial) / 6.5 horas.

Temas estratégicos (*Balanced Scorecard - BSC*) 2000-2003

- Informação e conhecimento em gestão
- **Desenvolvimento de dirigentes e gerentes estratégicos**
- Gestão de programas e projetos
- Capacitação de gerentes e coordenadores de equipes
- Gestão interna de qualidade (nível de excelência)

Objetivos estratégicos 2000-2003

- 1. Apoiar gerentes do PPA e seus colaboradores diretos com conhecimento e tecnologia gerencial.
- 2. Realizar programas de desenvolvimento gerencial em organizações públicas federais selecionadas.
- 3. Certificar gerentes intermediários e coordenadores de equipes do Serviço Público Federal em gestão pública empreendedora.
- 4. Capacitar vários segmentos de servidores federais para a melhoria da gestão, preferencialmente por meio de ações fora do campus da ENAP, ampliando sua abrangência nacional.
- 5. Ampliar a importância da ENAP na formação e gestão de carreiras do Ministério do Planejamento.
- 6. Incrementar o trabalho em rede com parceiros estrangeiros de excelência (instituições e pessoas).
- 7. Desenvolver competência interna em desenvolvimento gerencial.
- 8. Medir o nível de satisfação das organizações clientes.
- 9. Direcionar estudos e pesquisas para antecipação de tendências e temas de interesse dos dirigentes nas áreas de gestão e funcionamento da administração pública federal.
- 10. Difundir conhecimento e tecnologia gerencial junto a dirigentes, gerentes estratégicos, formadores de opinião e pesquisadores.
- 11. Atualizar e ampliar a infra-estrutura tecnológica e logística da ENAP.
- 12. Implantar monitoramento estratégico de processos, de custos e resultados.
- 13. Ampliar receitas próprias e assinatura de convênios.
- 14. Estimular ambiente organizacional baseado na inovação e motivação.

Princípios de Gestão 1999-2003

- Gestão por projetos
- Delegação/responsabilização
- Trabalho em equipe
- Diretoria em Colegiado
- Colegiado Gerencial
- Multifuncionalidade

- Breve histórico da ENAP
- Treinamentos realizados pela ENAP
- Objetivos atuais da ENAP
- Missão da ENAP
- Visão da ENAP
- Que faz a ENAP?
- Quais são as orientações a seguir nas atividades da ENAP?

1995 – 2000: 93.889 servidores federais capacitados em cursos de curta duração.

2000 – 2003: desenvolvimento de dirigentes, gerentes estratégicos e dos 369 gerentes do PPA.

Breve histórico da ENAP

- **1981 a 1986:** centro de treinamento.
- **1986 a 1989:** projeto inspirado na ENA francesa e ENAP canadense: ambição: formar a elite da administração pública federal. Duas culturas: educação continuada x formação de quadros de elite.
- **1990 a 1994:** crise da função pública federal; ENAP sem projeto claro.
- **1995 a 1999:** vinculada ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE):
 - Difusão das propostas de reforma do aparelho de Estado.
 - Educação continuada de vários segmentos (servidores em geral, técnicos das áreas-meio, gerentes operacionais e intermediários): preparação dos servidores e gerentes para a mudança. Áreas: modernização administrativa; desenvolvimento gerencial; atualização e conhecimentos técnicos; informática.
 - Retomada a formação para carreiras: 393 especialistas em políticas públicas e gestão governamental (4 turmas) e 219 analistas de planejamento e orçamento (3 turmas) formados.
 - Concurso de inovações na gestão pública federal.
 - Estudos.
 - Publicações.
- **A partir de janeiro/1999:** vinculação ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP).
- **2000-2003:** Programa Desenvolvimento de Gerentes e de Servidores Públicos:
 - Continuidade das ações de educação continuada.
 - Certificação de gerentes operacionais/coordenadores de equipe.
 - Desenvolvimento gerencial para gerentes estratégicos.
 - Apoio aos gerentes de programas do PPA 2000-2003.
 - Difusão da metodologia do PPA para os governos estaduais.
 - Aperfeiçoamento das chefias.
 - Prospecção e difusão de conhecimento e tecnologia gerencial.

