

**PROJETO DE PUBLICIZAÇÃO DA
ESCOLA VIRTUAL DE GOVERNO - EV.G**

ÍNDICE

Sumário Executivo	2
1. Contexto e introdução	4
1.1. Trajetórias da Enap e da Escola Virtual de Governo - EV.G	7
2. Desafios e opção pela publicização da EV.G	15
4. Objetivos e objeto da publicização	19
4.1. Objetivo geral	19
4.2. Objetivos específicos	19
4.3. Objeto da publicização	19
5. Alinhamento da publicização à estratégia organizacional	21
5.1. Cadeia de Valor: o negócio	21
5.2. Planejamento estratégico: o rumo	23
5.3. Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024	24
6. Atividades a serem publicizadas	28
6.1. Como é feito na Enap	28
6.1.1. Características dos cursos da EV.G	28
6.1.2. Produção e oferta dos cursos de educação executiva a distância	29
6.2. Limitações atuais e potencialidades da publicização	31
6.3. Descrição das atividades a serem publicizadas	34
7. Perfil do cidadão-cliente e público potencial	42
8. Governança compartilhada	46
8.1. Supervisão do Contrato de Gestão	50
10. Recursos de fomento	52

Sumário Executivo

Alinhada às tendências e melhores práticas internacionais de educação, a Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap vem evoluindo e consolidando sua estratégia de educação executiva a distância. Com isso, aprofunda o cumprimento de sua finalidade institucional de promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal, com vistas ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Um passo importante dessa trajetória foi a criação da Escola Virtual de Governo - EV.G, em 2017. A plataforma ampliou a oferta de cursos *online* de curta duração produzidos pela própria Enap e por outras instituições parceiras. Servindo como espaço unificado para oferta de cursos, a EV.G atendeu, em pouco mais de três anos de operação, a mais de 1,5 milhão de pessoas em todo o país, entre servidores públicos federais, estaduais e municipais do Executivo, do Legislativo e do Judiciário, além de cidadãos interessados em temas de gestão pública.

Seguir avançando na entrega de capacitações a distância, com conteúdos de qualidade e aplicação de tecnologia instrucional de ponta, é considerado fator essencial para que a Enap continue cumprindo, com excelência, sua missão de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

Esse desafio contrasta, no entanto, com restrições do atual modelo de produção e oferta desses cursos, que não tem sido capaz de atender integralmente às demandas de formação apresentadas pela própria Enap, responsável por coordenar a execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, bem como por outros órgãos e entidades da administração federal. Da mesma forma, observa-se que há ainda um público potencial a ser explorado, considerando a estimativa de que grande parte dos agentes públicos do país ainda não participou de um curso da EV.G.

A partir dessas constatações, a Enap vem tentando encontrar novos arranjos de gestão que permitam ampliar quantitativa e qualitativamente a capacidade de entrega de capacitação de servidores públicos, mantendo sempre o olhar para eficiência, economia, transparência e bom uso dos recursos públicos. No que tange

especificamente à operação da Escola Virtual de Governo, após a realização de avaliações preliminares, concluiu-se que a aproximação com o setor não-estatal, por meio do estabelecimento de parceria com a sociedade civil para compartilhar sua gestão da EV.G, poderia ser um caminho para atingir o objetivo de ampliar a oferta de educação executiva *online*, garantido a qualidade das capacitações sem onerar ainda mais o orçamento público.

Após a análise de diferentes alternativas jurídico-institucionais, a opção pelo modelo de parceria com uma Organização Social - OS, nos termos da Lei nº 9.637/98, se deu pela possibilidade de estabelecimento de uma relação de longo prazo caracterizada pela reciprocidade de interesses e pelo compromisso com a avaliação de resultados, no marco de um modelo de governança compartilhada que priorize o atendimento aos cidadãos e o controle social. Por esse caminho, busca-se maior flexibilidade gerencial, sem perder o caráter público das atividades da Escola.

Por meio do estabelecimento de um contrato de gestão, espera-se construir um regime de mútua colaboração com uma entidade que compartilhe dos mesmos princípios e valores da Enap e perceba valor estratégico em dividir com o poder público a responsabilidade de conduzir, com protagonismo, a estruturação das capacidades futuras do Estado brasileiro. A partir de uma educação inovadora, espera-se poder transformar o Estado brasileiro para, assim, transformar também o país.

1. Contexto e introdução

A Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, é uma escola de governo, vinculada ao Ministério da Economia, que tem como missão formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

A fim de acompanhar e liderar a transformação do Estado, a Enap definiu como visão ser o ambiente onde o setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor. Uma transformação que se relaciona não só com o alinhamento entre o setor público e as necessidades dos cidadãos, mas também com o foco na resolução de problemas com base em evidências e na transformação digital do Estado.

Desde a sua fundação, o contexto de atuação da Escola e as mudanças que nele ocorreram podem ser analisados em diferentes níveis: global, das organizações, da relação ensino-aprendizagem e da educação corporativa.

O nível global de mudança está relacionado ao advento e aplicação da máquina informacional e da máquina informacional inteligente, que impactaram os processos produtivos, incluindo-se aí aqueles voltados à produção de políticas públicas, e transformaram profundamente as práticas gerenciais.

Novas práticas gerenciais são reflexo e ao mesmo tempo alimentam processos de inovação e transformação organizacional, em particular a transformação digital, que envolve a reinvenção de negócios, o conhecimento do contexto e dos clientes, a decisão baseada no uso inteligente de dados, a gestão parametrizada em evidências e a aplicação maciça de tecnologia em processos e produtos.

Diante de problemas cada vez mais complexos e interdependentes, instituições públicas e privadas são desafiadas a adquirir novos conhecimentos, a desenvolver capacidades e a inovar constantemente, a fim de se manterem vivas e relevantes. Essas organizações têm buscado profissionais com perfil cada vez mais criativo e adaptável, que estejam dispostos a se capacitar para entregar os resultados desejados.

Essas transformações trouxeram uma nova dinâmica à forma como o conhecimento é adquirido e gerido. O conhecimento se tornou altamente valioso, ao mesmo tempo em que se observa a necessidade de atualização em ciclos cada vez mais curtos de

aprender e reaprender. A relação ensino-aprendizado tem mudado ainda mais profundamente com a difusão do ensino a distância (EaD) e a possibilidade de aprendizagem por meio de cursos, vídeos e materiais de consulta. Além disso, práticas centradas nos alunos (tais como sala de aula invertida e espaços de experimentação) e programas ancorados em competências comportamentais surgem como tendência.

A educação baseada em competências (*competency based education*), também chamada de aprendizado personalizado, representa uma importante inovação nesse campo. Para os especialistas do instituto criado pelo autor da teoria da inovação disruptiva, Clayton Christensen, a educação baseada em competências não é por si só uma inovação disruptiva, mas uma condição que pode abrir oportunidades para que as rupturas dos modelos tradicionais se instalem e cresçam¹. Recentes avanços tecnológicos e inovações em modelos de negócio tornaram possível essa abordagem, na qual o aprendizado é fixo e o tempo é variável no nível do indivíduo, beneficiando centenas de milhares de aprendizes – em especial adultos com suas agendas menos previsíveis².

O acesso às informações e ao conhecimento por meio digital, de forma paga ou gratuita, tem ampliado as possibilidades de as pessoas navegarem de forma autônoma. Diretamente relacionadas aos movimentos de aprendizagem centrada nos indivíduos e de incorporação de novas tecnologias à educação estão tendências como o *stackable learning* - que envolve o aprendizado e a certificação em blocos de conhecimento mais curtos e moduláveis - e o uso de *data learning analytics* e de inteligência artificial para personalizar o ensino de acordo com as características e necessidades de cada pessoa, otimizando os resultados alcançados.

Absorvendo essas dinâmicas de transformação globais, organizacionais e de ensino-aprendizagem, gestores vêm identificando e estimulando iniciativas de aprendizagem dentro dos seus times, ao mesmo tempo em que os profissionais buscam por conta própria oportunidades de *upskilling* e *reskilling* para se manterem empregados ou avançarem na carreira. As áreas de recursos humanos passam então a desempenhar novos papéis na educação corporativa, estimulando a cultura de aprendizagem na organização e nas pessoas, com flexibilidade de conteúdos e abordagens, sem soluções estanques ou engessadas.

¹<https://www.christenseninstitute.org/blog/what-does-competency-based-education-have-to-do-with-disruption/>

²https://www.christenseninstitute.org/blog/how-competency-based-education-can-help-the-nation-recover-from-covid-19/?_ft_topics=accreditation,competency-based-learning-higher-education

As implicações dessas mudanças para escolas de governo são significativas. Além de impactar as próprias escolas, como organizações, essas transformações afetam essencialmente seus clientes preferenciais – as organizações governamentais – e os arranjos multi-institucionais de governança pública.

As escolas de governo têm importante papel na melhoria da gestão pública e da transformação do Estado, por terem como especificidade o ensino aplicado e diretamente ligado às necessidades da administração pública. A apropriação de modelos é feita por meio de processos de reflexão e de exercícios centrados na prática do trabalho exercido nos órgãos públicos e no *benchmarking* de centros de referência internacionais.

Quando se olha para as escolas de governo dos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, por exemplo, observa-se a tendência crescente de se trabalhar competências orientadas para uma atuação colaborativa e em rede. Segundo Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública da OCDE³, lançada em 2018, e documento “Trabalhando por meio de redes na era da hiperconectividade”⁴ (*Working through Networks in the Age of Hyper Connectivity*), publicado em 2017, o futuro do trabalho no setor público envolverá cada vez mais relações e redes dentro e fora do governo. Para tanto, a OCDE ressalta a importância de as escolas de governo serem capazes de construir capacidades relacionadas à formação de redes e de também serem, as próprias escolas, nodos importantes em redes que apoiem o rompimento dos silos intersetoriais.

Orientada nesse sentido e em diálogo com as competências necessárias para o governo na era digital, a escola de governo do Canadá lançou a iniciativa *Bus Rides* (corridas de ônibus), aplicando tendências de microaprendizagem e de competências digitais. Também como exemplo de agência das escolas de governo nessa “revolução de *reskilling*” necessária para o mundo contemporâneo, vale citar a experiência da escola de governo de Singapura, Lee Kuan Yew. A instituição tem oferecido programas sob demanda, disponibilizados em ambiente virtual e construídos por meio da rede de

³Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-pt.pdf>. Acesso em 2 de dezembro de 2020.

⁴Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/Working-through-Networks-in-the-Age-of-Complexity.pdf>. Acesso em 2 de dezembro de 2020.

universidades, entidades e governos que a escola compõe. Os programas abertos para não-servidores públicos, chamados de “*open enrollment programs*”, são oferecidos em formato *online*, gravados ou ao vivo.

O desafio de preparar agentes públicos para a era do conhecimento, da tecnologia e da inovação exige das escolas de governo sensibilidade, flexibilidade e escalabilidade. Sensibilidade se relaciona à compreensão do contexto, incluída aí a percepção tempestiva da variabilidade das demandas e das opções tecnológicas – o que envolve a capacidade de antever, compreender e mesmo induzir demandas dos clientes, respondendo e ao mesmo tempo transformando⁵ o contexto. Flexibilidade se refere à capacidade de entrega, de colocar em ação uma arquitetura organizacional que possa responder à variabilidade das demandas e ofertas tecnológicas. Escalabilidade, por sua vez, diz respeito à ampliação das entregas para gerar efeitos no ecossistema – um bom exemplo desse requisito é a escalabilidade nacional, incluindo atuação junto às esferas estaduais e municipais, uma vez que as políticas públicas são inevitavelmente geridas por meio de arranjos interfederativos. Acrescente-se que o sentido de tecnologia não está restrito aqui às assim denominadas TIC (tecnologias de informação e comunicações), mas abarca também, e inexoravelmente, novas tecnologias educacionais.

1.1. Trajetórias da Enap e da Escola Virtual de Governo - EV.G

Desde sua criação, a Enap se orienta pelo “ensino de aplicação”, que consiste em promover a aprendizagem por meio da aproximação dos alunos às situações concretas da prática governamental. Os alunos são levados a analisar e a avaliar os preceitos da administração pública e o seu papel profissional, para compreender o contexto complexo da ação governamental e decidir sobre como agir e interagir em situações concretas da realidade brasileira.

