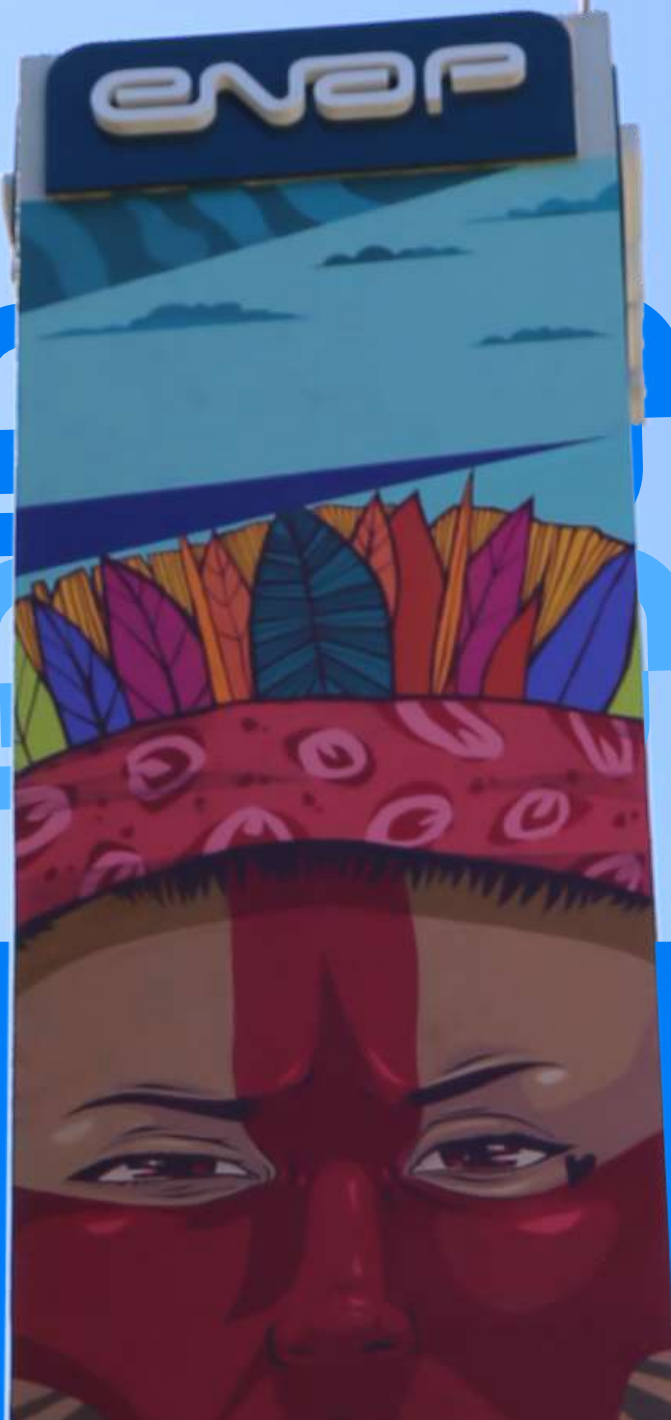


ENAP



PPI

Plano
Pedagógico
Institucional
2025-2029



PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

(PPI) 2025-2029



Julho, 2026

Ficha técnica

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Ministra: Esther Dweck

Escola Nacional de Administração Pública

Presidenta: Betânia Peixoto Lemos

Procuradoria Federal:

Renata de Carvalho Accioly Lima

Auditoria Interna:

Bruna Barbosa de Moraes Moreira

Ouvidoria:

Adriana Sobral Barbosa Mandarino

Corregedoria:

Juarez de Moraes Júnior

Gabinete:

Lara Litvin Villas Bôas

Coordenação-Geral de Comunicação Institucional:

Daniella de Moura Lucyk Nardelli

Coordenação-Geral de Imagem Institucional:

Andreia Tavares Pinheiro Gramagol

Diretoria Executiva:

Danyelle de Siqueira Campos Gil Lemos Barreto

Coordenação-Geral de Estratégia Institucional:

Mariana Haberl de Lima

Coordenação-Geral de Articulação Institucional:

João Vitor Faria Domingues

Coordenação-Geral de Governança Institucional:

Sebastião Rogério Almeida dos Santos

Diretoria de Gestão Corporativa:

Lincoln Moreira Jorge Júnior

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas:

Marcela Guimarães Côrtes Shakir

Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação:

Frank James da Silva Pires

Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças:

Alexandre Avelino Pereira

Coordenação-Geral de Parcerias Colaborativa:

Danilo Santana Pereira

Coordenação-Geral de Logística e Contratos:

Alysson Pedro Dias Pinheiro

Diretoria de Inovação:

Camila de Castro Barbosa Medeiros

Coordenação-Geral de Inovação:

Pedro Marcante Arruda dos Santos

Coordenação-Geral de Inovação Aberta:

Keicielle Schmidt de Oliveira

Coordenação-Geral de Gestão do Conhecimento e Comunidades para Inovação:

Denise Vianna Koche

Diretoria de Desenvolvimento Profissional:

Bruna Danielly da Paz Tenório

Coordenação-Geral de Gestão das Diretrizes de Aprendizagem e Ensino:

Jader de Sousa Nunes

Coordenação Geral de Desenvolvimento de Experiências de Aprendizagem Assíncronas:

Fábio dos Santos Barbosa

Coordenação Geral de Desenvolvimento e Execução de Experiências de Aprendizagem Síncronas:

Priscila Callegari Reis

Equipe técnica

Diretoria de Educação Executiva:

Iara Cristina da Silva Alves

Coordenação-Geral de Aperfeiçoamento para Carreiras:

Paula Cristina Mortari da Costa

Coordenação-Geral de Especialização e MBA:

Juliana Miranda Leda

Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Altas Lideranças:

Iara da Paixão Correa Teixeira

Coordenação-Geral de Formação Inicial de Carreiras:

Carolina Pereira Tokarski

Diretoria de Altos Estudos:

Alexandre de Ávila Gomide

Coordenação-Geral de Pesquisa:

Rafael Rocha Viana

Coordenação-Geral de Pós-graduação Stricto Sensu:

Lucas Moura Vieira

Coordenação-Geral de Ciência de Dados:

Pedro Masson Sesconetto Souza

Coordenação-Geral de Avaliação e Organização de Evidências:

Tamille Sales Dias

Diretoria de Concursos Públicos:

Alexandre Retamal Barbosa

Coordenação-Geral de Monitoramento e Integração Logística:

Rafael Vieira Fernandes de Castro

Coordenação-Geral de Diretrizes Acadêmicas e Aplicação:

Luciana Pereira Fernandes

Coordenação-Geral de Estratégia Institucional

Mariana Haberl de Lima

Marcia Iglesias dos Santos

Thiago Lopes Cantalice

Consultora educacional

Lucimara Gomes Oliveira de Moraes

Projeto gráfico, diagramação e capa:

Letícia Oliveira

Nethali Medeiros Lopes Rodrigues

Patrícia Menezes

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

E747p

Escola Nacional de Administração Pública (Brasil)

Projeto Pedagógico Institucional (PPI) 2025-2029 /
Escola Nacional de Administração Pública. – Brasília: Enap,
2025.