Treinamentos realizados pela ENAP: 1981 a 2000

Ano	Funcionários formados	Ano	Funcionários formados
1981	429	1989	1.185
1982	767	1990	340
1983	1.269	1991	747
1984	1.477	1992	1.929
1985	3.358	1993	3.251
1986	3.821	1994	3.105
1987	2.882		
1988	3.019	1981-1994	27.579

Ano	Funcionários formados
1995	1.964
1996	8.279
1997	18.966
1998	21.167
1999	21.644
2000	21.869
1995-2000	93.889

Prospecção e difusão do conhecimento e da tecnologia de gestão junto aos dirigentes e ao conjunto de servidores públicos, para melhorar a gestão pública federal.

Objetivos atuais da ENAP

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública, criada em 1980, é uma fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Tem por finalidade a prospecção e difusão de conhecimento e tecnologia gerencial junto a dirigentes e servidores públicos, visando a melhoria da gestão pública federal. Por meio de suas atividades cursos, estudos e publicações a ENAP busca traduzir as orientações de governo para a inovação na gestão pública, contribuindo para tornar o serviço público mais ágil e eficiente, voltado para o atendimento dos cidadãos.

A ENAP oferece cursos regulares de educação continuada voltados à melhoria da gestão pública, em Brasília e em outras cidades do país. Oferece também cursos de formação inicial para carreiras de Analista de Planejamento e Orçamento e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. A partir de 1999, a ENAP passou a oferecer cursos à distância. Entre 1995 e 2000, a ENAP capacitou 93.889 servidores.

A ENAP mantém uma linha de publicações especializadas e promove estudos, pesquisas e eventos sobre Administração Pública, Reforma do Estado e Gestão Governamental. Anualmente, organiza o Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal, atribuindo o Prêmio Helio Beltrão a iniciativas que implementam os princípios do novo gerenciamento público.

Missão da ENAP

Buscar e difundir conhecimento e tecnologia gerencial para o desenvolvimento de dirigentes, gerentes e demais servidores públicos, em direção à gestão pública ágil, eficiente e com foco no cidadão.

Visão da ENAP

Em 2003, a ENAP será reconhecida pela administração pública federal como centro de excelência em gestão pública.

Que faz a ENAP?

- Apoio aos dirigentes e gerentes de programa (PPA), por meio de ações de educação continuada e da difusão de conhecimentos e tecnologia gerencial, sistematizados e adaptados às especificidades do setor público
- Acompanhamento dos conhecimentos e tecnologias de ponta em gestão, de especialistas e adaptação ao contexto do setor público
- Acompanhamento das evoluções das melhores práticas de gestão pública
- Produção de informação sistematizada sobre o funcionamento da administração pública federal
- Cursos regulares em Brasília ou em outras capitais (parceria com outros centros de formação)
- Cursos de informática no local de trabalho
- Certificação de multiplicadores
- Cursos sob medida em todo o país
- Educação continuada à distância
- Formação inicial para as carreiras
- Certificação de gerentes intermediários e estratégicos
- Desenvolvimento de gerentes operacionais e supervisores
- Cursos especiais com consultores estrangeiros, oferecidos aos dirigentes e gerentes estratégicos
- Concurso anual de experiências inovadoras em gestão

As ações da ENAP objetivam sempre três dimensões: a dimensão de conhecimentos técnicos e do cognitivo, a dimensão gerencial e as ferramentas de gestão, a dimensão comportamental da ética e dos valores

Quais são as orientações a seguir nas atividades da ENAP?