À medida que a sociedade passa por processos de transformação e as instituições públicas precisam lidar com problemas cada vez mais complexos e interdependentes, a Enap vem evoluindo e fortalecendo sua atuação em rede para se manter capaz de promover o desenvolvimento contínuo de agentes públicos aptos a entregar as

⁵A ideia de autopoiese trazida por Maturana (Maturana, Humberto; Varela, Francisco (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Kluwer) da biologia significa, relativamente às organizações, um padrão de evolução autorreferente, no sentido de que a atuação da organização no seu contexto reflete menos os determinantes do contexto e mais as suas características intrínsecas.

políticas públicas e os serviços exigidos pelos cidadãos. Nesse sentido, a Escola empreendeu, ao longo de sua trajetória, dois movimentos principais: ampliação de funções e ganho de escala na entrega de capacitações, especialmente a distância.

A ampliação das atividades da Escola, no sentido da prestação de serviços que apoiam o governo na resolução de problemas públicos, ao mesmo tempo em que promovem o desenvolvimento de competências nos servidores, foi significativa ao longo dos últimos anos.

Desde 1996, a Escola promove o Concurso Inovação no Setor Público, que identifica e promove iniciativas transformadoras da administração pública que contribuem para o aumento da eficácia na gestão e a melhoria na qualidade dos serviços. Mais do que um meio para valorizar e reconhecer servidores inovadores, o concurso é uma forma de gerenciar o conhecimento sobre inovação pública e disseminar boas práticas e iniciativas de sucesso.

A partir de 2002, a Escola deu início a uma nova vertente de atuação, com a oferta própria de cursos de pós-graduação *lato sensu*, após haver realizado alguns cursos de especialização em parceria com universidades federais brasileiras.

Em 2003, foi criada pela Enap a Rede de Escolas de Governo⁶, com o objetivo de aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) e dos três poderes.

Em 2016, a Enap inaugurou o GNova, laboratório de inovação em governo voltado para o desenvolvimento de soluções com menos burocracia e mais eficiência para os serviços públicos, visando transformar o modo como o Estado se relaciona com a sociedade, recolocando o foco nas pessoas e em suas necessidades. No mesmo ano, cientes da importância de contribuir com o fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências e em dados, a escola criou uma área especializada em Ciência de Dados.

Paralelamente, com a edição do Decreto nº 8.902, de 10 de novembro de 2016, a Enap passou a se configurar como uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação -

⁶ Em linha com esse histórico, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP (Decreto nº 9.991/2019) atribuiu à Enap a função de articuladora das ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e do sistema de escolas de governo da União.

ICT, cabendo-lhe o desenvolvimento de pesquisa básica ou aplicada, de caráter científico e tecnológico, e o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos destinados a tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Em 2017, foi criada a Escola Virtual de Governo - EV.G, que teve o seu primeiro curso lançado para o público em fevereiro de 2018. Como um portal único de governo, a EV.G nasceu com a proposta de superar a fragmentação dos serviços de hospedagem e gestão acadêmica para cursos de educação executiva *online*.

Mais recentemente, em 2019, a Enap lançou o Desafios (gov.br/desafios), plataforma de inovação aberta que vem promovendo a colaboração entre Estado, sociedade civil, academia, empreendedores e cidadãos na busca de soluções para problemas públicos.

O atual perfil de atuação da Enap, nos termos do Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020, e em linha com o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, alterado pelo Decreto nº 10.506, de 01 de outubro de 2020, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, inclui:

- Programas de formação inicial de servidores públicos;
- Programas de aperfeiçoamento de carreiras;
- Programas de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino;
- Programas educacionais formais de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado);
- Programas de desenvolvimento profissional e de capacitação permanente de agentes públicos;
- Programas de capacitação gerencial de dirigentes;
- Cursos a distância, por meio de plataforma tecnológica compartilhada;
- Pesquisa;
- Prospecção, experimentação e difusão da inovação (laboratório de inovação em governo);
- Difusão do conhecimento e publicações;
- Serviços de transformação governamental;

- Desenvolvimento e aplicação de metodologias de avaliação de políticas públicas;
- Assessoria para recrutamento e seleção de pessoal para provimento de cargos em comissão e funções de confiança;
- Certificação de competências;
- Programas e projetos de cooperação nacional e internacional;
- Realização de premiações;
- Coordenação da rede de escolas de governo do Poder Executivo federal e do sistema de escolas de governo da União; e
- Coordenação das iniciativas de desenvolvimento de pessoas dos órgãos e das entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Essa trajetória, marcada, ainda, pela incorporação da Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda - Esaf, em 2019, está estampada na evolução do marco jurídico-institucional da Enap, conforme normas elencadas na Tabela 1 a seguir.

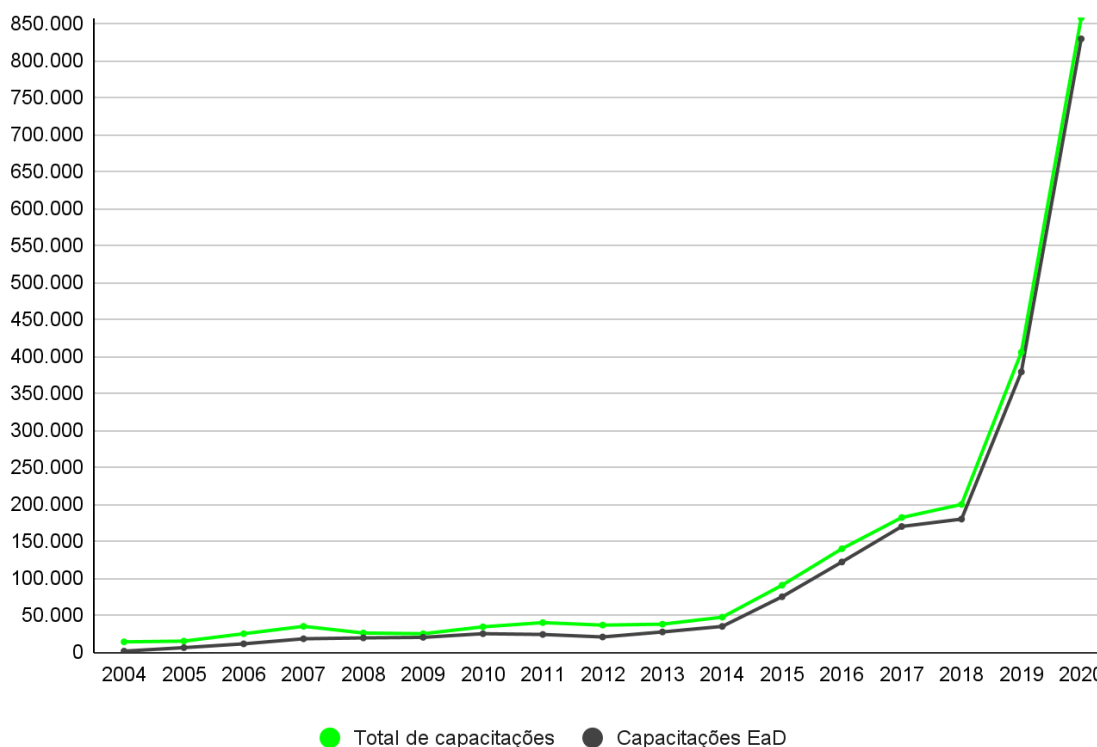
Tabela 1. Evolução do marco jurídico-institucional da Enap

Ato legal	Ementa
Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980	Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - Funcep, e dá outras providências.
Decreto nº 85.524, de 16 de dezembro de 1980	Aprova o Estatuto da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - Funcep.
Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986	Institui a Escola Nacional de Administração Pública - Enap e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - Cedam, e dá outras providências.
Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990	Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - Funcep (para Enap).
Decreto nº 6.563, de 11 de setembro de 2008	Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, e dá outras providências.
Decreto nº 8.902, de 10 de novembro de 2016	Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, e dá outras providências.
Medida provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019, convertida na Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019	Incorpora a Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda à Escola Nacional de Administração Pública.

Decreto nº 9.680, de 2 de janeiro de 2019	Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, e dá outras providências.
Decreto nº 9.730, de 15 de março de 2019	Altera o Decreto nº 9.680, de 2 de janeiro de 2019, que aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap.
Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.
Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020	Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, e dá outras providências.

O segundo movimento empreendido pela Enap – de ganho de escala na entrega de capacitações – está ilustrado pelo Gráfico 1 a seguir. Os números indicam, particularmente, dois feitos: a) o aumento das entregas de capacitação (total de capacitações, linha verde) foi seguido praticamente *pari passu* pela escalada da entrega de capacitações a distância (capacitações EaD, em cinza), o que indica uma resposta à dinâmica tecnológica do contexto e seus efeitos sobre a Enap e seus clientes; e b) a escalada seguiu um padrão exponencial quase perfeito, revelando dois grandes saltos, iniciados em 2014 e em 2018/2019, que serão explicados mais adiante.

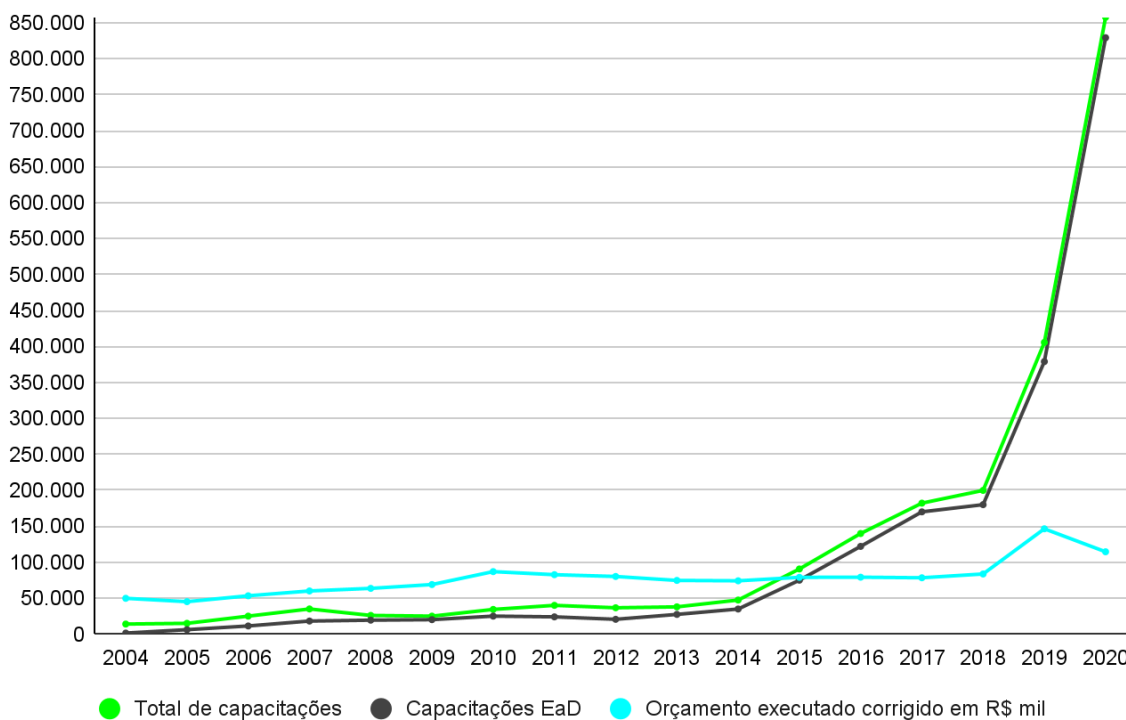
Gráfico 1. Capacitações Enap - total e EaD (2004-2020)



O Gráfico 2, que relaciona entregas da Enap em termos de capacitações e o orçamento total executado pela Escola nos últimos anos, revela um distanciamento crescente entre as trajetórias de crescimento da entrega (total de capacitações, linha verde) e da disponibilidade orçamentária (orçamento corrigido, linha azul), em que pese a ocorrência do aumento orçamentário decorrente da incorporação da Esaf, em 2019. Vale notar aqui que, uma vez que há ganho de escala, não se espera que projetos intensivos em tecnologia mantenham uma relação linear e proporcional entre entregas e orçamento, mas esses dados servem para indicar a evolução da relação entre investimento, custos médios e entregas realizadas pela Enap.

Em síntese, de 2004 a 2020, enquanto o orçamento pouco mais que dobrou, o total de capacitações cresceu 61 vezes, ao passo que o número de capacitações EaD cresceu 569 vezes.

Gráfico 2. Orçamento executado Enap e capacitações - total e EaD (2004 a 2020)



Até 2013, havia um padrão de crescimento moderado das entregas (capacitações presenciais e a distância) e de crescimento proporcional do orçamento. Em relação ao EaD, o padrão de evolução orçamentária foi suficiente para custear a infraestrutura básica de tecnologia da informação, em linha com um ritmo relativamente moderado de inovação tecnológica.