124 p.: il.

Inclui bibliografia.

1. Projeto Pedagógico. 2. Projeto Pedagógico Institucional
(PPI). 3. Instituição de Ensino Superior. 4. Ensino Superior –
Aspectos Pedagógicos. I. Título.

CDD 378.19

Bibliotecária: Elda Campos Bezerra – CRB 1/1425

Apresentação

**"A educação é a principal via de emancipação de um povo."
(Darcy Ribeiro, 1969).**

A organização do trabalho pedagógico constitui um elemento essencial para a vitalidade e a legitimidade das instituições educacionais. É por meio dela que se estruturam os processos de ensino e aprendizagem, assegurando coerência entre finalidades institucionais, práticas formativas e necessidades sociais. Trata-se de um movimento intencional e coletivo, que articula planejamento, gestão e avaliação em torno de um projeto educativo capaz de formar sujeitos críticos, comprometidos com a transformação da realidade e com a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Na Enap, esse movimento está fundamentado no ethos público, que se configura como um conjunto de valores, princípios e práticas que orientam o comportamento ético das pessoas servidoras públicas, ancorado na defesa do interesse público, na integridade e na promoção do bem comum.

Nesse contexto, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Enap, explicita as referências, estratégias e ações educacionais que marcam sua trajetória, orientadas por valores éticos, democráticos e pelo compromisso com a formação crítica e emancipadora de pessoas servidoras e pessoas gestoras públicas, sendo um documento que apresenta a identidade da Enap.

Ressalta-se que o documento é constantemente revisitado para assegurar sua sintonia com os desafios e oportunidades que emergem no cenário nacional e internacional, em especial aqueles relacionados ao fortalecimento das capacidades estatais, à promoção da justiça social e à construção de políticas públicas que reduzam desigualdades e ampliem a cidadania.

Nessa perspectiva, o PPI 2025-2029 é o instrumento orientador de toda comunidade escolar da Enap e reflete os referenciais estratégicos da Escola, bem como sua finalidade prevista no Decreto nº 10.369/2020 e alterações posteriores (Decretos nº 11.094/2022, nº 12.300/2024 e nº 12.925/2026).

Vasconcellos (2012) indica que um Projeto Político-Pedagógico é um instrumento de organização do trabalho pedagógico de uma instituição educativa e deve ser composto por três partes: (i) o marco referencial, que é a busca do posicionamento político e pedagógico da instituição; (ii) o diagnóstico, que registra a identificação das necessidades a partir da análise da realidade; e, (iii) a programação, que se traduz na proposta de ação, pautada como um horizonte ou como escreve Hadji (2001), sobre a avaliação formativa, como uma utopia promissora.

O PPI da Enap organiza-se em três grandes capítulos: o primeiro apresenta os pressupostos valorativos, políticos e institucionais que orientam a atuação da Escola, os desafios do Estado brasileiro, o papel da Enap no desenvolvimento de capacidades de governo, seus fundamentos teóricos e pedagógicos, a estratégia de ensino e a abordagem de desenvolvimento de competências; o segundo descreve a organização do trabalho



pedagógico, incluindo os formatos das ações educacionais, os processos e instrumentos de avaliação, o perfil de pessoas docentes e facilitadoras, os eixos temáticos e as diretrizes de acessibilidade e inclusão; e o terceiro sistematiza os eixos de atuação da Enap, reunindo a oferta de educação e capacitação, a pós-graduação, a pesquisa e produção de conhecimento aplicado e as iniciativas de inovação em governo.

A elaboração do PPI 2025-2029 foi conduzida de forma colaborativa, resultando em um documento que comunica os referenciais pedagógicos da Enap, os serviços oferecidos e as estratégias que sustentam a construção e o compartilhamento de conhecimentos e experiências. O processo de revisão envolveu mais de 70 pessoas que trabalham na Enap com acesso direto à redação do documento, escuta à comunidade interna e externa e participação ativa da Comissão Permanente de Avaliação (CPA). Além disso, o PPI anterior (2020-2024) serviu como base para os aprimoramentos desta na versão para este ciclo (2025-2029). Dessa forma, consolidou-se um percurso participativo capaz de integrar múltiplas visões e de produzir um PPI que reflete as especificidades e características dos trabalhos desenvolvidos na Enap.

Lista de Siglas

Sigla	Significado
ACE	Analista de Comércio Exterior
AFFC	Auditor Federal de Finanças e Controle
AFRFB	Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
AIE	Analista de Infraestrutura
IA	Inteligência Artificial
APO	Analista de Planejamento e Orçamento
ATPS	Analista Técnico de Políticas Sociais

Sigla	Significado
ATI	Analista em Tecnologia da Informação
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BI	Business Intelligence
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCE	Cargo Comissionado Executivo
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CPIN	Compras Públicas para Inovação
DAE	Diretoria de Altos Estudos
DDPRO	Diretoria de Desenvolvimento Profissional
DEX	Diretoria de Educação Executiva
DIA	Disciplina Integradora Aplicada
DI	Design Instrucional
DPPP	Doutorado Profissional em Políticas Públicas
DT	Design Thinking
EaD	Educação a Distância
EIE	Especialista em Infraestrutura Sênior
Endes	Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
ER	Analista/Especialista em Regulação
EVG	Escola Virtual de Governo
EvEx	Evidência Express
FCE	Função Comissionada Executiva
GNova	Laboratório de Inovação em Governo da Enap
ICT	Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação
InfoGOV	Plataforma de Informação Governamental
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada



Sigla	Significado
INSP	Institut National du Service Public (França)
IPPA	International Public Policy Association
IU	Indiana University
LDX	Learning Experience Design
Libras	Língua Brasileira de Sinais
MGI	Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
MPAM	Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas
MPGD	Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento
NAVE	Núcleo de Avaliação e Uso de Evidências em Políticas Públicas
NPS	Net Promoter Score
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODAs	Objetos digitais de aprendizagem
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PDL	Programa de Desenvolvimento de Lideranças
PDI	Programa de Desenvolvimento Inicial
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPA	Plano Plurianual
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PFN	Procuradoria da Fazenda Nacional
PPGENap	Programa de Pós-Graduação da Enap
PPP	Parceria Público-Privada
RegBR	Base de Dados Regulatórios (RegBR)
RGPS	Regime Geral de Previdência Social