- Cursos sempre atualizados, com exemplos práticos e experiências inovadoras
- A promoção da aprendizagem permanente, das competências e do compromisso
- Mobilização para a ação e para a resolução de problemas
- Intercâmbio de experiências entre os participantes
- Ligar a educação continuada aos desafios estratégicos da organização, de forma que possa contribuir à obtenção dos resultados e da mudança

- Os programas cobrem os seguintes temas

Desenvolver as competências exigidas para fazer face aos desafios do gerenciamento, segundo os diferentes níveis de responsabilidade gerencial.

A partir de 2000, a ENAP passou a oferecer programas de desenvolvimento gerencial para dois públicos-alvo:

- Certificação de gerentes estratégicos
- Desenvolvimento de gerentes operacionais e supervisores

Os programas são baseados no desenvolvimento de competências requeridas para cada nível de gerenciamento. A definição de competências a adquirir foi feita a partir da experiência internacional e da realidade da administração pública brasileira.

Os programas são adaptados às necessidades das instituições que os solicitam, podendo variar em carga horária, formato e conteúdo específico. Para isto, a ENAP realiza um diagnóstico com os dirigentes e gerentes de cada organização.

Há alternância de módulos presenciais, trabalhos em grupo entre os módulos, *tutorat*, *coaching* e grupos de aprendizagem: a duração total é de aproximadamente 160 horas.

Os programas cobrem os seguintes temas:

- A gestão de si mesmo, de suas competências e habilidades
- Gerenciamento de equipes: exercício ético e eficaz de liderança
- Ferramentas da gestão voltada para resultados
- Agenda de governo, determinada política pública e os desafios institucionais de uma organização

- **A nova administração pública**
- **Instrumentos de gestão**
- **Gerenciamento de projetos**
- **Desenvolvimento gerencial e de equipes**
- **Recursos humanos**
- **Recursos financeiros**
- **Compras no setor público**
- **Atendimento ao público e apoio administrativo**
- **Informática**
- **Formação de multiplicadores**

Saber:

Saber fazer:

Saber ser:

A nova administração pública

- Estado e administração pública: desafios atuais *NOVO*
- Avança Brasil: PPA 2000-2003 para servidores *NOVO*
- Conhecendo a Administração Pública Federal
- Qualidade e participação na administração pública
- Direitos humanos para servidores

Instrumentos de gestão

- Planejamento e gestão estratégica: conceitos e ferramentas
- Elaboração de indicadores de desempenho institucional
- Avaliação da gestão para o Prêmio da Qualidade do Governo Federal
- Gestão da informação
- Monitorando resultados: livro de bordo e painel de controle *NOVO*
- Elaboração e monitoramento de contratos de gestão
- Gerenciamento de custos no setor público
- Método ABC de custeio (avançado)
- Análise e melhoria de processos
- Desburocratização: roteiro para obter resultados *NOVO*

Gerenciamento de projetos

- Elaboração e monitoramento de projetos
- Gerenciamento de projetos *NOVO*
- Gerenciamento de custos aplicado a projetos *NOVO*

Desenvolvimento gerencial e de equipes

- Negociação para administradores públicos
- Liderando equipes de alto desempenho
- Comunicação nas organizações públicas
- Mobilizando equipes
- Melhoria da gerência pública
- Oficina de criatividade
- A mulher como gerente no setor público
- Canal 4

Recursos humanos

- Gestão de recursos humanos : novos desafios
- Estratégias de capacitação para o setor público
- Regime Jurídico Unico
- Como se atualizar em legislação de pessoal
- Avaliação de desempenho de servidores: práticas e ferramentas *NOVO*

Recursos financeiros

- Programação e gestão financeira e orçamentária
- Elaboração e acompanhamento de convênios
- Gerenciamento de contratos de prestação de serviços e de terceirização *NOVO*

Atendimento ao público e apoio administrativo

- A busca da excelência no atendimento ao cidadão
- Secretariar com eficiência
- Estruturação de textos administrativos

Informática

- Informática para gerentes *NOVO*
- MS Project *NOVO*
- Excel para o SIG-2000 *NOVO*
- Access
- Outlook
- Internet *NOVO*
- Informática personalizada *NOVO*
- Informática básica no local de trabalho: Windows, Word e Excel

Resultados globais em 1999

- Instituições clientes da ENAP em 1999
- Perfil dos participantes
- Perfil dos instrutores
- Satisfação dos treinandos: avaliação dos cursos e dos instrutores
- Satisfação das organizações clientes: avaliação da eficácia dos cursos gerenciais
- Orçamento executado em 1999
- Recursos Humanos
- Instalações

Alinhamento ao Plano Plurianual: preparação para a elaboração de programas e apoio ao desenvolvimento dos gerentes.