A partir de 2014, verifica-se um primeiro salto: intensificação do crescimento das entregas, descolado do padrão de crescimento do orçamento. Esse salto, relacionado principalmente ao aumento do catálogo de cursos e capacitações a distância, reflete um esforço iniciado em dezembro de 2013, a partir de parceria estabelecida com a Universidade de Brasília - UnB, por meio da celebração de Termo de Cooperação com o objetivo de prover “soluções tecnológicas, metodológicas e de gestão que permitam à Enap se posicionar de forma estratégica e inovadora no uso de tecnologias aplicadas à educação”. A parceria, renovada em 2016, previa a transferência de tecnologias à Enap e a atuação de professores e pesquisadores da Universidade, notadamente das áreas de pedagogia, *web design*, informação e tecnologia da informação, por meio da concessão de bolsas de pesquisa.

A parceria com a UnB permitiu, assim, a obtenção de ganhos de produtividade e de gestão de dados abertos, além da internalização dos serviços de hospedagem e administração do ambiente virtual de aprendizagem da Enap, produção multimídia e planejamento educacional.

A partir de 2018, observa-se um segundo salto, com a ampliação do distanciamento entre as linhas de volume de entrega e de orçamento, movimento impulsionado pela incorporação da Escola Fazendária em 2019. Esse salto está conectado ao lançamento pela Enap, no final de 2017, da Escola Virtual de Governo - EV.G, estratégia, vinculada ao seu papel de coordenadora da rede nacional de escolas de governo, que visou superar o cenário de fragmentação e redundância na oferta de capacitações a distância por parte de instituições públicas.

Partindo dos avanços experimentados pela Enap nesse campo, e incorporando tendências educacionais emergentes, a EV.G se configurou como uma plataforma unificada de oferta de cursos de educação executiva a distância⁷ associada aos serviços (opcionais) de hospedagem de cursos em ambiente virtual de aprendizagem, de gestão acadêmica – por meio de um sistema de secretaria virtual compartilhado pelas instituições associadas –, e de análise de dados ou acesso aberto à base completa de dados. Atualmente, mais de 80 instituições participam da EV.G, produzindo e ofertando cursos autoinstrucionais e certificando, junto com a Enap, a formação de servidores públicos e de cidadãos em geral.

⁷ A Escola Virtual de Governo - EV.G oferta exclusivamente cursos de educação executiva a distância, entendidos como cursos assíncronos de alto desempenho para a formação de habilidades nas várias áreas de conhecimento, ofertados de forma *online*, em ambiente virtual de aprendizagem (AVA), com carga horária de curta duração (inferior ou igual a 100 horas), podendo ser exclusivamente autoinstrucionais ou oferecer tutoria. Os cursos atualmente disponíveis no catálogo da EV.G são predominantemente autoinstrucionais e têm, em média, carga horária de 20 a 40 horas, com exceções variando para mais ou menos. Esses cursos podem ser agrupados em certificações avançadas com carga horária mais robusta.

2. Desafios e opção pela publicização da EV.G

Nos últimos anos, são visíveis tanto a expansão do alcance das capacitações a distância realizadas pela Enap quanto as inovações incorporadas ao longo de sua trajetória. No entanto, a Escola vem se deparando com uma questão estruturante: a sustentabilidade da ampliação do ritmo de entrega de cursos de educação executiva a distância *vis-à-vis* às restrições do seu modelo de gestão.

Segundo dados de maio de 2021 do Painel Estatístico de Pessoal da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia⁸, há atualmente 584.860 servidores civis ativos na administração federal direta, autárquica e fundacional. Destes, 33,6% estão lotados na região Sudeste; 22,1% na região Nordeste; 20,7% na região Centro-Oeste; 12,5% na região Sul e 11% na região Norte.

Ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores públicos federais lotados nas diferentes regiões do país, potencializando a abrangência das ações da Escola e contribuindo para a efetividade e sustentabilidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, requer fortalecer a estratégia de ensino a distância da Enap.

Além de servidores federais que necessitam de permanente atualização para o desempenho de suas funções, a EV.G atende a uma pluralidade de públicos. Entre eles, destacam-se agentes públicos de outros poderes e de outras esferas, tanto estaduais quanto municipais. Esse público é atraído para a EV.G pela estratégia de instituições parceiras da Escola que, para a implementação de diferentes políticas públicas, buscam desenvolver e oferecer conteúdo de interesse para esses profissionais. Ainda, diversos conteúdos ofertados na EV.G são acessados pela sociedade civil, em especial aqueles destinados a orientar os cidadãos em suas demandas por serviços públicos.

Seguir ampliando a entrega de capacitações a distância, com qualidade e aplicação de tecnologia instrucional de ponta é, portanto, essencial para que a Enap cumpra sua missão de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

⁸Disponível em:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal>. Acesso em 24 de junho de 2021.

Esse desafio contrasta, no entanto, com restrições do atual modelo de gestão de gestão da Enap, que não tem sido capaz de dar vazão ao estoque de cursos em desenvolvimento, nem tampouco responder integralmente às demandas que a Escola recebe frequentemente de outros órgãos e entidades do governo federal ou de outras esferas. Também a Enap encontra dificuldades em se ajustar à sazonalidade das demandas por produção e por atualização de cursos e, ainda, em manter o parque tecnológico da EV.G atualizado.

Diante de limitações relacionadas à contratação e gestão de profissionais e à incorporação de produtos, serviços e tecnologias, que representam obstáculos à continuidade da evolução do ensino a distância promovido pela Enap, a Escola vem buscando novos modelos de gestão que lhe possibilitem responder de forma sustentável a esse cenário. Nesse contexto, colocou-se como opção estratégica a busca por arranjos de parceria que permitissem alavancar a entrega desses serviços, com flexibilidade e constante inovação.

Após a análise de diferentes alternativas jurídico-institucionais para a gestão da EV.G, a opção pelo modelo de parceria com uma Organização Social - OS, nos termos da Lei nº 9.637/1998, se deu pela possibilidade de estabelecimento de uma relação de longo prazo caracterizada pela reciprocidade de interesses e pelo compromisso com a avaliação de resultados, no marco de um modelo de governança compartilhada que priorize o atendimento aos cidadãos e o controle social. Por esse caminho, busca-se maior flexibilidade gerencial, sem perder o caráter público das atividades da Escola.

Nesse arranjo, embora sempre balizada pelos princípios da administração pública, a organização social contará com maior flexibilidade administrativa, podendo se adaptar, de forma mais ágil, às constantes transformações gerenciais, pedagógicas e tecnológicas que envolvem o ambiente da educação corporativa em todo o mundo.

Nos termos do Decreto nº 9.190/2017, que regulamenta a Lei nº 9.637/1998, "a qualificação de entidades privadas sem fins lucrativos como organizações sociais tem por objetivo o estabelecimento de parcerias de longo prazo, com vistas à prestação, de forma contínua, de serviços de interesse público à comunidade beneficiária". Nesse sentido, uma das diretrizes do modelo é o seu alinhamento aos princípios e objetivos estratégicos da política pública correspondente – no caso, aqueles relacionados ao

desenvolvimento de agentes públicos e ao aumento da eficácia e da qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Em linha com a perspectiva de convergência de visões e valores no âmbito da parceria, o modelo prevê a participação do poder público, de especialistas e de representantes da comunidade beneficiária no Conselho de Administração da OS. Trata-se da instância que, em conjunto com a Enap, deverá exercer o direcionamento estratégico da parceria, em linha com os resultados previstos no contrato de gestão.

Além da orientação estratégica coordenada, o modelo possibilita a estruturação de um arranjo de governança compartilhada, com a previsão de processos, instrumentos e instâncias de direcionamento e controle da parceria, respeitado o escopo do contrato de gestão e os papéis, responsabilidades e fronteiras de atuação da Enap e do parceiro. Em um ambiente que se transforma rapidamente, essa governança compartilhada permite o acompanhamento das atividades desempenhadas pela organização social, mantendo a sua flexibilidade gerencial, mas com a segurança de sempre garantir o interesse público no processo.

Destacam-se, ainda, nesse modelo, a ênfase no atendimento ao cidadão-cliente e o foco em resultados qualitativos e quantitativos, a partir de objetivos e metas negociados conjuntamente e pactuados no contrato de gestão. Essas diretrizes imprimem à parceria o compromisso com a avaliação dos resultados, com a qualidade dos produtos e serviços e com a satisfação do público-alvo da EV.G, ao mesmo tempo em que permitem que o parceiro incorpore às atividades ganhos de eficiência e inovações.

Na perspectiva da organização social parceira, o contrato de gestão é uma oportunidade de estabelecer uma parceria de longo prazo com o poder público, não apenas como uma fonte de recursos para suas atividades, mas, principalmente, com a possibilidade de cocriar, junto com a Enap, as estratégias de fortalecimento do Estado brasileiro em sua dimensão mais importante: o capital humano.

E, ainda, aproveitando a sinergia existente entre as ações de formação de servidores públicos, pela EV.G, com outras ações de formação que possam ser desenvolvidas, a organização social parceira poderá ampliar sua capacidade de ação, inclusive auferindo receitas externas à parceria com a Enap, a fim de potencializar suas atividades, com aumento de produtividade e com geração de valor e de externalidades positivas para a

sociedade. Afinal, servir à sociedade é a razão última e final de todo o trabalho realizado pela Enap, em particular, e pelo setor público, de forma geral.

4. Objetivos e objeto da publicização

Diante dos desafios estratégicos enfrentados pela Enap e das potencialidades do modelo de gestão em parceria com Organização Social - OS, nos termos da Lei nº 9.637/1998, foram definidos como objetivos e objeto da publicização:

4.1. Objetivo geral

O objetivo geral da publicização é ampliar a capacidade de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância por parte da Enap, com aplicação de tecnologia instrucional de ponta e melhoria na qualidade dos cursos ofertados e na experiência dos usuários da Escola Virtual de Governo - EV.G, em linha com as prioridades da administração pública brasileira.

Entende-se por cursos de educação executiva a distância, nos termos das tipologias adotadas pela Enap: cursos assíncronos de alto desempenho para a formação de habilidades nas várias áreas de conhecimento, ofertados de forma online, em ambiente virtual de aprendizagem (AVA), com carga horária de curta duração (inferior ou igual a 100 horas), podendo ser exclusivamente autoinstrucionais ou oferecer tutoria.

4.2 Objetivos específicos

Complementarmente, busca-se, com a publicização, alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver processos mais ágeis, flexíveis e eficientes de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância;
- Garantir que a EV.G conte com um parque tecnológico sempre atualizado;
- Atender adequadamente a demanda dos órgãos e entidades da administração pública federal para produção de cursos *online* de curta duração;
- Aprimorar os processos de correção e atualização permanente de conteúdos dos cursos ofertados na EV.G;
- Desenvolver novos formatos de conteúdo e objetos de aprendizagem, mais modulares, flexíveis, modernos e personalizáveis; e
- Melhorar a experiência dos usuários da EV.G.

4.3. Objeto da publicização

Para alcançar os objetivos previstos, serão objeto da publicização as seguintes atividades – detalhadas no item 6.3:

- Produção de cursos de educação executiva a distância: conteúdo, desenho instrucional, produção multimídia, implementação e revisão permanente; e
- Oferta de cursos de educação executiva a distância: suporte aos alunos, gestão das turmas, ambientes virtuais de aprendizagem e gestão dos dados.

5. Alinhamento da publicização à estratégia organizacional

Ao longo de sua trajetória, a Enap tem buscado consolidar sua gestão estratégica como um processo contínuo de tomada de decisão, que envolve a definição dos objetivos e dos meios para alcançá-los e inclui todos os níveis e setores da Escola.

Seguindo as melhores práticas e as recomendações de uniformização estabelecidas no Guia Técnico de Gestão Estratégica da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia - SEGES/ME, a gestão estratégica da Enap inclui os seguintes elementos: i) cadeia de valor e mapa estratégico; ii) definição da missão, da visão e dos valores; iii) objetivos estratégicos; iv) indicadores e metas; e v) projetos estratégicos. Somam-se a esses instrumentos, ainda, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que conecta o direcionamento estratégico da Enap a referenciais de natureza técnico-pedagógica próprios de uma instituição de ensino.