Sigla	Significado
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
SPEA	School of Public and Environmental Affairs (Indiana University)
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
SUS	Sistema Único de Saúde
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TPP	Técnico de Planejamento e Pesquisa (do IPEA)
UI	User Interface (Interface do Usuário)
UX	User Experience (Experiência do Usuário)

Lista de Quadros

- Definição de competência em CHA
- Temas da Enap

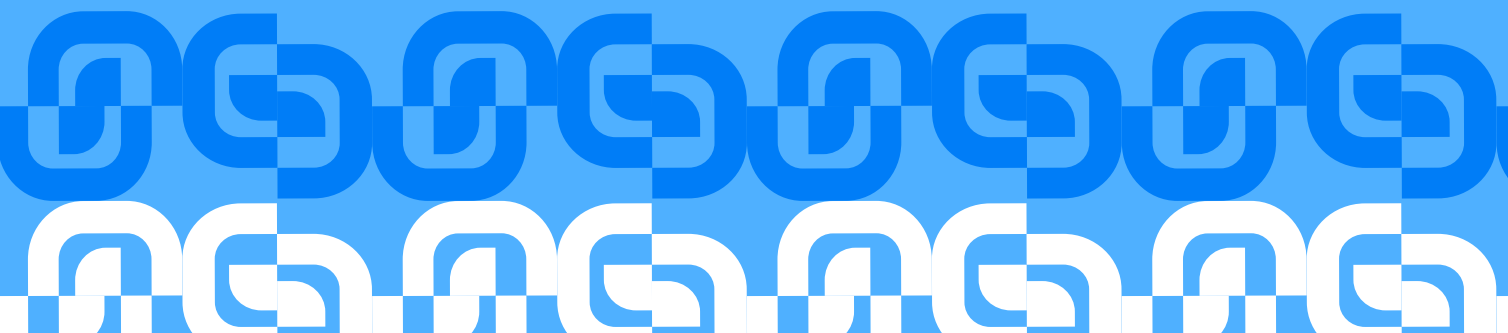
Lista de figuras

- Endes - Eixos do Cenário Macroeconômico 2020 - 2031
- Mandala de Competências Transversais
- Mandala de Competências de Liderança