Em 2000, a ENAP buscou consonância com a orientação estratégica do Plano Plurianual do Governo Federal brasileiro (PPA 2000-2003). Nesse sentido, reduziu-se o número de treinamentos básicos, visando aumentar o número de treinamentos gerenciais. Do total de 21.869 treinamentos realizados em educação continuada, os cursos voltados ao desenvolvimento gerencial representaram 40%, atingindo um total de 8.954 treinandos.

Em consonância com a orientação do Plano Plurianual 2000-2003, a ENAP focou sua atuação no desenvolvimento gerencial e no apoio aos gerentes do PPA e seus colaboradores. Nesse sentido, foram superadas as metas de apoio aos gerentes do Avança Brasil e suas equipes, com a participação de 546 gerentes (182% da meta inicial, de 300 gerentes) e de 988 colaboradores (198% da meta inicial, de 500 colaboradores) nos eventos de capacitação realizados, totalizando 1.534 participantes em 18.164 horas de aula.

Foram oferecidos cursos gerenciais nas seguintes áreas: comunicação no setor público; negociação; animação de equipes; melhoria da gerência pública; planejamento e gestão estratégica; elaboração e monitoramento de projetos; elaboração de indicadores de desempenho institucional; gerenciamento de custos; gestão da informação, entre outros.

A ENAP ofereceu oito cursos e eventos internacionais dirigidos a gerentes estratégicos da administração federal, num total de 254 participantes nas áreas de administração estratégica, gestão estratégica de recursos humanos, liderança e desenvolvimento de dirigentes no setor público, mobilização de equipes, economia e estratégias de regulação, e formação de administradores públicos, em parceria com a França, Canadá, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL).

Cursos à distância certificaram 2.224 servidores, que receberam treinamento em suas instituições de origem com apoio e monitoramento da ENAP. Outros 1.896 servidores participaram de treinamento em escolas parceiras, fora de Brasília.

A ENAP implementou uma nova categoria de treinamento em 2000: o Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores – DGOS. O objetivo desse programa foi desenvolver as competências cognitivas, as habilidades e as atitudes do gerente público perante os novos desafios do Estado brasileiro. O DGOS foi organizado em módulos, para facilitar o aprendizado e abranger o maior número possível de temas considerados importantes para o perfil dos gerentes. O programa foi implementado em 2000 pela ENAP em diversas instituições da administração pública federal e envolveu a participação de 497 participantes em 160 horas de treinamento. Os módulos aplicados foram: “Coaching”, “Módulos Presenciais” (como institucional, comportamental, gerencial e técnico) e “Grupos de Aprendizagem”. Esse último módulo foi desenvolvido com base no manual “Ferramentas para Liderança e Aprendizagem”, produzidos pelo *Canadian Centre for Management Development* – CCMD e traduzido para o português pela ENAP, com a autorização daquele centro.

Foram realizados quatorze estudos e pesquisas sobre os seguintes temas: a percepção das chefias sobre o impacto da capacitação

de seus funcionários nos cursos da ENAP; *survey* sobre experiências de avaliação de desempenho na administração federal; custos no serviço público; avaliação do impacto de cursos gerenciais da ENAP; necessidades de capacitação dos gerentes e equipes do Plano Avança Brasil; participação dos gestores (EPPGG) nas políticas públicas e sua trajetória profissional.