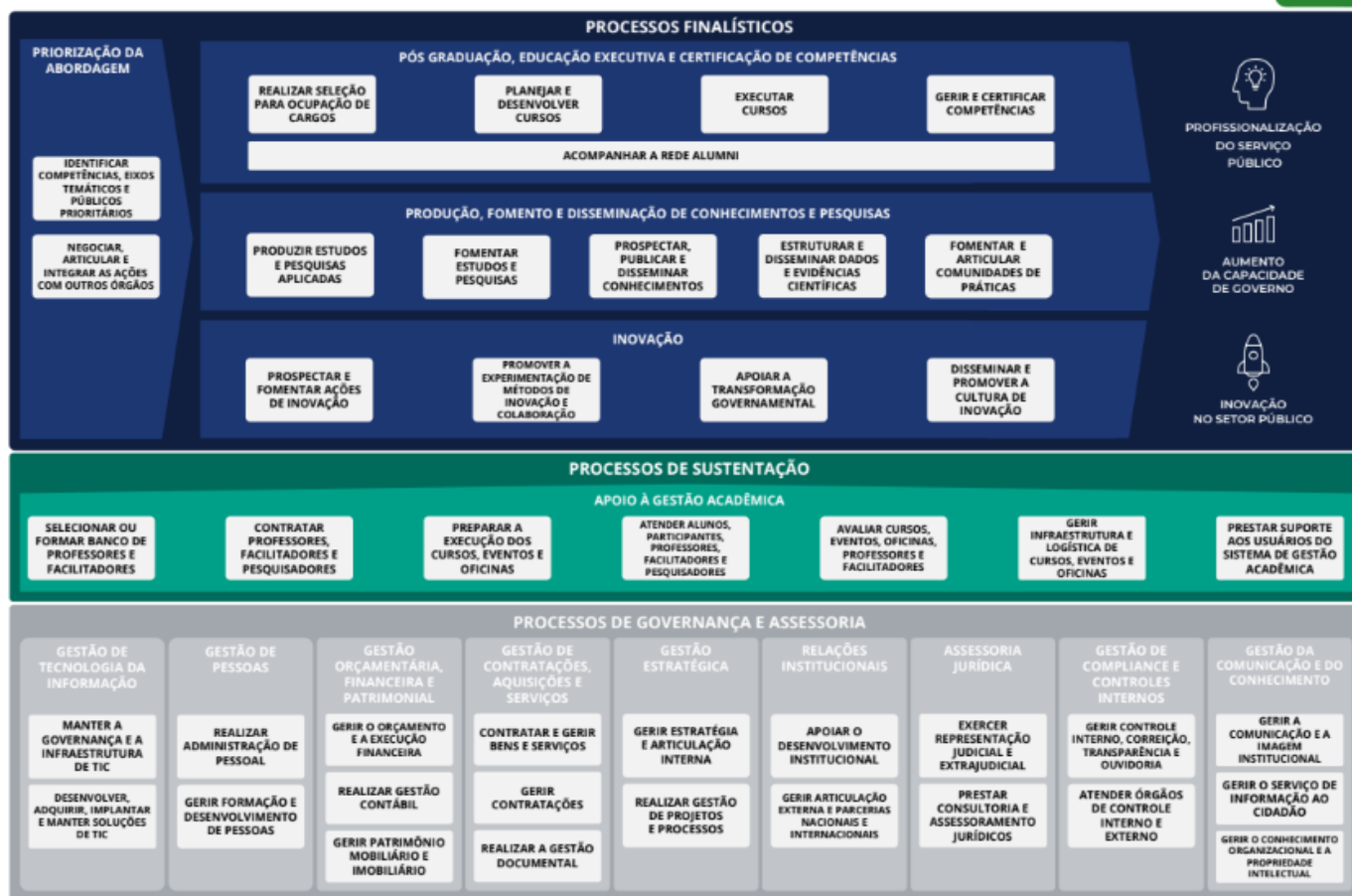
Nesta seção, esses elementos são apresentados de forma articulada ao projeto de publicização da EV.G, demonstrando o alinhamento entre a estratégia organizacional da Enap e o novo modelo de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância que se pretende implementar.

5.1. Cadeia de Valor: o negócio

A Figura 1 a seguir apresenta a Cadeia de Valor da Enap, que representa os processos finalísticos, de sustentação e de governança e assessoria que norteiam o funcionamento da Escola.

Figura 1. Cadeia de Valor da Enap - 2020

Cadeia de Valor 2020



O objetivo geral da publicização – ampliar a capacidade de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância por parte da Enap – se relaciona diretamente com: a) o processo finalístico “Pós-Graduação, Educação Executiva e Certificação de competências”, em particular com os processos de “Planejar e Desenvolver Cursos” e “Executar Cursos”; b) os processos de sustentação de Apoio à Gestão Acadêmica, com destaque para “Contratar Professores, Facilitadores e Pesquisadores” e “Preparar a Execução dos Cursos, Eventos e Oficinas”; e c) os processos de governança e assessoria, notadamente “Gestão de Tecnologia da Informação”, “Gestão de Contratações, Aquisições e Serviços” e “Relações Institucionais”.

O escopo da parceria representaria, portanto, um corte transversal na cadeia de valor, (perpassando processos de suporte e de negócio).

5.2. Planejamento estratégico: o rumo

A figura 2 a seguir representa o mapa estratégico da Enap, revelando os componentes relativos ao seu propósito (missão, visão e valores) e resultados (objetivos).

Figura 2. Mapa estratégico da Enap - 2019-2022



O processo de atualização da missão, da visão e dos valores da Enap e de construção dos objetivos estratégicos a serem perseguidos pela Escola no período 2019-2022 teve como elemento orientador o impacto das tendências e dos desafios da sociedade contemporânea sobre a atuação do Estado e, por conseguinte, sobre o que se espera de uma escola de governo. Nesse sentido, buscou, por um lado, responder ao cenário de transformação digital, de novas formas de comunicação e aprendizagem e de transformação do mundo do trabalho. Por outro, foi permeado por aspectos como busca por eficiência, incorporação de boas práticas do setor privado e incentivo à construção de parcerias, revelando a percepção de uma dinâmica organizacional complexa, que exige da Enap capacidade de resposta condizente.

Entre os objetivos constantes do mapa estratégico, a publicização se alinha principalmente a três deles: a) “Formar agentes públicos para atuar de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais com foco em resultados para a sociedade”

(perspectiva “Resultados e Governo”); b) “Conectar pessoas, ideias e organizações locais, nacionais e internacionais, fortalecendo redes e parcerias” (perspectiva “Processos Internos/Articulação”); e c) “Aperfeiçoar o modelo de negócios para alavancar e diversificar as parcerias e as fontes de recursos” (perspectiva “Pessoas e Recursos”).

Ainda no campo do direcionamento estratégico, destaca-se o programa “Enap como Plataforma”, elencado como um dos projetos estratégicos e prioritários para o alcance dos objetivos da Escola. De natureza transversal, voltado à consolidação e ao fortalecimento do ensino a distância promovido pela Enap, o programa inclui projetos direta e indiretamente relacionados à publicização: a) portal e sistema de gestão acadêmica; b) produção de cursos a distância: metodologia, produção *web* e produção audiovisual; e c) modelagem Institucional.

5.3. Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI contém os elementos (do negócio e de seu direcionamento estratégico) anteriormente abordados e os conecta com questões de natureza técnico-pedagógica pertinentes a toda e qualquer instituição de ensino.

Em linha com o projeto de publicização, o PDI destaca demandas do ambiente institucional por uma Enap capaz de desenvolver agentes públicos que respondam às expectativas da sociedade e ofereçam soluções para problemas cada vez mais complexos e interdisciplinares, em um contexto de “busca constante pela otimização do funcionamento do Estado e pelo aperfeiçoamento das políticas públicas” (PDI, 2020-2024).

Nos termos do Plano, “trabalha-se com a premissa de que a qualidade do serviço prestado à sociedade está diretamente ligada à melhoria do funcionamento da máquina pública e da gestão dos servidores no âmbito da administração pública federal e, por esse motivo, a busca pela excelência dos serviços e a melhoria da gestão pública de pessoas continuará a guiar os esforços do País nos próximos anos, buscando: modernizar o Estado, por meio da criação de mecanismos de gestão dinâmicos e alinhados às transformações pelas quais passa a sociedade; aproximar o setor público da realidade brasileira; e possibilitar um Estado financeiramente sustentável em longo

prazo, que possibilite a prestação de serviços públicos de qualidade não somente no presente, mas também no futuro” (PDI, 2020-2024).

Nesse contexto, como ambiente onde o setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor, a Enap busca uma "transformação que se relaciona não só com o alinhamento entre o setor público e as necessidades dos cidadãos, mas também com o foco na resolução de problemas com base em evidências e na transformação digital do Estado” (PDI, 2020-2024).

Nesse sentido, e em linha com o movimento de transformação digital do Governo Federal, "o grande desafio da educação executiva é preparar o profissional 4.0 para a era do conhecimento, da tecnologia e da inovação. A Enap, por sua vez, deve ser capaz de promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos, para que sejam agentes de mudança e inovação nas políticas públicas e nos serviços públicos exigidos pela sociedade” (PDI, 2020-2024).

Fica clara, portanto, a demanda por um Estado que funcione melhor, custando menos e com maior capacidade de gerar valor público, inclusive por meio de arranjos de gestão inovadores. Paralelamente, reforça-se a centralidade do desenvolvimento de agentes públicos para o avanço dessa agenda, o que demonstra uma ampla ambiência ao processo de publicização da EV.G.

O documento reflete, ainda, a intenção da Escola em seguir ampliando seu público-alvo de maneira subsidiária, o que se alinha com o projeto de publicização. Conforme disposto no PDI, “a Enap reconhece como complementar à sua finalidade básica para com o serviço público federal, o atendimento estratégico a agentes dos níveis estadual e municipal, assim como a importância da participação dos cidadãos nos processos de elaboração e implementação das políticas públicas e nos mecanismos de controle social da gestão governamental” (PDI, 2020-2024).

Merecem destaque, ainda, as indicações de natureza técnico-pedagógicas que pautam a atuação da Enap e compõem seu Projeto Pedagógico Institucional - PPI (parte integrante do PDI), uma vez que os princípios pedagógicos, os referenciais conceituais e metodológicos e a estratégia de ensino da Enap são importantes orientadores da parceria que se deseja construir.

Os princípios pedagógicos que embasam as práticas de ensino e aprendizagem da Enap são os seguintes:

- Aplicação da aprendizagem: ensino aplicado para geração de valor público;
- Pluralidade: valorização e respeito aos diferentes estilos de aprendizagem, à pluralidade e à diversidade;
- Inovação: orientação à inovação, à colaboração e ao protagonismo do aluno;
- Experimentação: experimentação como processo de construção do conhecimento;
- Conteúdo: compromisso com o conhecimento, a ciência e a produção de pesquisa aplicada;
- Contexto: contextualização social, histórica e temporal do conhecimento;
- Iteratividade: iteratividade como processo de melhoria por meio de aprendizagem a fim de produzir os resultados desejados.

Os referenciais conceituais e metodológicos da Escola, por sua vez, revelam pluralidade de enfoques e abertura ao aprendizado colaborativo: educação ao longo da vida; inovação (adoção de metodologias como *design thinking*; *design* etnográfico, imersão ágil e *insights* comportamentais); múltiplos e complementares referenciais de ensino-aprendizagem (ensino aplicação e andragogia/Knowles, aprendizagem experiencial/Kolb, aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem significativa, estudos de caso, aprendizagem imersiva, visitas técnicas, gamificação, aprender fazendo, sala de aula invertida, aprendizagem entre pares, metodologias ativas e ágeis); e abordagem colaborativa, participativa e interativa de desenho instrucional.

A estratégia de ensino, relacionada à razão de ser da Enap enquanto escola de governo, tem como especificidade o ensino aplicado e diretamente ligado às necessidades da administração pública. Enfoca, nesse contexto, o desenvolvimento de competências transversais para o setor público brasileiro e define eixos temáticos relevantes para aumentar a capacidade do Estado de responder às necessidades dos cidadãos. A

estratégia de ensino prevê, ainda, um leque de linhas de atuação, incluindo a educação executiva a distância, objeto da publicização.

Como base para a consolidação e o fortalecimento das estratégias da Enap para a educação executiva a distância, o PDI traz, ainda, conceitos como o de abertura como um valor para as organizações, o de análise de dados como fonte de informação para personalização da experiência educacional e medida de desempenho e o de educação informal como alternativa de formação mais aderente ao desenvolvimento de competências para o trabalho.

6. Atividades a serem publicizadas

Para embasar a compreensão sobre a Escola Virtual de Governo - EV.G e as atividades de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância – objeto da publicização –, esta seção inclui descrição de como a Enap realiza essas funções, além da indicação de gargalos identificados pela Escola e de boas práticas que poderiam ser incorporadas no marco do novo arranjo de gestão. Em seguida, são descritas as atividades a serem publicizadas e as fronteiras de atuação a serem delineadas entre a Enap e a OS que passará a executá-las.