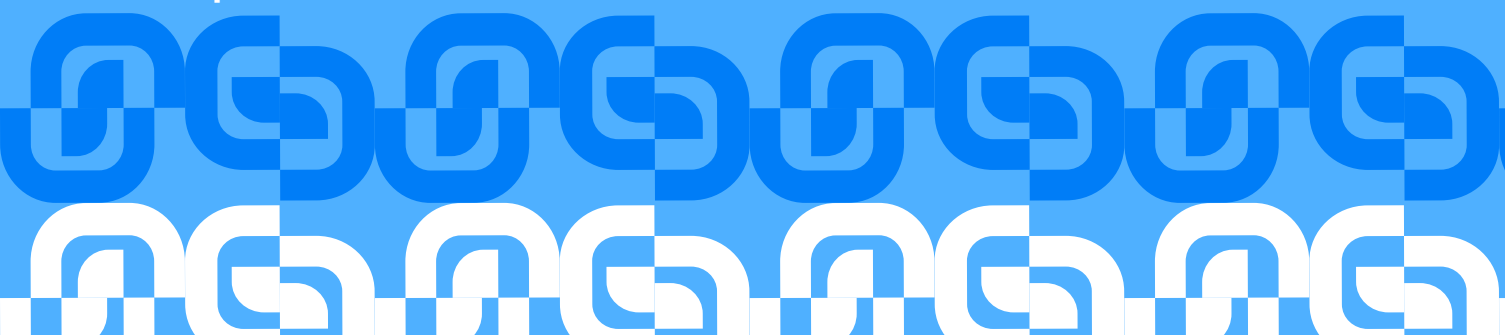


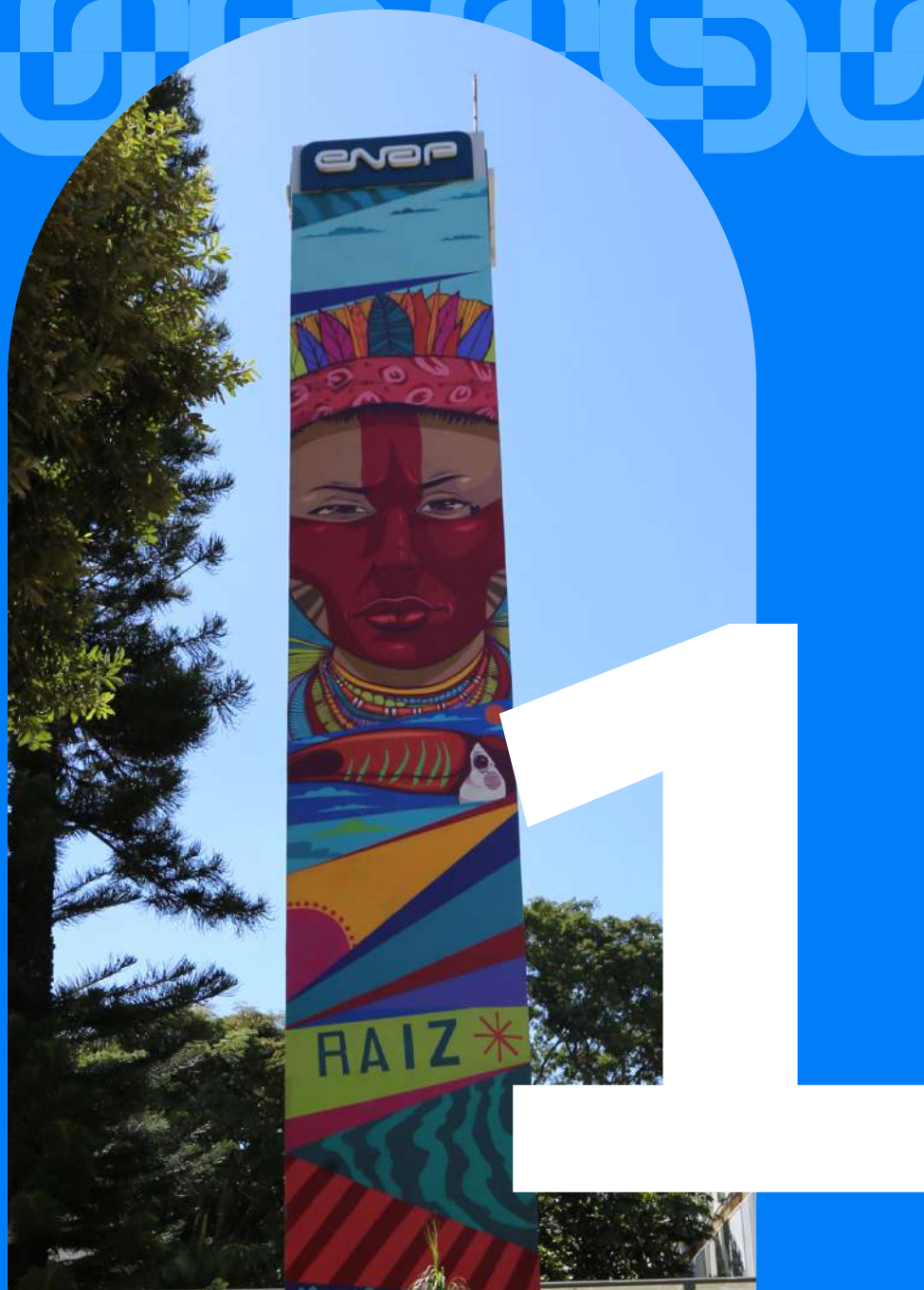
Sumário

1.	Pressupostos valorativos, políticos e institucionais da atuação da Enap	11
1.1	Desafios do Estado brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas	11
1.2	O papel da Enap no desenvolvimento de capacidades de governo	15
1.3	Fundamentos teóricos, didáticos e pedagógicos	16
1.3.1	<i>Educação ao Longo da Vida</i>	16
1.3.2	<i>Inovação: abordagens, princípios e valores</i>	17
1.3.3	<i>Ensino Aplicação e Andragogia</i>	18
1.4	Desenvolvimento das soluções educacionais	20
1.4.1	<i>Princípios Pedagógicos</i>	22
1.4.2	<i>Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) para a aprendizagem</i>	23
1.5	Estratégia de ensino	24
1.6	Desenvolvimento de Competências	26
1.6.1	<i>Competências Transversais</i>	27
1.6.2	<i>Competências de Liderança</i>	39
2.	Organização do trabalho pedagógico	59
2.1	Formatos de ofertas de ações de desenvolvimento	59
2.1.1	<i>Formato presencial</i>	59
2.1.2	<i>Formato semipresencial</i>	59
2.1.3	<i>Formato síncrono</i>	59
2.1.4	<i>Formato assíncrono</i>	60
2.2	Avaliação	61
2.2.1	<i>Instrumentos e procedimentos de avaliação nas ações de desenvolvimento</i>	64



2.3 Perfil da pessoa docente e facilitadora Enap	67
2.4 Alinhamento com o Projeto Pedagógico Institucional da Enap	68
2.5 Eixos temáticos	69
2.6 Acessibilidade e Inclusão	73
3. Eixos de atuação da Enap	76
3.1 Educação e capacitação	76
3.1.1 Formação inicial	77
3.1.2 Aperfeiçoamento de Carreiras	78
3.1.3 Desenvolvimento profissional	80
3.1.4 Desenvolvimento de lideranças	81
3.2 Pós-Graduação	83
3.2.1 Pós-Graduação Lato Sensu	83
3.2.2 Pós-Graduação Stricto Sensu	85
3.3 Pesquisa e Produção de Conhecimento Aplicado	88
3.3.1 Conhecimento aplicado à transformação governamental	88
3.3.2 Produção e disseminação de conhecimento	90
3.4 Inovação em Governo	91
3.4.1 Comunidades	92
3.4.2 Inovação Aberta	93
3.4.3 Laboratório (Gnova Lab)	94
3.4.4 Laboratório de Inovação em Inteligência Artificial (LIIA)	95
4. Considerações finais	97
Referências	98
Apêndice A	101
Apêndice B	101





*Pressupostos valorativos,
políticos e institucionais
da atuação da Enap*

1. Pressupostos valorativos, políticos e institucionais da atuação da Enap

A atuação da Enap está ancorada em um conjunto de valores, princípios e orientações que expressam o compromisso da Escola com o fortalecimento do Estado democrático e com resultados que importam para a população brasileira. Esses pressupostos orientam suas ações formativas, de pesquisa e de inovação, articulando dimensões éticas, políticas e institucionais que sustentam o desenvolvimento de capacidades de governo.

A Enap compreende que o aprimoramento da administração pública depende tanto da qualificação técnica dos agentes estatais quanto da consolidação de uma cultura voltada à transparência, à participação social, à equidade e à geração de valor público. Assim, seus programas e iniciativas refletem uma visão integrada de Estado, sociedade e cidadania, comprometida com a construção de políticas públicas eficazes, inclusivas e sustentáveis.



1.1 Desafios do Estado brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas¹

Nas últimas décadas, transformações econômicas, técnico-científicas, geopolíticas e culturais vêm ocorrendo em todo o mundo, afetando de modo significativo a estrutura, a organização e o funcionamento dos estados nacionais e a dinâmica das sociedades.

Para qualificar as decisões estratégicas relacionadas à definição de prioridades de entregas para a população, aprimorar a alocação dos recursos públicos e fortalecer a capacidade de adaptação do governo diante das transformações citadas acima, o Estado vem ampliando e sofisticando suas práticas de planejamento de longo prazo. Uma das iniciativas em curso é a configuração de um sistema de planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado. Esse sistema é composto pela Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes), pelos planos nacionais, regionais e setoriais e pelo plano plurianual.

A Endes, fruto de discussões entre o governo brasileiro e a sociedade, apresenta uma visão de longo prazo para o país ao articular prioridades estruturais do Estado brasileiro em torno de desenvolvimento sustentável, redução das desigualdades, aumento da produtividade, fortalecimento democrático e expansão das capacidades estatais.

A Estratégia parte do diagnóstico de que o Brasil enfrenta desafios persistentes: estagnação econômica, desigualdades territoriais, baixa complexidade produtiva, baixa taxa de investimento, fragilidades institucionais e intensificação dos riscos climáticos, que demandam ações integradas e contínuas de desenvolvimento. Seu objetivo é

¹ Toda a sessão sobre “Desafios do Estado Brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas” foi elaborada tendo por base a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Endes (<https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/orcamento/endes>).

orientar escolhas nacionais em horizontes que ultrapassam mandatos governamentais, fortalecendo o planejamento estratégico, a coordenação federativa, a governança orientada por evidências e mecanismos capazes de sustentar reformas institucionais profundas.

O documento contempla o cenário para os próximos doze anos e está organizado em 5 eixos: Econômico, Institucional, Infraestrutura, Ambiental e Social.

Endes - Eixos do Cenário Macroeconômico 2020 - 2031



Fonte: Endes – Sumário Executivo (2020).