No intercâmbio com instituições de excelência em gestão no exterior, a ENAP intensificou suas ações de cooperação com a França, Reino Unido, Canadá, BID e CEPAL, estando em negociação projetos de cooperação com a União Européia, Espanha e Itália. A ENAP é representante do Brasil no CLAD – Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento.

Instituições clientes da ENAP em 2000

Em 2000, as instituições que mais capacitaram seus servidores junto à ENAP foram:

Instituição	Nº de participantes
INSS	1.918
Fundação Nacional de Saúde	1.091
Ministério da Defesa	572
Ministério dos Transportes	561
Ministério da Saúde	534
Marinha do Brasil	450
Presidência da República	448
Banco central do Brasil	442
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	435
Ministério da Fazenda	434
Comando da Aeronáutica	422
Ministério da Agricultura e Abastecimento	419

Perfil dos participantes

Dos 21.869 gerentes e servidores capacitados pela ENAP em 2000, 62,2% são homens, 37,4% são mulheres, sendo 28,2 % com a idade entre 40 e 49 anos e 40,3% com curso superior.

Perfil dos instrutores

A ENAP busca, para atuar como instrutores em seus cursos, profissionais que combinem sólida formação acadêmica com significativa experiência no setor público. Em 2000, a ENAP contou com a colaboração de 217 instrutores. Desse total, 39% são profissionais autônomos que já tiveram alguma experiência no setor público, 33% são servidores públicos ativos, 11% são professores de universidades e 9% são servidores públicos aposentados. Quanto à formação acadêmica, 22% possuem mestrado em áreas temáticas relacionadas a Administração Pública e 29% possuem cursos de especialização.

Satisfação dos treinandos: avaliação dos cursos e dos instrutores

Ao final de cada curso, o treinando avalia os seguintes aspectos: auto-avaliação; qualidade do curso e aplicabilidade ao ambiente de trabalho; desempenho do instrutor e os serviços de apoio da ENAP.

A avaliação demonstrou a eficácia dos cursos realizados para o desenvolvimento dos gerentes

Avaliação dos cursos

Os cursos corresponderam aos objetivos enunciados (89% de ótimo e bom); 92,6% dos treinandos avaliaram positivamente a utilidade dos cursos; 83,2% consideraram o material didático de ótima ou boa qualidade.

Avaliação dos instrutores

Os instrutores foram avaliados com conceitos bom e ótimo em 90% das respostas no que se refere ao conhecimento demonstrado, à utilização de técnicas de ensino, à clareza e organização das apresentações e à comunicação com a turma. No caso da utilização de recursos instrucionais, o percentual atingiu 72%.

Auto-avaliação

93% dos participantes mostraram-se comprometidos com os cursos oferecidos pela ENAP.

Serviços de apoio

Em 2000, a avaliação dos serviços de apoio alcançou um percentual de 95% para os conceitos bom e ótimo.

Satisfação das organizações clientes: avaliação de eficácia dos cursos gerenciais

Em 2000, a ENAP realizou avaliação de eficácia de seus cursos gerenciais, junto aos superiores imediatos dos treinandos, cerca de três meses após os cursos. Foram avaliadas tanto turmas abertas como turmas fechadas para determinadas instituições.

No que concerne a educação continuada, a ENAP desenvolveu 3 modelos de avaliação para mensuração de desempenho:

- O primeiro é denominado “Avaliação de Reação” e consiste no preenchimento de um questionário objetivo a ser entregue aos participantes no final de cada curso/evento. Busca-se avaliar 4 aspectos: i) auto-avaliação; ii) avaliação do curso; iii) o desempenho do instrutor; e iv) os serviços de apoio. Como a ENAP trabalha com grandes quantidades de treinandos em seus cursos/eventos, os questionários permitem leitura óptica.