6.1. Como é feito na Enap

6.1.1. Características dos cursos da EV.G

Entende-se por cursos de educação executiva a distância, nos termos das tipologias adotadas pela Enap: cursos assíncronos de alto desempenho para a formação de habilidades nas várias áreas de conhecimento, ofertados de forma *online*, em ambiente virtual de aprendizagem (AVA), com carga horária de curta duração (inferior ou igual a 100 horas), podendo ser exclusivamente autoinstrucionais ou oferecer tutoria.

A Escola Virtual de Governo - EV.G oferta exclusivamente cursos de educação executiva a distância, com as características listadas acima. Os cursos atualmente disponíveis no catálogo da EV.G são predominantemente autoinstrucionais e têm, em média, carga horária de 20 a 40 horas, com exceções variando para mais ou menos. Esses cursos podem ser agrupados em certificações avançadas com carga horária mais robusta.

Em sua maioria, os cursos da EV.G são ofertados no modelo MOOC⁹, ou seja, são abertos a quaisquer interessados, sem exigência de requisitos mínimos para inscrição.

Quanto às configurações e aos recursos e componentes gráficos e audiovisuais utilizados, esses cursos podem ser de baixa, média ou alta complexidade, a depender da configuração mais adequada para o conteúdo que se pretende transmitir.

⁹Os cursos à distância MOOCs (Massive Online Open Courses - em sua sigla em inglês) são cursos online abertos que estão disponíveis para qualquer pessoa com acesso à internet e não exigem requisitos mínimos para quem pretende realizá-los. De forma geral, os cursos à distância já existem há algum tempo. O que caracteriza os MOOCs é o fato de eles serem oferecidos de graça e não exigirem nenhum tipo de participação presencial dos alunos. Todas as atividades podem ser feitas pela internet (fonte: <https://blog.lyceum.com.br/o-que-e-mooc/>).

6.1.2. Produção e oferta dos cursos de educação executiva a distância

Atualmente, as atividades de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância são realizadas por servidores públicos lotados na Enap e por bolsistas da Universidade de Brasília – no marco de Termo de Cooperação firmado com a UnB em 2013 e renovado em 2016. O processo de desenvolvimento dos cursos conta, ainda, com a contratação de conteudistas, especialistas temáticos que se dedicam à produção dos conteúdos das capacitações.

O processo de produção de cursos a distância pela Enap, tendo como referência metodológica o ADDIE¹⁰, via de regra se inicia com o recebimento de uma solicitação de capacitação, etapa na qual o órgão demandante do curso deve preencher um Formulário de Solicitação de Capacitação - FSC, detalhando a necessidade de treinamento apresentada. Esse documento, que serve como primeiro norteador sobre custos, pessoal envolvido e complexidade do projeto, deve ser enviado anteriormente à realização de reunião de *briefing* com a equipe da Enap, momento em que se realiza um alinhamento de expectativas com o demandante. Após análise da demanda, caso se decida pelo prosseguimento do projeto, são realizados outros encontros para negociação e se dá início aos trâmites administrativos relacionados ao desenvolvimento do curso – como, por exemplo, o processo de descentralização de recursos do órgão demandante para a Enap.

Parte-se, em seguida, para a fase de desenho instrucional, que se inicia com a construção do Roteiro de Atividades de Ensino - RAE, documento elaborado pela equipe da Enap em conjunto com um conteudista contratado pela Escola, que contém o objetivo geral da capacitação e a estrutura do curso. Esse conteúdo é posteriormente validado em reuniões nas quais participam a Enap, o órgão demandante e o conteudista. Como resultado, tem-se uma versão preliminar do curso, com estimativa de carga horária e complexidade do processo de produção, além de definição da equipe necessária e custos do projeto. Com base nesses *inputs*, o RAE é ajustado e enviado para validação pelo conteudista.

¹⁰Existem diversos modelos de design instrucional, mas um dos mais utilizados é conhecido como ADDIE (*Analyze - Design - Develop - Implement - Evaluate*). Esse modelo estabelece cinco fases de estudo e as apresenta de forma simples e concisa: Análise, Design, Desenvolvimento, Implementação e Avaliação.

Ainda na etapa de desenho instrucional, o passo seguinte no desenvolvimento do curso é a construção do Roteiro de Conteúdos de Implementação - RCI, processo no qual o conteudista elabora os conteúdos do curso, as questões avaliativas e os materiais brutos para a construção dos objetos digitais de aprendizagem.

O RCI é o norteador para a produção multimídia do projeto, que inclui atividades de roteirização, gravação e edição, entre outras relacionadas à produção de áudio e vídeo do curso. Merece destaque nessa fase o Roteiro de Elaboração de Objeto Audiovisual - REOA, destinado às produções de vídeo, que, seguindo um modelo comum de roteiro, contém informações como número e descrição de cenas, textos para *teleprompter* e elementos visuais e sonoros.

O RCI orienta também o *design* gráfico da capacitação, que engloba o desenho do projeto de identidade visual da capacitação e a aplicação dos recursos gráficos – como tipo de fonte, botões e paleta de cores – no projeto. Paralelamente, realiza-se o trabalho de ilustração, destinado à produção de elementos como cenários, infográficos e personagens.

Após a consolidação do conteúdo, é feito um trabalho de revisão textual e copidesque dos materiais produzidos.

Finalizado o desenvolvimento dos diferentes componentes – textuais, visuais e audiovisuais – da capacitação, inicia-se a fase de implementação, cujo objetivo é colocar o curso em funcionamento, reunindo telas, interações e avaliações, e inseri-lo no ambiente virtual de aprendizagem em que será hospedado. Cabe destacar, nesse ponto, que a ação de implementação envolve também cursos desenvolvidos por instituições parceiras da EV.G e que ficam hospedados no portal.

Realiza-se então a oferta piloto do curso, fase de validação do projeto, que dura entre 45 e 60 dias. Nesse período, o conteúdo fica disponível na plataforma e recebe *feedbacks* do público, do órgão demandante e do conteudista. Esses *feedbacks*, junto com pontos levantados pela própria equipe da Enap, subsidiam o processo de ajustes do qual resulta a oferta regular do curso.

O curso em oferta regular fica disponível na EV.G e continua sendo objeto de avaliação por parte dos usuários. A coleta de dados das avaliações de reação dos participantes é

um dos principais subsídios para eventuais processos de atualização do curso, levando em conta a experiência do usuário.

Além da avaliação de satisfação, realiza-se o atendimento e suporte aos usuários. Isso engloba o acompanhamento e o processamento das dúvidas e eventuais reclamações recebidas pelo Fale Conosco da EV.G e não resolvidas pelo *chatbot* da plataforma (denominado Eva). As solicitações podem estar relacionadas a questões mais simples, como *links* de referência que não estejam funcionando, até versar sobre problemas no conteúdo, podendo suscitar atualizações nos cursos.

Hoje, o controle de conteúdo dos cursos ofertados, para a realização de correções e atualizações advindas de mudanças conceituais, incorporação de novas referências ou mesmo alterações das legislações citadas, é realizado de forma *ad hoc* pela equipe da Enap, com apoio de especialistas.

Destaca-se, por fim, que a EV.G é uma plataforma unificada de oferta de cursos de educação executiva a distância – produzidos pela Enap ou por instituições parceiras. Assim, além da produção de cursos e da oferta de conteúdos e serviços aos usuários do portal, a são oferecidos às organizações públicas parceiras serviços de hospedagem de cursos, gestão acadêmica das ofertas e consolidação e tratamento de dados.

6.2. Limitações atuais e potencialidades da publicização

Conforme apontado anteriormente, a Enap empreendeu no passado recente saltos em sua capacidade de entrega de ensino a distância, incorporando melhorias tecnológicas e de gestão aos seus processos. A Escola vem identificando, no entanto, gargalos que dificultam a manutenção do movimento de ampliação da produção e oferta de cursos EaD.

Atualmente, a Enap tem mais de 200 projetos de cursos de educação executiva a distância em desenvolvimento, um *backlog* que sofre variações à medida que novos cursos são ofertados e novas demandas são recebidas, mas que tem se mantido nessa ordem de grandeza. Paralelamente, o tempo médio de produção de um curso – nos casos em que não sofre atrasos causados pelo conteudista ou pelo órgão demandante – é de sete meses, período longo quando se considera o imperativo de que os conteúdos

oferecidos pela Enap estejam atualizados e sejam entregues no *timing* correspondente ao contexto no qual se inserem.

Conforme descrito anteriormente, o conteúdo dos cursos produzidos pela Enap é elaborado em conjunto com a instituição demandante. Essa configuração traz alguns desafios, especialmente quanto ao entendimento das necessidades de aprendizagem por parte dos órgãos e à velocidade de desenvolvimento do curso, uma vez que o processo de produção dos materiais e as rodadas de validação dos conteúdos comumente sofrem atrasos ocasionados pelos demandantes. Essa situação acaba se refletindo no *pipeline* de projetos: dentro do atual modelo de gestão, esses atrasos impactam diretamente o fluxo de desenvolvimento dos cursos que estão na fila de produção, afetando o planejamento das ações e acarretando prejuízos na alocação ótima dos recursos, em especial dos recursos humanos.

Como escola de governo, a Enap lida também com demandas urgentes oriundas de órgãos centrais da administração pública – que ocorrem, por exemplo, quando uma nova norma é publicada e requer que servidores sejam treinados imediatamente para sua implementação. Atualmente, a Escola não dispõe de mecanismos que permitam mobilizar, desmobilizar e alocar equipes de forma a responder a essas solicitações com a tempestividade adequada, sem prejudicar o conjunto de cursos em desenvolvimento. Demandas dessa natureza são encaixadas no meio de outras que já estavam em processo de produção, comprometendo os cronogramas de outros projetos.

Um olhar para o mercado pode trazer indicações de soluções que permitiriam à Enap, no marco de um arranjo de parceria, gerir de forma mais ágil o estoque de cursos em desenvolvimento e adaptar-se à dinâmica de projetos que se diferenciam em ritmo, urgência e relevância estratégica. A OS parceira poderia, por exemplo, montar equipes mais flexíveis, que variem de tamanho e habilidades de acordo com a necessidade dos projetos, ou contratar fornecedores por produtos, a partir de uma estruturação prévia de entregáveis.

A produção de conteúdos em vídeo também representa um desafio para a Enap, que hoje não conta com uma equipe especializada para essa função e encontra dificuldades em identificar profissionais com esse perfil na administração pública. No setor privado, trata-se de uma atividade bastante difundida, motivo pelo qual um parceiro que possa

contratar no mercado as atividades relacionadas à produção multimídia dos cursos traria ganhos de eficiência importantes para o processo de desenvolvimento de objetos digitais de aprendizagem.

Outra limitação identificada – diretamente relacionada à ampliação do público alcançado pela EV.G – é o atendimento aos alunos. Um atendimento mais eficiente, além de impactar positivamente a experiência dos usuários, serviria também como subsídio para ajustes e aprimoramentos nos cursos, retroalimentando a evolução dos conteúdos oferecidos.

No mesmo sentido, dificuldades e demora na identificação e tratamento de erros de natureza técnica e tecnológica (como quebra de *links*) e na atualização e melhoria dos conteúdos já em oferta são obstáculos que interferem no padrão de excelência do catálogo oferecido na EV.G. A agregação de capacidade operacional – que incluísse também a possibilidade de contar com especialistas e conteudistas após a entrada em funcionamento dos cursos – permitiria estruturar um fluxo contínuo de controle de qualidade e atualização de conteúdos, garantindo que as capacitações permaneçam adequadas à formação dos agentes públicos.

Outra ação interligada aos processos de acompanhamento das ofertas na plataforma educacional é a gestão direta dos *feedbacks* recebidos por meio da avaliação de reação dos cursos. Um tratamento mais aprofundado desses instrumentos traria melhorias para a experiência dos usuários da EV.G, na medida em que as respostas permitem identificar, além de erros, pontos de melhoria nos conteúdos e formatos dos cursos e eventuais necessidades de aprofundamento dos temas abordados na solução educacional.

Por fim, destaca-se como limitação, cujo endereçamento esbarra na capacidade operacional da Enap em seu atual modelo de gestão, a necessidade de manutenção e atualização constante do parque tecnológico que dá suporte à produção e, principalmente, à oferta dos cursos de educação executiva a distância. No marco do novo arranjo, espera-se que o parceiro OS aporte melhorias a esses processos e mantenha o parque tecnológico da EV.G sempre atualizado, em linha com as melhores práticas e soluções de ensino-aprendizagem.