Os eixos da Endes combinam inclusão social, competitividade econômica, transição ecológica, fortalecimento das capacidades do Estado e ampliação da democracia. Propõe ações estruturantes como: promover crescimento econômico com base em inovação e produtividade; garantir transições energética, digital e ambiental que sejam justas e territorialmente equilibradas; ampliar o investimento público e privado em setores estratégicos; enfrentar desigualdades raciais, de gênero e regionais; e aprimorar a capacidade estatal de formular, implementar e avaliar políticas públicas de forma coordenada.

Destaque-se que o diagnóstico incorpora, também, as megatendências globais, como digitalização acelerada, reconfiguração das cadeias produtivas, emergência climática, transformação demográfica e mudanças geopolíticas, como elementos estruturantes do planejamento nacional, por reconhecer que elas representam riscos e oportunidades que moldam o futuro das políticas públicas. A Endes se integra de maneira orgânica aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e à Agenda 2030, compromisso internacional assumido pelo Brasil, que oferece um conjunto de metas e indicadores convergentes com os desafios identificados pela Endes.

A Estratégia reforça que o desenvolvimento brasileiro depende de um Estado funcional, previsível, transparente, tecnicamente qualificado e capaz de mobilizar atores diversos (setor privado, sociedade civil, academia, governos estaduais, municipais e organismos multilaterais) em torno de um projeto nacional de longo prazo. Nesse sentido, o documento funciona como uma bússola estratégica que alinha políticas econômicas, sociais, ambientais e institucionais, oferecendo diretrizes de continuidade e coerência para a atuação governamental.



O documento evidencia que o desenvolvimento brasileiro depende de instituições sólidas, equipes qualificadas, mecanismos eficientes de cooperação intergovernamental e uma burocracia profissional capaz de traduzir diretrizes estratégicas em políticas efetivas e serviços de qualidade para a população. Ao colocar a construção dessas capacidades no centro do projeto nacional, a Enap dialoga com o papel da Enap como instituição dedicada a formar, desenvolver e conectar pessoas e organizações públicas para que o Estado brasileiro consiga realizar os resultados que a estratégia propõe.

A Nova Indústria Brasil (NIB), política industrial lançada para o período 2024-2033, também representa uma inflexão estratégica na forma como o Estado brasileiro enfrenta os desafios do desenvolvimento produtivo, tecnológico e ambiental no século XXI. Estruturada em seis missões nacionais: agroindústria sustentável; saúde e complexo econômico-industrial; infraestrutura, habitação e mobilidade; transformação digital; bioeconomia e descarbonização; e defesa; a NIB articula instrumentos de crédito, compras públicas, inovação, conteúdo local, financiamento e coordenação federativa para impulsionar uma reindustrialização baseada em produtividade, sustentabilidade e inovação.

Seu desenho reconhece que o Brasil enfrenta gargalos históricos, como baixa complexidade tecnológica, dependência externa em cadeias críticas, desigualdade territorial e insuficiência de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, exigindo uma ação coordenada entre Estado, setor privado, academia e sociedade civil. Para superar esses gargalos, a NIB propõe um modelo de industrialização orientado por missões, inspirado em experiências internacionais bem-sucedidas, no qual problemas públicos concretos mobilizam políticas, instituições e capacidades estatais para gerar soluções inovadoras, ganhos de produtividade, empregos de qualidade e valor público.

A Nova Indústria Brasil reforça a centralidade do Estado na indução de trajetórias tecnológicas alinhadas à sustentabilidade ambiental, à digitalização, à redução das desigualdades e à inserção competitiva do Brasil na economia global.

Para isso, estabelece metas ambiciosas, como elevar o investimento em P&D, ampliar a participação da indústria no PIB, reduzir a intensidade de carbono e fortalecer cadeias produtivas estratégicas em todo o território nacional. Ao mesmo tempo, reconhece que políticas industriais eficazes dependem de coordenação interministerial, governança orientada por evidências, capacidade regulatória, instrumentos financeiros adequados, monitoramento contínuo e flexibilidade institucional para ajustes de rota.

A NIB é, portanto, não apenas uma política industrial, mas um projeto de reconstrução da capacidade produtiva e tecnológica do país, articulando desenvolvimento econômico, justiça social e transição ecológica.

Essa abordagem também evidencia a necessidade de servidores capazes de compreender cadeias produtivas complexas, atuar em ambientes de alto conteúdo tecnológico, mobilizar parcerias estratégicas e navegar por agendas que combinam ciência, economia, clima, território e inclusão social.

A integração da NIB ao ciclo das políticas públicas revela, assim, um Estado que precisa não apenas planejar e regular, mas especialmente inovar, induzir, cooperar e aprender continuamente, o que também dialoga diretamente ao papel central da Enap no desenvolvimento das competências transversais e capacidades estatais necessárias para implementar esse novo projeto de desenvolvimento nacional.

Em 2024, também foi apresentado o Plano Plurianual 2024-2027, que estabeleceu a orientação de médio prazo do governo federal, definindo prioridades, diretrizes, resultados desejados e indicadores para os próximos quatro anos. Essa dimensão reúne os elementos estratégicos que balizam





a implementação de políticas públicas, constituindo referência nacional para órgãos e instituições públicas, incluindo a Enap, na formulação de seus próprios instrumentos de planejamento.

O PPA projeta para 2027 “um país democrático, justo, desenvolvido e ambientalmente sustentável, onde todas as pessoas vivam com qualidade, dignidade e respeito às diversidades”. Essa visão traduz um futuro desejável e possível, construído a partir da análise do contexto atual do país, das tendências nacionais e internacionais e das propostas apresentadas pela sociedade brasileira em fóruns interconselhos, plenárias estaduais e na Plataforma Brasil Participativo.

Essa visão de futuro organiza-se em três atributos centrais:

- ▶ **Democracia**, entendida como participação social qualificada, pluralidade, garantia de direitos e fortalecimento das instituições públicas;
- ▶ **Equidade**, que orienta ações de redução de desigualdades socioeconômicas, territoriais, raciais e de gênero, com foco na justiça social e na ampliação de oportunidades;
- ▶ **Desenvolvimento**, compreendido como crescimento econômico associado à inclusão social, valorização da diversidade, inovação e sustentabilidade ambiental.

A estratégia do PPA está sustentada por valores e diretrizes, que orientam de forma transversal a formulação e implementação de políticas públicas, e se desdobram em três eixos estratégicos para organizar prioridades governamentais e conectar a visão de futuro aos objetivos estratégicos e aos programas do PPA:

- ▶ Desenvolvimento Social e Garantia de Direitos;
- ▶ Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade Socioambiental e Climática;
- ▶ Defesa da Democracia e Reconstrução do Estado e da Soberania.