- O segundo modelo é denominado “Avaliação de Eficácia” e consiste numa pesquisa feita por telefone, aproximadamente 3 meses após a realização do curso, para avaliar a efetividade do treinamento junto às chefias imediatas dos treinandos. A entrevista objetiva verificar se o conhecimento adquirido colaborou para a melhoria de desempenho do treinando e se está sendo aplicado no ambiente de trabalho. Nessa modalidade, somente cursos gerenciais são avaliados (por amostragem). Em 2000, de um universo de 395 chefes de 732 treinandos, 245 foram entrevistados (representando 556 treinandos). 97% deles afirmaram que os servidores estavam melhor preparados, após o treinamento, para enfrentar os desafios gerenciais das instituições e 86% disseram que os servidores tinham oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos em seus ambientes de trabalho.

- O terceiro modelo é também chamado de “Avaliação de Eficiência”, porém tem outro foco de aplicação, sendo direcionado às instituições que demandam cursos para turmas fechadas. A avaliação, nesse caso, busca analisar os resultados dos cursos da ENAP no contexto organizacional. Essa modalidade deverá ser implementada a partir de 2001.

A ENAP está também trabalhando no desenvolvimento de uma metodologia para mensurar, especificamente, a satisfação de dirigentes e gerentes do PPA em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Escola.

Cabe destacar também que em relação aos cursos de formação inicial para carreiras do Estado, cujos participantes são indivíduos aprovados em concursos de amplitude nacional, a ENAP aplica um modelo denominado “Avaliação de Aprendizagem”. Essa modalidade é aplicada a cursos mais extensos (média de 6 meses) e envolve a realização de provas e apresentação de trabalhos individuais e coletivos. Os resultados dessa processo, se não satisfatórios, implicam a eliminação do candidato.

Uma nova ferramenta de avaliação está sendo desenvolvida pela ENAP, com a assistência de uma equipe pedagógica, para mensurar aspectos comportamentais dos treinandos dos cursos de formação inicial. O objetivo é buscar uma aproximação entre o perfil do candidato e o perfil requerido de gerente público. Essa nova ferramenta será implantada a partir de junho de 2001.

Orçamento executado em 2000

Resumo	R\$
Pessoal, benefícios e encargos sociais	5.735.952,43
Apoio administrativo	1.076.935,13
Desenvolvimento de Gerentes e Servidores (educação continuada, publicação e difusão, estudos e pesquisas)	1.595.055,43
Total	8.407.942,99

Recursos Humanos

- Número de servidores na ENAP (total efetivo) – 149
- Número de servidores na Diretoria de Serviços e Informática – 87
- Número de servidores na Diretoria de Desenvolvimento de Gerentes e Servidores – 26
- Número de servidores na Diretoria de Informação e Conhecimento em Gestão – 21
- Número de servidores na Presidência e Assessorias – 15

Instalações

Instalada em um campus de 50.000 m², a ENAP conta com 25 salas de aula, dois laboratórios de informática, quatro anfiteatros, um auditório (200 lugares), uma biblioteca especializada, instalações esportivas, alojamento (243 leitos), centro de convivência, restaurante e um estúdio de gravação de vídeos.

Presidente da República Federativa do Brasil

- Fernando Henrique Cardoso

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

- Martus Tavares

Presidente da ENAP

- Regina Silvia Pacheco

**Diretora de Informação e Conhecimento em
Gestão**

- Vera Lúcia Petrucci

**Diretor de Desenvolvimento de Gerentes e
Servidores**

- Maurício Muniz Barreto de Carvalho

Diretor de Serviços e Informática

- Isabella Madeira Marconini

Programação

Seminários
Gerenciamento
de Programas



Auditório

O processo
de reforma
do Estado: a
experiência
do Chile

Palestrante: Prof. Claudio Orrego

▶ Sala 214

De 24 a 26.11.97
Tarde 14h30h

ENAP

Escola Nacional de Administração Pública

Endereço: SAIS - Área 2A
70610-900 Brasília, DF - Brasil

Fone: (5561) 445 7010

E-mail: enap@enap.gov.br

Site: www.enap.gov.br



ENAP

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO

GOVERNO
FEDERAL
Trabalhando em todo o Brasil