6.3. Descrição das atividades a serem publicizadas

As atividades que integram a publicização da Escola Virtual de Governo - EV.G dividem-se em dois conjuntos principais: um relacionado à produção de cursos de educação executiva a distância e outro correspondente à oferta dessas capacitações ao público-alvo da EV.G.

Entende-se por cursos de educação executiva a distância, nos termos das tipologias adotadas pela Enap: cursos assíncronos de alto desempenho para a formação de habilidades nas várias áreas de conhecimento, ofertados de forma *online*, em ambiente virtual de aprendizagem (AVA), com carga horária de curta duração (inferior ou igual a 100 horas), podendo ser exclusivamente autoinstrucionais ou oferecer tutoria.

A Escola Virtual de Governo - EV.G oferta exclusivamente cursos de educação executiva a distância, com as características listadas acima. Os cursos atualmente disponíveis no catálogo da EV.G são predominantemente autoinstrucionais e têm, em média, carga horária de 20 a 40 horas, com exceções variando para mais ou menos. Esses cursos podem ser agrupados em certificações avançadas com carga horária mais robusta.

Ressalta-se que o objeto da publicização circunscreve-se à ao conjunto de atividades de produção e oferta desse tipo de curso, por meio da EV.G. A publicização não abrange, portanto, a produção e oferta de outras ações de desenvolvimento e aprendizagem realizadas pela Enap, como oficinas, eventos, cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) e cursos de educação executiva presenciais, remotos¹¹ ou híbridos.

Com a publicização, as atividades de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância serão absorvidas pelo parceiro OS. Desse modo, uma vez iniciada a execução do contrato de gestão, as demandas de desenvolvimento de cursos desse tipo serão encaminhadas para a organização social, respeitado o programa de trabalho pactuado.

¹¹Diferentemente dos cursos de educação executiva a distância, os cursos ofertados na modalidade remota envolvem interação ao vivo: ocorrem em uma sala virtual, por meio de aplicativo de videoconferência, em que participantes e professores ou facilitadores encontram-se em dia e hora marcados.

Caberá à Enap, nesse contexto, realizar a interface de partida para o desenvolvimento dos cursos, apresentando à OS demandas da própria Escola ou recepcionando, negociando e direcionando para o contrato de gestão solicitações de capacitação oriundas de diferentes órgãos da administração pública federal. A Escola seguirá realizando, ainda, as atividades de gestão acadêmica ou "secretaria escolar" dos cursos de educação executiva a distância, por meio de seu Sistema de Gestão Acadêmica – incluindo cadastro, inscrição e emissão de certificado para os alunos – de forma integrada ao conjunto de ofertas de capacitação da Enap.

Dentro desse arranjo, a Escola e a OS terão competências distintas e não concorrentes, e deverão estabelecer fluxos e processos de trabalho que permitam o alcance dos resultados pactuados e a satisfação dos usuários da EV.G. Reforça-se que as atividades serão progressivamente desenvolvidas considerando os recursos disponíveis (orçamento anual), o planejamento plurianual do contrato de gestão e os respectivos indicadores que venham a ser estabelecidos de forma conjunta.

As atividades de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância que serão publicizadas e absorvidas pela OS parceira são as detalhadas abaixo:

6.3.1. Produção de cursos de educação executiva a distância:

6.3.1.1. Conteúdo:

- elaboração dos planos de curso e dos conteúdos;
- seleção e contratação de professores/conteudistas;
- alinhamento junto ao demandante; e
- preservação e gestão de aspectos afetos a direitos autorais.

6.3.1.2. Desenho instrucional:

- intervenção didática no conteúdo e atividades;
- desenvolvimento da experiência de aprendizagem; e
- coordenação da produção de conteúdo e multimídia.

6.3.1.3. Produção multimídia:

- formulação do projeto de identidade visual do curso;
- produção de vídeos, imagens, PDFs e outras mídias;
- armazenamento e gestão de objetos multimídia; e
- preservação e gestão de aspectos afetos a direitos de uso de imagem e voz.

6.3.1.4. Implementação:

- organização do conteúdo e recursos em ambiente virtual de aprendizagem - AVA;
- inserção de avaliações e atividades; e
- configuração do curso em AVA.

6.3.1.5. Revisão permanente:

- gestão do ciclo de vida dos cursos;
- revisão, correção e atualização de cursos desenvolvidos no marco do contrato de gestão, considerando aspectos de natureza técnica e relacionados ao conteúdo;
- gestão da avaliação de reação dos participantes dos cursos, com vistas à geração de dados sobre as capacitações e ao processamento de oportunidades de ajustes e melhorias nos programas desenvolvidos; e
- revisão, correção e atualização de cursos que compõem o legado da EV.G, considerando aspectos de natureza técnica e relacionados ao conteúdo.

6.3.2. Oferta de cursos de educação executiva a distância:

6.3.2.1. Suporte aos alunos:

- atendimento a dúvidas de conteúdo, com o objetivo de aprimoramento da experiência autoinstrucional do aluno;
- atendimento a demandas de uso da plataforma;
- aprimoramento da experiência do usuário; e
- disponibilização de canais efetivos de atendimento para dúvidas, solicitações e reclamações, tempestivamente.

6.3.2.1.1. Espera-se que a entidade parceira se mantenha continuamente alinhada à Enap, a fim de garantir uma experiência de usuário transparente entre as duas instâncias de atendimento, quais sejam: a etapa de cadastro, inscrição e emissão de certificado, realizada pela Enap, por meio de seu Sistema de Gestão Acadêmica, e a etapa de sala de aula virtual, provida pela Organização Social. Para esta ação, a parceira poderá utilizar tanto equipe humana quanto recursos de inteligência artificial para garantir a eficácia do suporte aos alunos.

6.3.2.2. Gestão das turmas e cursos:

- garantia da oferta permanente (24 horas por dia, 7 dias por semana) e sem interrupções dos cursos ativos do catálogo;

- criação, abertura e encerramento de turmas em ambiente virtual de aprendizagem, conforme calendário de turmas e dados de inscritos provenientes do Sistema de Gestão Acadêmica da Enap a partir de comunicação via API (*Application Programming Interface*) e rotinas automáticas;
- suporte pedagógico e técnico a alunos e professores/tutores; e
- contratação de professores/tutores para cursos com tutoria.

6.3.2.3. Ambientes virtuais de aprendizagem (AVA):

- seleção e implementação de uma ou mais soluções de ambiente virtual de aprendizagem;
- disponibilização, gestão e suporte da infraestrutura;
- manutenção preventiva e corretiva;
- gestão dos usuários, perfis e acessos; e
- atualização de versões e evolução contínua, em alinhamento com as últimas atualizações e funcionalidades disponíveis no mercado.

6.3.2.3.1. Espera-se que o AVA inclua, pelo menos, os seguintes serviços, funcionalidades e requisitos:

6.3.2.3.1.1. Serviços:

- aulas assíncronas: aprendizado autoinstrucional por meio de objetos de aprendizagem tais como vídeos, textos, podcasts, entre outros, armazenados em nuvem e com meios de vinculação a um repositório de conteúdo digital com possibilidade de recursos para garantir a gestão do conhecimento (metadados, inteligência artificial e outras tecnologias que possibilitem consultas e reutilização do material em diferentes ofertas) compartilhado com outras áreas da Enap.

6.3.2.3.1.2. Funcionalidades:

- personalização da aprendizagem com uso de inteligência artificial, indicando caminhos formativos distintos para cada aluno, de acordo com a sua trajetória anterior, buscando, enviando e considerando informações do Sistema de Gestão Acadêmica da Enap;
- personalização de aprendizagem de acordo com as características de cada aluno (acessibilidade, preferência visual, auditiva ou de leitura, entre outros);
- sugestão de novos cursos a partir do itinerário formativo de cada aluno, inclusive considerando as avaliações

individuais e médias, buscando, enviando e considerando informações do Sistema de Gestão Acadêmica da Enap;

- oferta de conteúdos curtos, para proporcionar aos alunos a possibilidade de *microlearning*, como parte de uma trajetória formativa maior;
- possibilidade de assistir conteúdos de forma *offline*, sem estar conectado à internet;
- possibilidade de baixar áudios, vídeos, textos e outras mídias que componham o conteúdo dos cursos;
- possibilidade de assistir conteúdos de onde parou; e
- compatibilidade responsiva para uso integral de todos os conteúdos em dispositivos móveis, pelo menos nos sistemas operacionais *Android* e *IOS* e na versão *web* para os principais navegadores de mercado.

6.3.2.3.1.3. Requisitos:

- interoperabilidade/integração: permitir integração completa e bidirecional com o Sistema de Gestão Acadêmica da Enap, buscando e registrando informações mutuamente; e
- exportação de conteúdo: permitir exportação integral de todo o conteúdo produzido, bem como dos registros de dados, personalização, preferências e acompanhamento de avanços de todos os alunos, em caso de finalização e/ou interrupção do Contrato de Gestão. A instituição parceira deverá disponibilizar *backup* de todo conteúdo produzido, bem como de todos os dados produzidos nos ambientes durante a execução do Contrato de Gestão. Para isso, deverá disponibilizar banco de dados, arquivos digitais, matrizes dos cursos e demais insumos para possibilidade de continuidade dos serviços e ofertas educacionais da Enap.

6.3.2.3.2. Poderão ser utilizados mais de um AVA, desde que todos os ambientes dialoguem e interoperem com o Sistema de Gestão Acadêmica da Enap.

6.3.2.3.3. Ressalta-se que toda a operação de secretaria acadêmica, incluindo atividades tais como matrícula, registro de dados pessoais e profissionais dos alunos, inscrição em cursos, elaboração, exibição e oferta de catálogo de cursos permanecerá a ser realizada pela Enap, por meio de seu Sistema de Gestão Acadêmica, com a qual o AVA (ou AVAs) gerenciado pela

organização parceira deverá dialogar e interoperar de forma permanente.

6.3.2.3.4. As sugestões de cursos, programas e trilhas formativas, entre outras, serão incorporadas ao Sistema de Gestão Acadêmica da Enap, inclusive por integração dos dados e metadados da experiência do usuário nos ambientes virtuais disponibilizados pela parceira.

6.3.2.3.5. Espera-se que a entidade parceira também mantenha e atualize o atual ambiente virtual de aprendizagem em uso pela Enap, *Moodle versão 3.8*, a fim de preservar o legado já desenvolvido pela EV.G. A transposição total para outro ambiente é possível, conforme estratégia da parceira, desde que não haja perda de conteúdo.

6.3.2.3.6. Para garantir o armazenamento e a disponibilidade, espera-se que a parceira garanta infraestrutura em nuvem suficientemente capaz de comportar hospedagem e disponibilidade dos objetos digitais, dos cursos e do própria ambiente virtual, seja para o ambiente para os novos cursos desenvolvidos, seja para o conteúdo do legado Enap que será migrado para infraestrutura da parceira.

6.3.2.4. Gestão dos dados:

- gestão, manutenção e disponibilização da base de dados proveniente dos ambientes virtuais de aprendizagem;
- produção de *insights* a partir de *learning analytics*;
- compartilhamento com a Enap de informações e conhecimentos produzidos a partir da experiência dos usuários, da produção dos cursos e outras ações desenvolvidas no âmbito da parceria para aprimoramento mútuo das ações da Enap e da instituição parceira; e
- garantia de interoperabilidade dos dados entre um ou mais ambientes virtuais de aprendizagem e o sistema de gestão acadêmica da Enap.

Como indicador quantitativo de referência para dimensionamento do plano de trabalho a ser pactuado no âmbito do contrato de gestão, tendo em vista o montante de recursos de fomento previstos para a parceria, tem-se a estimativa de produção de 80 novos cursos de média complexidade por ano, considerando a tipologia de cursos

atualmente produzidos pela Escola Virtual de Governo - EV.G. Esse quantitativo de referência poderá variar, para mais ou para menos, de acordo com a complexidade dos cursos a serem produzidos, considerando as características de cada capacitação.

Além disso, poderão ser direcionadas ao Contrato de Gestão demandas de desenvolvimento de cursos em inglês ou espanhol, em quantitativo a ser definido de forma conjunta e negociada, considerando também as demais atividades previstas e o equilíbrio do contrato.

Em um campo dinâmico como o da educação, espera-se que a flexibilidade de gestão da OS parceira viabilize a incorporação das principais metodologias e tecnologias disponíveis no mercado à EV.G, trazendo, além de agilidade e economicidade, maior qualidade na produção e oferta de cursos. Esse desempenho será monitorado, por meio de indicadores, ao longo da execução do contrato de gestão.