O fortalecimento das políticas públicas depende não apenas de um bom planejamento, mas também da capacidade do Estado de colocar essas políticas em prática e acompanhar continuamente se estão produzindo melhorias concretas para a população. Por isso, a implementação e o monitoramento tornam-se partes essenciais da ação governamental. Nesse sentido, melhorar a qualidade das políticas públicas implica aperfeiçoar rotinas administrativas e investir na profissionalização do setor público. Serviços mais simples, mais transparentes, mais acessíveis e mais responsivos impactam o bem-estar social, favorecem a inclusão e contribuem para o desenvolvimento sustentável do país.

O bom funcionamento do Estado, sua capacidade de coordenar ações, integrar políticas, gerir equipes e utilizar evidências, é fundamental para que a administração pública consiga oferecer serviços dignos, acessíveis e de qualidade.

Nesse horizonte, a Enap se firma como um ator estratégico para transformar o Estado brasileiro no aperfeiçoamento contínuo de suas capacidades. A Escola atua para que pessoas servidoras e equipes públicas tenham condições de aprimorar o desenho, a execução, o monitoramento e a governança das políticas, fortalecendo a capacidade governamental de responder às necessidades da população de forma mais ágil, justa e eficiente.

Assim, ao alinhar seu PDI aos marcos nacionais de planejamento – como a ENDES, a Nova Indústria Brasil e o PPA – a Enap reafirma sua missão como instituição pública formadora: desenvolver pessoas, produzir conhecimento aplicado, estimular inovação, apoiar a tomada de decisão e promover práticas de governo que ampliem a qualidade dos serviços prestados à sociedade.





Esse alinhamento também reforça a centralidade do PPI da Enap como instrumento orientador de uma formação comprometida com a democracia, com a equidade e com a construção de capacidades estatais. Para contribuir para um Estado mais presente, mais competente e mais próximo da realidade das pessoas, capaz de oferecer políticas públicas que façam sentido, reduzam desigualdades e expandam oportunidades para todas e todos.

1.2 O papel da Enap no desenvolvimento de capacidades de governo

A sociedade passa por um processo de transformação no contexto da economia digital, defrontando-se com desafios cada vez mais complexos e interdependentes. As instituições públicas e privadas são desafiadas a desenvolver novos conhecimentos, capacidades e inovar constantemente a fim de se manterem vivas e relevantes. Essas organizações têm buscado profissionais com perfil cada vez mais criativo e adaptável, comprometidos com o aprendizado contínuo para entregar os resultados desejados.

A Enap reconhece que os desafios contemporâneos da gestão pública se inserem no contexto mais amplo da Sociedade 5.0, perspectiva internacional que associa avanços tecnológicos, como inteligência artificial, big data e automação, à centralidade do ser humano, enfatizando inovação orientada ao bem-estar coletivo e à sustentabilidade (Fukuyama, 2018). Nessa direção, projeta-se o perfil do profissional 5.0, caracterizado pela integração entre competências digitais e tecnológicas e habilidades humanas, como ética, empatia, colaboração e liderança inovadora.

Transpor essa perspectiva para o setor público significa pensar em pessoas servidoras inovadoras e adaptáveis, preparadas para lidar com ecossistemas complexos, liderar processos de transformação digital e, ao mesmo tempo, manter foco em valores democráticos e de serviço à sociedade (Monteiro *et. al.*, 2020; Schabbach; Ramos, 2024).

Para enfrentar os desafios da sociedade, constata-se uma tendência de investimento em capacitação das pessoas que trabalham na administração pública. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), Decreto nº 9.991/2019, alterado pelo Decreto nº 10.506/2020, reforça a importância de haver um alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento e a formação das pessoas servidoras com o objetivo de fortalecer as competências institucionais necessárias à consecução da excelência na atuação das instituições públicas.

Como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nos termos da Lei nº 10.973/2004, a Enap deve apoiar, promover e realizar ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes promotores da inovação destinados à melhoria da administração pública e à modernização e à desburocratização da gestão pública. Reconhecida como centro provedor de conhecimento, como *Think Tank*, como organização que aprende continuamente² (Senge, 2016) e ciente de seu papel no desenvolvimento das capacidades do governo, a Enap reafirma seu compromisso de:

- ▶ promover múltiplas formas de produzir, compartilhar e aplicar conhecimentos, fortalecendo pesquisas e práticas que contribuam diretamente para a solução de desafios públicos;
- ▶ preparar pessoas servidoras para lidar com mudanças nos cenários internos e externos, estimulando ambientes de inovação e a construção colaborativa de soluções que melhorem a vida da população;
- ▶ apoiar o desenvolvimento de competências que gerem valor público e se traduzam em políticas e serviços mais acessíveis, simples e de qualidade;

² Segundo Senge (2016), as organizações que aprendem facilitam o aprendizado de seus membros e se transformam continuamente para aumentar seu valor competitivo. Em seu livro “A Quinta Disciplina”, Senge enumera as cinco disciplinas capazes de orientar as organizações rumo ao aprendizado contínuo: o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e a última “quinta”, é o pensamento sistêmico por ser considerado como o alicerce de uma organização que aprende.

- ▶ desenvolver lideranças capazes de aprimorar a governança, fortalecer políticas públicas e aperfeiçoar a gestão governamental;
- ▶ atuar no desenvolvimento de competências transversais essenciais ao desempenho das equipes públicas em contextos complexos;
- ▶ contribuir para o desenvolvimento institucional, impulsionando inovação e fortalecendo capacidades de concepção, coordenação, implementação e avaliação de políticas públicas;
- ▶ promover articulação e conexão entre instituições nacionais e internacionais, aproximando servidoras e servidores públicos de redes, experiências e boas práticas relevantes para a administração pública brasileira.

A Enap tem como propósito transformar o Estado brasileiro pelo conhecimento e pela prática, fortalecendo sua capacidade de responder às demandas da sociedade com inovação, efetividade e compromisso público. Sua atuação é guiada por valores fundamentais: a democracia como princípio basilar da vida coletiva; a diversidade e a justiça social, que asseguram inclusão e equidade; a sustentabilidade socioambiental, essencial para o futuro do país; a participação social, que amplia a legitimidade das políticas; a atuação colaborativa, que integra diferentes atores e instituições; a responsabilidade fiscal e social, que equilibra eficiência e justiça; e a busca permanente pela excelência na gestão.