Nesse sentido, a parceria deverá incluir, entre outros, resultados em termos de:

- i) tempo de produção e disponibilização dos cursos na EV.G;
- ii) quantidade de cursos ofertados na EV.G;
- iii) agilidade e eficiência no atendimento aos alunos; e
- iv) atualização permanente do parque tecnológico da EV.G.

Além disso, deverão pactuados indicadores relacionados à qualidade e atualização das entregas realizadas e à melhoria da experiência do público-alvo da EV.G, com a previsão, entre outras, de metas de:

- i) qualidade dos conteúdos oferecidos;
- ii) qualidade dos elementos gráficos e audiovisuais dos cursos;
- iii) atualização e correção permanente dos cursos ofertados;
- iv) satisfação dos usuários em relação à experiência no ambiente virtual de aprendizagem; e
- v) satisfação dos usuários em relação aos serviços de atendimento e suporte.

Espera-se também, como resultado decorrente da ampliação da oferta de cursos e da melhoria da qualidade desses programas, uma ampliação gradual do público atendido

pela EV.G. A esse respeito, serão negociadas metas de captação, retenção e engajamento de alunos, além de metas relacionadas a setores específicos – como áreas de políticas públicas e governos subnacionais, por exemplo.

Por fim, serão negociados resultados em termos de inovação, na medida em que o parceiro deverá propor e desenvolver novos formatos de conteúdos e objetos de aprendizagem, mais modulares, flexíveis e modernos, alinhados com boas práticas e tendências de ensino do setor privado e capazes de responder aos principais desafios enfrentados pelo setor público nos tempos atuais.

7. Perfil do cidadão-cliente e público potencial

Nos termos do Decreto nº 10.369/2020, que aprova o seu estatuto, a Enap tem, entre suas competências, a de "ofertar cursos à distância destinados ao desenvolvimento profissional dos agentes públicos, por meio de plataforma tecnológica compartilhada" (Anexo I, art. 1º, § 1º, inciso II). Além da capacitação no âmbito do Poder Executivo federal, o Decreto prevê, no § 2º do art. 1º do Anexo I, que a Escola poderá executar suas funções para também "atender às necessidades de outros entes federativos, de cidadãos e de entidades paraestatais".

Nesse sentido, o público-alvo da EV.G abrange, além de servidores públicos federais, agentes públicos de todos os poderes e esferas de governo, além de cidadãos interessados nos conteúdos disponibilizados de forma gratuita pela Enap e por instituições parceiras. Desde 2018, foram atendidas pela EV.G mais de 1,5 milhão¹² de pessoas, das quais quase 800 mil¹³ são servidores públicos, o que demonstra a amplitude e diversidade do público atendido pela Enap por meio dos cursos a distância.

É claro que, para cumprir sua missão institucional, a Enap orienta a agenda de capacitações e o conteúdo dos cursos às necessidades e aos interesses prioritários dos servidores públicos federais. Isso não impede, no entanto, que a maior parte dos cursos possa ser acessada também por outros servidores, bem como por cidadãos em geral. Como se tratam de cursos autoinstrucionais, com característica de bens não-rivais, o custo marginal para atender novos alunos tende a zero.

Além disso, a abertura dos conteúdos à sociedade em geral contribui para a difusão do conhecimento sobre políticas públicas e, conseqüentemente, para o fortalecimento do controle social. Conforme disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola, "a Enap reconhece como complementar à sua finalidade básica para com o serviço público federal, o atendimento estratégico a agentes dos níveis estadual e municipal, assim como a importância da participação dos cidadãos nos processos de elaboração e implementação das políticas públicas e nos mecanismos de controle social da gestão governamental" (PDI, 2020-2024).

¹²Total de pessoas atendidas pela EV.G. Fonte: Em Números - Escola Virtual de Governo (<https://emnumeros.escolavirtual.gov.br/indicadores/>). Acesso em 21 de junho de 2021.

¹³Total de servidores públicos atendidos pela EV.G. Fonte: Em Números - Escola Virtual de Governo (<https://emnumeros.escolavirtual.gov.br/indicadores/>). Acesso em 21 de junho de 2021.

Considerando o universo de agentes públicos, a tabela e o gráfico a seguir estabelecem uma relação entre aqueles que já foram atendidos pela EV.G¹⁴ e o público potencial que ainda poderá ser alcançado pela plataforma. Para estimar o público potencial total nesse segmento, foram utilizados dados de "vínculos com o setor público"¹⁵ extraídos do Atlas do Estado Brasileiro¹⁶, elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea. O levantamento realizado pelo Ipea inclui, de todos os poderes e esferas de governo, os servidores públicos, civis e militares, da administração direta e indireta, os empregados de empresas estatais e de sociedades de economia mista, além de outros vínculos da administração pública, tais como órgãos autônomos de direito público, fundos públicos ou consórcios públicos de direito privado, entre outros.

Tabela 2. Número de servidores atendidos pela EV.G e público potencial (pessoas com vínculo com o setor público)

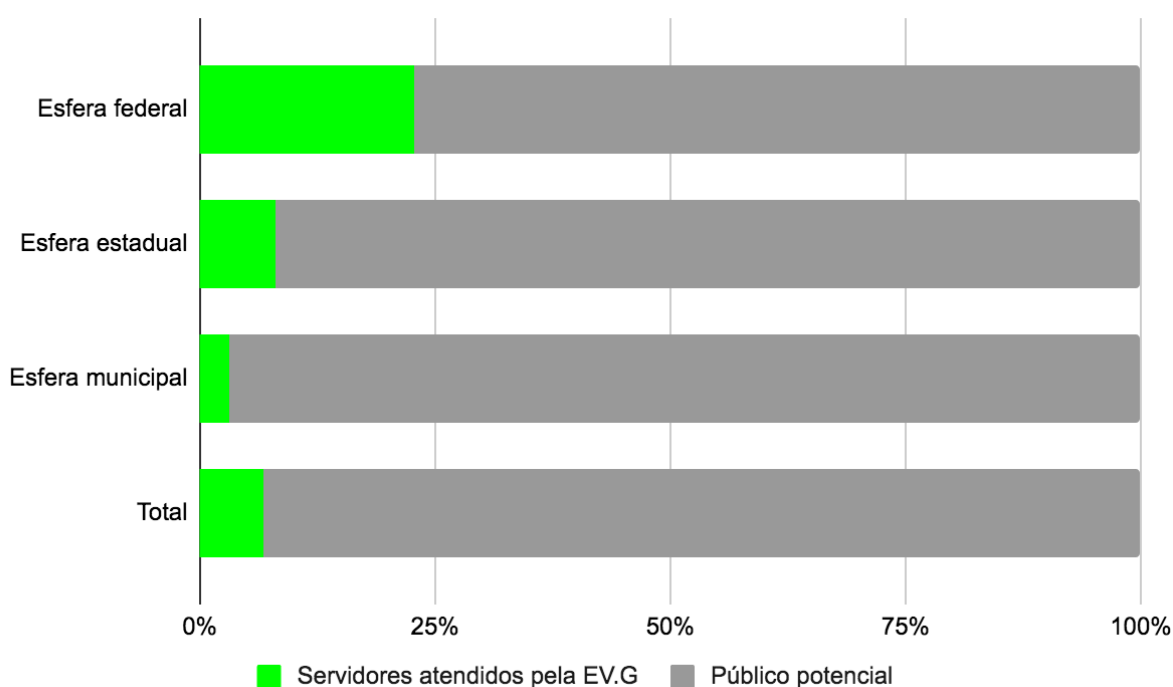
	Servidores atendidos pela EV.G	Público potencial
Esfera federal	276.339	938.713
Esfera estadual	306.473	3.446.067
Esfera municipal	216.444	6.505.276
Total	799.256	10.890.056

¹⁴Total de servidores públicos atendidos desde a criação da EV.G (2018-2021, por esfera de governo). Fonte: Em Números - Escola Virtual de Governo (<https://emnumeros.escolavirtual.gov.br/>). Acesso em 23 de junho de 2021.

¹⁵Total, proporção e evolução de vínculos públicos, por níveis federativos (1985-2019). Fonte: Atlas do Estado Brasileiro (<https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/67>). Acesso em 23 de junho de 2021.

¹⁶Metodologia do Atlas do Estado Brasileiro. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/quem/12/metodologia>. Acesso em 5 de maio de 2021.

Gráfico 3. Proporção entre servidores atendidos pela EV.G e público potencial (pessoas com vínculo com o setor público)



Ressalta-se, ainda, que, de acordo com estudo realizado pela Enap e pelo Ipea sobre impacto da automação no serviço público¹⁷, cerca de 51 mil servidores do Executivo federal trabalham em atividades que poderão vir a ser automatizadas no futuro e, assim, precisarão passar por novos treinamentos, seja para desenvolver habilidades que lhes permitam adaptar-se à modernização, seja para sua alocação em outras funções. Cursos de educação executiva a distância podem ser ferramentas importantes nesse contexto, que também deve ser considerado no marco do novo arranjo de gestão da EV.G, especialmente no que se refere à flexibilidade e à capacidade de se adequar a mudanças constantes e, de alguma maneira, ainda não previstas.

Ao ampliar e atualizar a oferta de cursos de educação executiva a distância, com melhoria na experiência dos usuários da EV.G, espera-se que a publicização atraia novos servidores e motive aqueles que já são alunos da escola a realizar outras capacitações. Para isso, o arranjo institucional a ser construído com a organização parceira deverá ser capaz de oferecer ao público-alvo conteúdos alinhados aos principais desafios e tendências da administração pública do século XXI, em formatos adaptados às necessidades de diferentes agentes públicos.

¹⁷Disponível em: <https://infogov.enap.gov.br/datastories/servicos/automacao>.

Paralelamente, espera-se que o novo modelo de gestão da Escola Virtual de Governo seja vantajoso também para os diversos órgãos públicos que, frequentemente, demandam à Enap a realização de cursos de educação executiva a distância, na medida em que passarão a contar com um processo mais ágil e flexível de produção e oferta dos programas de seu interesse. Com maior flexibilidade para se adaptar às frequentes mudanças que ocorrem no campo da educação corporativa, espera-se que a instituição sem fins lucrativos parceira possa ofertar as melhores possibilidades de formação, tanto do ponto de vista tecnológico quanto pedagógico, permitindo que a administração pública tenha seus quadros de servidores atualizados de forma contínua, a fim de maximizar sua capacidade de entregar serviços públicos e políticas públicas com qualidade, eficiência e efetividade.

8. Governança compartilhada

Uma vez estabelecida a parceria entre a Enap e a organização social, será configurado um arranjo de governança compartilhada, no âmbito do qual, respeitadas as fronteiras de atuação entre as organizações, espera-se que a Enap e o parceiro possam colaborar na definição das prioridades e das melhores estratégias para o desenvolvimento de agentes públicos por meio de cursos de educação executiva a distância, incorporando as melhores e mais atuais tecnologias e metodologias em prol do aperfeiçoamento contínuo do corpo funcional do Estado brasileiro.

Cabe lembrar que, em linha com as diretrizes do modelo de gestão por OS, o parceiro a ser selecionado deverá compartilhar com a Enap o interesse recíproco de desenvolver com excelência servidores capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade. Nesse sentido, e considerando as competências e responsabilidades de cada parte, os mecanismos de governança devem garantir o direcionamento coordenado e eficiente da parceria, tendo em vista o alcance dos objetivos e metas negociados conjuntamente e pactuados no contrato de gestão.

O arranjo de governança deve se pautar, ainda, pelo compromisso com a avaliação dos resultados, com a qualidade dos produtos e serviços e com a satisfação do público-alvo da EV.G, possibilitando, ao mesmo tempo, que o parceiro incorpore às atividades ganhos de eficiência e inovações.

Nesse marco, o modelo de governança aqui proposto envolve a definição de processos, instrumentos e instâncias de direcionamento e controle da parceria, de modo que ela seja gerida no interesse dos beneficiários.

A primeira dimensão de direcionamento é a da **política pública**, terreno da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, nos termos do Decreto nº 9.991/2019 e seus desdobramentos normativos e programáticos, em relação aos quais a parceria deverá estar alinhada. Conforme abordado anteriormente, a Enap tem papel central na gestão da PNDP, com papéis de articulação, coordenação, definição de diretrizes e execução da política – e tem a expectativa de que o contrato de gestão contribua diretamente para o alcance dos seus objetivos.

A segunda dimensão de direcionamento se relaciona ao nível **estratégico** (de definição de propósitos, resultados e iniciativas) dos parceiros. Do ponto de vista da Enap, trata-se de alinhar a parceria ao seu Planejamento Estratégico e seu Plano de Desenvolvimento Institucional, documentos abordados no item 5. Da parte do parceiro, é fundamental que seu planejamento estratégico dê guarida à parceria, proporcionando alinhamento de propósito (e de posicionamento de negócio), resultados e iniciativas. Ainda no tocante ao parceiro, é fundamental que seu Conselho de Administração - CA, instância máxima de deliberação a ser estruturada nos termos da Lei nº 9.637/1998 e do Decreto nº 9.190/2017, possa emanar diretrizes claras em relação à parceria, em linha com a estratégia e a política pública. Nesse sentido, é importante que a composição do Conselho de Administração assegure a inclusão de membros da Enap e do Ministério da Economia na categoria de representantes do Poder Público, e de entidades e especialistas em educação executiva, gestão pública e tecnologia nas categorias de representantes de organizações da sociedade civil e de notáveis. É também fundamental que os líderes executivos de ambas organizações, Enap e parceiro, exerçam sua liderança estratégica em linha com os direcionamentos de suas próprias estratégias e instâncias de governança.

A terceira dimensão de direcionamento se completa no instrumento do **Contrato de Gestão - CG**. Há três principais elementos de direcionamento no contrato de gestão, que deverão refletir os alinhamentos anteriormente referidos: a) o *objeto* (conjunto de atividades que compõem o fluxo de produção e oferta de cursos de educação executiva a distância, conforme escopo apresentado no item 6.3; b) o *quadro de indicadores e metas*, que constitui o cerne do contrato de gestão, o objeto de pactuação propriamente dito, expressando de forma objetiva os resultados a serem alcançados, as métricas (indicadores) e as metas; e c) as *obrigações das partes*, que deverão refletir indicações positivas e vedações, condições, requisitos e formas de atuação. Juntamente com esse núcleo de definições, o restante das cláusulas contratuais estabelecem, na prática, as regras do jogo, direcionando e balizando a atuação das partes. O CG deverá ser analisado, debatido e aprovado pelo Conselho de Administração, que, por parte do parceiro, constitui seu fiador e controlador – e, portanto, o CA deverá ter papel ativo no acompanhamento e na avaliação do CG.

A quarta dimensão de governança diz respeito a **liderança e controle operacionais**, cujo foco é a implementação, ou seja, a execução dos esforços (processos, tarefas, eventos) previstos para o alcance dos resultados pactuados. Essa é uma dimensão básica do processo gerencial, usualmente sob supervisão, coordenação, acompanhamento e avaliação a cargo das áreas técnicas (de “produção”, tanto equipes técnicas quanto dirigentes dessas áreas) da Enap e do parceiro – tendo em vista se tratar de arranjo em que as equipes técnicas terão pontos de contato em momentos diversos.

A quinta dimensão de governança é o **controle programático** dos resultados pactuados, segundo os tempos e procedimentos estabelecidos na sistemática de monitoramento e avaliação do CG. Há duas instâncias preponderantes nesse processo: a Comissão de Acompanhamento e Avaliação - CAA, a ser instituída nos termos previstos no § 2º do art. 8º da Lei nº 9.637/1998 e no § 2º do art. 19 do Decreto nº 9.190/2017, e o Conselho de Administração. Ambos têm responsabilidade formal de apoiar o monitoramento e a avaliação do CG, submetendo os relatórios correspondentes à Enap, entidade supervisora do contrato. Nessa qualidade, cabe a ambas instâncias não apenas aferir graus de alcance e cumprimento do CG, mas recomendar providências e acompanhar o seu atendimento.

A sexta dimensão de governança se refere ao **controle econômico-financeiro** do contrato de gestão, que envolve dimensionamento dos recursos, alocação e uso desses recursos na consecução das atividades e promoção dos resultados pactuados e o acompanhamento e avaliação dos repasses. O principal requisito neste ponto é eficiência alocativa. Há um papel operacional central neste caso, que cabe à Enap, de dimensionar e realizar os repasses à OS parceira. Essa dimensão é próxima à da prestação de contas, que será detalhada na sequência, com a diferença de que se trata aqui de um acompanhamento contínuo, enquanto a prestação de contas é periódica.

A sétima dimensão de governança se reflete no **controle social**, exercido por partes interessadas externas às organizações pactuantes. Essa perspectiva responde a requisitos de legitimidade, a partir da transparência, idealmente ativa, de atos, fatos e dados de gestão. O controle social pode levar ao conhecimento das partes, por meio de mecanismos de denúncia e ouvidoria, fatos e comportamentos que porventura sejam percebidos como destoantes da legislação e que, por essa razão, devam ser apontados

e apurados. Destaca-se que o Conselho de Administração deverá ter papel ativo na indução de mecanismos de controle social.

A oitava dimensão de governança é a **prestação de contas**, como requisito dos sistemas de controle interno e externo, referenciado na conformidade (*compliance*). O aspecto mais importante nesta dimensão é verificar o cumprimento das regras e a aplicação conforme dos recursos, mediante documentos e outros requisitos comprobatórios. Ambas as partes, Enap e OS parceira, têm responsabilidade formal pela prestação de contas do contrato de gestão em suas instâncias executivas, com apoio do CA e da CAA.

Destaca-se, por fim, que todas essas dimensões, seus requisitos, processos, instrumentos, partes e instâncias envolvidas se complementam, formando um modelo de governança bastante robusto em termos de direcionamento e controle, com vistas a assegurar que os recursos envolvidos gerem valor para os alunos-beneficiários e suas instituições.

O quadro abaixo esquematiza esse modelo de governança, elucidando as dimensões de direcionamento e controle, seus requisitos e processos, instrumentos e partes/instâncias envolvidas.

Quadro 1. Modelo de Governança da Parceria

Dimensão	Requisito	Enap	CAA	Gestão OS	Conselho de Administração OS
Direcionamento Política Pública	Alinhamento de propósitos, valores, princípios	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas			
Direcionamento Estratégico		Planejamento estratégico; Plano Institucional		Planejamento estratégico	Diretrizes
Direcionamento Contrato de Gestão		Objeto Metas Obrigações			Aprovação do Contrato de Gestão
Liderança e Controle operacionais	Esforços	Atuação no processo de produção (área técnica), dentro das competências da Enap		Gestão do processo de produção	
Controle programático	Resultados	Supervisão	Análise quanto ao alcance dos resultados		Fiscalização do cumprimento das diretrizes e metas definidas
Controle econômico-financeiro	Eficiência alocativa	Dimensionamento econômico-financeiro do contrato de gestão; Gestão dos repasses; Avaliação econômico-financeira do contrato de gestão			Aprovação dos demonstrativos financeiros e contábeis e das contas anuais da entidade

Controle social	Legitimidade	Disponibilização de atos e fatos de gestão sobre a parceria		Disponibilização de atos e fatos de gestão sobre a parceria	
Controle Prestação de Contas	Compliance	Análise e aprovação da prestação de contas	Suporte à avaliação quanto ao alcance dos resultados	Prestação de contas	Aprovação e encaminhamento dos relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria

8.1. Supervisão do Contrato de Gestão

No marco do arranjo de governança, a supervisão do contrato de gestão ficará a cargo da Enap, a quem caberá realizar os controles primários de gestão, ou seja, as atividades técnicas de planejamento, execução, monitoramento, fiscalização e avaliação do CG.

Incluem-se, entre as atividades de supervisão: pactuar e acompanhar as metas e resultados do contrato de gestão, em linha com o planejamento estratégico da Enap; planejar e realizar os repasses de recursos de fomento à OS; monitorar a execução do instrumento, intervindo junto à OS quando necessário; prestar suporte operacional e assessoria técnica às reuniões e trabalhos da Comissão de Acompanhamento e Avaliação; realizar reuniões ou visitas técnicas, quando oportunas ou necessárias; e instruir processos de aditativação e renovação contratual.

Para subsidiar a avaliação dos resultados do contrato de gestão, será instituída Comissão de Acompanhamento e Avaliação - CAA, nos termos do § 2º do art. 8º da Lei nº 9.637/1998 e no § 2º do art. 19 do Decreto nº 9.190/2017, a ser composta por membros técnicos da Enap e de outros órgãos e entidades públicas e por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação em educação executiva, gestão pública e tecnologia, oriundos da sociedade civil.

A Comissão de Acompanhamento e Avaliação será responsável por emitir pareceres opinativos quanto aos resultados e metas atingidos na execução das diretrizes e dos objetivos previstos no contrato de gestão. Nesse contexto, a Comissão deverá realizar reuniões periódicas com o fim de apoiar a avaliação da execução do contrato, emitindo relatórios de acompanhamento e recomendando, quando for o caso, a revisão de indicadores e metas ou a realização de ações corretivas. Caberá à CAA, ainda, apoiar a Enap na definição de metas junto à OS; colaborar com a elaboração de planos de ação para responder a eventuais desvios de resultado; realizar análises quanto à aderência

das entregas às principais tendências educacionais; e subsidiar a Enap com tendências e inovações educacionais que possam ser incorporadas ao contrato de gestão.

9. Recursos de fomento

Para o cumprimento do contrato de gestão, estima-se o repasse anual de R\$ 5.269.243,15 (cinco milhões duzentos e sessenta e nove mil duzentos e quarenta e três reais e quinze centavos) à organização social. Esses recursos deverão ser suficientes para que a OS desempenhe o conjunto de atividades objeto da publicização, detalhadas no item 6.3, e produza, por ano, em torno de 80 cursos de média complexidade – indicador quantitativo de referência para dimensionamento do plano de trabalho a ser pactuado no âmbito do contrato de gestão.

Tabela 3. Estimativa financeira anual do contrato de gestão

Ano	Orçamento Enap
2022	R\$ 5.269.243,15
2023	R\$ 5.269.243,15
2024	R\$ 5.269.243,15
2025	R\$ 5.269.243,15
2026	R\$ 5.269.243,15
2027	R\$ 5.269.243,15
2028	R\$ 5.269.243,15
2029	R\$ 5.269.243,15
2030	R\$ 5.269.243,15
2031	R\$ 5.269.243,15

Assim, considerando o horizonte de dez anos, tem-se, como valor total de base do contrato de gestão, o montante de R\$ 52.692.431,54 (cinquenta e dois milhões seiscentos e noventa e dois mil quatrocentos e trinta e um reais e cinquenta e quatro centavos).

Historicamente, a produção e oferta de cursos de educação executiva a distância foram financiadas por uma combinação entre recursos próprios da Enap e recursos descentralizados por outros órgãos da administração pública federal. Nesse sentido, além do valor de base previsto, projeta-se que a Enap deverá receber, por meio de descentralização orçamentária de órgãos da administração pública federal, no mínimo,

o mesmo montante de recursos, que também serão direcionados para o contrato de gestão:

Tabela 4. Projeção anual de recursos descentralizados a serem adicionalmente alocados no contrato de gestão

Ano	Projeção TEDs
2022	R\$ 5.269.243,15
2023	R\$ 5.269.243,15
2024	R\$ 5.269.243,15
2025	R\$ 5.269.243,15
2026	R\$ 5.269.243,15
2027	R\$ 5.269.243,15
2028	R\$ 5.269.243,15
2029	R\$ 5.269.243,15
2030	R\$ 5.269.243,15
2031	R\$ 5.269.243,15

Desse modo, o contrato deverá conter cláusula ou subcláusula específica em que será prevista a possibilidade de repasse de recursos adicionais, condicionados à demonstração de interesse de outros órgãos no desenvolvimento de cursos a distância e à correspondente descentralização de recursos orçamentários à Enap. Esses repasses adicionais serão formalizados por meio de termos aditivos ao contrato de gestão.

Destaca-se que os recursos orçamentários serão transferidos à OS qualificada a título de fomento, ou seja, de incentivo à colaboração público-privada que será instrumentalizada no contrato de gestão. Em observância ao princípio da economicidade, o contrato de gestão deverá prever o compromisso do parceiro com a melhor relação custo-benefício para o uso desses recursos públicos, ou seja, a geração de benefícios sociais futuros em compensação aos gastos que serão executados.

Por isso, no marco da parceria de longo prazo que será estabelecida, e considerando o compromisso com a avaliação dos resultados, a qualidade dos produtos e serviços e o

impacto social gerado, tanto os repasses financeiros previstos quanto renovações do contrato estão condicionados à demonstração dos resultados e benefícios alcançados.

Cabe salientar, por fim, que o parceiro poderá gerar receitas próprias, externas à parceria com a Enap, ao atender diretamente instituições interessadas em contratar os serviços prestados pela OS, como estados, municípios, empresas públicas e privadas e organismos internacionais.