1.3 Fundamentos teóricos, didáticos e pedagógicos

A atuação da Enap na capacitação de pessoas servidoras públicas é realizada por meio de ações de desenvolvimento que se utilizam de variadas metodologias e estratégias. Essas ações se desdobram em oficinas que promovem construção colaborativa de produtos e/ou soluções; eventos organizados com intuito de informar, disseminar, compartilhar conhecimentos e informações sobre temas relevantes para o serviço público; cursos de curta, média e longa duração e de pós-graduação nas modalidades educacionais presencial, a distância e semipresencial³.

Olhando para o futuro, sem se desconectar da tradição e da cultura da instituição, mas entendendo a complexidade da contemporaneidade, a Enap promove variadas oportunidades de aprendizagem. Utilizam-se como referenciais conceituais, os Pilares da Educação definidos por Jacques Delors sobre a Educação para Século XXI⁴; Valores e Princípios da Inovação; e o Ensino Aplicação. Tais referenciais dialogam entre si e se complementam. Assim, os conceitos supramencionados são o alicerce das estratégias didático-pedagógicas a fim de ampliar o alcance e a qualidade do processo ensino-aprendizagem, respeitando os diferentes estilos de aprendizagem.

1.3.1 Educação ao Longo da Vida

O conceito de educação ao longo da vida surge da necessidade de as pessoas buscarem por meio da educação as respostas para lidar com situações inusitadas que surgem em suas vidas pessoais e profissionais e

3 Com base no Decreto nº 12456/2025, os formatos das ações de desenvolvimento são classificados em: presenciais, semipresenciais e de educação a distância (assíncronas, síncronas e síncronas mediadas).

4 O Relatório para a Unesco, da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI pode ser encontrado no livro “Educação: um tesouro a descobrir” (Delors et. al., 2010).

não prevê uma distinção entre educação inicial e educação permanente.⁵ A educação ao longo da vida baseia-se em quatro pilares fundamentais.

- ▶ **Aprender a aprender**, ou seja, saber combinar o conhecimento geral com a necessidade de aprofundamento em uma área específica. Também pode significar aprender a conhecer, a encontrar os caminhos para o conhecimento e para integração do saber.
- ▶ **Aprender a fazer** para poder adquirir não somente habilidades profissionais, mas também encontrar o caminho da prática, da observação e da colaboração. Na Enap, o foco é dado em resolver problemas reais e conduzir projetos que gerem resultados práticos.
- ▶ **Aprender a conviver** significa desenvolver a compreensão do outro, aprender a gerenciar conflitos, respeitar os valores da diversidade, da compreensão mútua, e da paz.
- ▶ **Aprender a ser** para desenvolver a personalidade e ter condições de agir com maior autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal. É a conexão entre o conhecimento e a própria vida do indivíduo. Segundo Delors, com essa finalidade, a educação deve levar em consideração todas as potencialidades do indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas e aptidão para se comunicar.

1.3.2 Inovação: abordagens, princípios e valores

A Enap promove ações de aprendizagem em diferentes formatos e espaços, além da oferta de serviços especializados sob demanda. Coerente com os princípios pedagógicos da Escola, as estratégias, abordagens e metodologias utilizadas incitam a(o) estudante a assumir protagonismo no seu aprendizado. Assim, as(os) estudantes e usuários de serviços da Enap são convidados a repensar a administração pública e a experimentar para inovar.

⁵ Para Delors et. al. (2010), a educação tem um papel fundamental para o desenvolvimento contínuo das pessoas e das sociedades.

A experimentação tem como objetivo o teste de soluções em pequena escala, rápido e de baixo custo, a fim de verificar na prática os efeitos do experimento, minimizando o risco de fracasso na fase de implementação. Assim, a inovação é vista como prática sistêmica para transformação no setor público, pautada nos valores da colaboração, proatividade, abertura ao risco, atuação em rede, simplificação, empatia e foco no usuário. As ações voltadas à inovação colaboram para o desenvolvimento de soluções que respondam com maior eficiência às demandas da sociedade.

As metodologias utilizadas nos projetos desenvolvidos na Escola variaram de acordo com o objeto da ação de desenvolvimento, porém mantendo em comum os seguintes elementos: identificação e caracterização do problema, prioridades e tarefas chaves; a criação de ideias que impactam nessas áreas; sugestão de caminhos para promover mudanças de alto impacto; desenho e teste de protótipos de soluções; e validação ou readequação de soluções.

As principais metodologias adotadas são *Design Thinking*⁶; *Design Etnográfico*⁷; *Imersão Ágil*: checagem de realidade em políticas públicas;

⁶ "Design Thinking" é uma abordagem tomada do campo do design e adaptada para o contexto da administração pública como uma forma de lidar com os chamados wicked problems (problemas traiçoeiros) e gerar valor público. O termo pressupõe "pensar como um designer", e se traduz como um modelo de pensamento e uma prática criativa, questionadora, experimental, colaborativa e centrada nas pessoas, abrangendo etapas como imersão, análise e síntese, ideação e prototipagem" (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

⁷ "Design etnográfico é nome dado a uma etapa de um processo de design em que se faz um mergulho para entender com profundidade uma determinada realidade que se pretende transformar a partir do olhar do usuário de um serviço ou beneficiário de uma política pública" (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

e *insights* comportamentais⁸. As metodologias são utilizadas para aprofundar a compreensão de um desafio (problema) por meio da identificação de necessidades sob a perspectiva das pessoas afetadas e de aspectos relacionados à vivência, às motivações e às lógicas daqueles que vivem um problema público.

1.3.3 Ensino Aplicação e Andragogia

Desde sua criação, a Enap orienta-se pelo “ensino de aplicação”, metodologia de aprendizagem inspirada no sociointeracionismo⁹ educacional, que consiste em promover a aprendizagem por meio da aproximação dos alunos às situações concretas da prática governamental, incorporando os saberes que dispõem em função de sua vivência. As (os) estudantes são levadas (os) a analisar, a compreender, a distinguir e a avaliar os conceitos e preceitos da administração pública e do seu papel profissional, para (re)elaborar o conhecimento sobre o contexto complexo da ação governamental e decidir sobre como agir e interagir em situações concretas.

8 Insights comportamentais: uma abordagem que provém do campo multidisciplinar da economia comportamental, ou ciências comportamentais aplicadas. Seu ponto de partida é o reconhecimento da insuficiência do modelo do agente racional para compreender o processo decisório das pessoas reais. O enfoque critica o modelo dedutivo da economia tradicional e parte para a observação de como as pessoas tomam decisões. Suas escolhas decorrem de limitações em suas capacidades cognitivas, de inconsistências em suas ações e são fortemente influenciadas pelo contexto. Muitas dessas escolhas são contraditórias com o que as próprias pessoas considerariam de seu melhor interesse (GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap).

9 O sociointeracionismo e o “ensino aplicação” correlacionam-se nas ações educacionais da Enap. Além de pautar-se em Vygotsky, cabe ressaltar que obras de autores como Piaget e Dewey também sustentam as metodologias desenvolvidas pela Enap (Dewey, 2023; Oliveira, 2006; Piaget, 1988; Vygotsky, 1991, 1993). Incluem-se também as contribuições de educadores que refletiram sobre o ensino e aprendizagem de adultos como Paulo Freire (2011) e Scott Gray (1969).

Sem defender um modelo fechado, porém inspirada na rica experiência brasileira de educação de adultos, a Enap incorpora contribuições da Andragogia, que é a ciência de orientar adultos a aprender, segundo a definição cunhada, na década de 1970, pelo educador Malcolm Knowles¹⁰. Ele explicita cinco pressupostos que devem ser considerados na educação de adultos:

- ▶ **Autonomia:** o adulto é capaz de tomar suas próprias decisões e de se autogerenciar.
- ▶ **Experiência:** a experiência acumulada pelos adultos que serve de base para o aprendizado de novos conceitos e novas habilidades.
- ▶ **Prontidão para a aprendizagem:** o adulto tem maior interesse em aprender aquilo que está relacionado com situações reais de sua vida.
- ▶ **Aplicação da aprendizagem:** o adulto busca aprender ou favorecer a aprendizagem daquilo que possa ter aplicação. Tal fato fomenta a preferência pela aprendizagem centrada em solução de problemas.
- ▶ **Motivação** para aprender: os adultos são mais afetados pelas motivações internas que pelas motivações externas.



10 Definição retirada do livro “Andragogy in action: applying modern principles of adult education” (Knowles, 1984).



Em suma, a(o) estudante adulta(o) precisa saber por que precisa daquele conhecimento; aprende com a experiência; encara a aprendizagem como fonte para solução de problemas e aprende melhor quando o conhecimento gera valor a curto prazo. Em alinhamento com os pressupostos da Andragogia, a Enap utiliza metodologias e abordagens para trabalhar a realidade da(o) estudante e suas necessidades profissionais para que se possa aplicar o conhecimento adquirido.

A concepção de “aprendizagem experiencial”¹¹, proposta por David Kolb em 1984, também é inspiradora das práticas educacionais na Enap. A partir dessa abordagem, foi incorporada a noção dos diferentes estilos de aprendizagem da(o) estudante adulta(o), que fundamenta a busca constante pela diversificação de abordagens e métodos didáticos para a capacitação e desenvolvimento dos agentes públicos. Para o autor, “aprender é um processo contínuo e ascendente, impulsionado pela experiência(...). O ciclo de aprendizagem envolve experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa”.

A partir dos referenciais educacionais supramencionados, destacam-se como metodologias/abordagens educacionais praticadas na Enap:



11 A Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb define que "o processo pelo qual o conhecimento é criado acontece por meio da transformação da experiência. O conhecimento resulta da combinação de se obter e transformar a experiência". Kolb (1984).

- ▶ Aprendizagem Baseada em Problemas¹²
- ▶ Aprendizagem Significativa,¹³
- ▶ Estudo de Casos;
- ▶ Aprendizagem Imersiva¹⁴
- ▶ Visitas Técnicas;
- ▶ Gamificação¹⁵
- ▶ Aprender fazendo¹⁶
- ▶ Sala de Aula Invertida;¹⁷
- ▶ Aprendizagem entre pares¹⁸

12 Aprendizagem Baseada em Problemas ou PBL (abreviação do termo em inglês Problem-based Learning) é uma abordagem que emprega situações-problemas para a aprendizagem de novos conhecimentos. É adotada por grupos de alunos que trabalham em forma individual e coletiva para criar soluções para um problema apresentado. Definição retirada do glossário do Livro “Metodologias Inov-ativas” (Filatro; Cavalcanti, 2023).

13 Aprendizagem significativa é o conceito central da teoria da aprendizagem de David Ausubel. Segundo Marco Antônio Moreira, “a aprendizagem significativa é um processo por meio do qual uma nova informação relaciona-se, de maneira substantiva (não-literal) e não-arbitrária, a um aspecto relevante da estrutura de conhecimento do indivíduo”. Em outras palavras, os novos conhecimentos que se adquirem relacionam-se com o conhecimento prévio que o aluno possui. Livro: Aprendizagem Significativa, Moreira (2012).

14 Aprendizagem Imersiva. Segundo os pesquisadores Sherman e Craig, o termo imersão significa a sensação de presença em um ambiente específico, seja real ou virtual (Filatro; Cavalcanti, 2023).

15 Gamificação é a utilização da linguagem dos jogos em outros contextos. Definição retirada do glossário do Livro “Metodologias Inov-ativas” (Filatro; Cavalcanti, 2023).

16 Aprender fazendo (*learning by doing*): teoria exposta por John Dewey (2023), que defende que o aprendiz deve interagir com o ambiente para adaptar e aprender. O filósofo americano via a educação como um processo de reconstrução e reorganização das experiências adquiridas que podem influenciar as experiências futuras.

17 Sala de Aula Invertida (*flipped classroom*) é uma estratégia educacional em que o aluno estuda o material antes da aula presencial, para que se leve à sala de aula dúvidas e discussões. Definição retirada do glossário do livro “Metodologias Inov-ativas” (Filatro; Cavalcanti, 2013).

18 Aprendizagem entre pares (*peer to peer*): estratégia na qual fins educacionais são obtidos por meio de interação entre indivíduos que têm um ou mais elementos em comum tais como posição, interesses, idade, local de trabalho entre outros.



Destaca-se que, na Aprendizagem Baseada em Problemas, o aluno é confrontado com situações-problema que, no âmbito da educação corporativa, devem ter significado para o seu contexto profissional, ou seja, as situações-problema devem ser reais ou passíveis de acontecer. O problema é o ponto de partida para a construção de novos conhecimentos e abre possibilidades para inovações na administração pública.

As estratégias educacionais podem ser utilizadas para criar situações de aprendizagem totalmente personalizadas. Para facilitar esse processo, a Enap valoriza a utilização de metodologias ativas e ágeis em suas ações de ensino e eventos educacionais.

As metodologias ativas¹⁹ são aquelas que valorizam a participação efetiva dos alunos na construção do conhecimento e no desenvolvimento de competências, possibilitando que aprendam em seu próprio ritmo, tempo e estilo, por meio de diferentes formas de experimentação e compartilhamento. Nesse contexto, as metodologias ativas constituem alternativas pedagógicas que colocam foco no aprendiz, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, investigação ou resolução de problemas (Bacich; Moran, 2017). Reflexão e ação são os alicerces fundamentais que sustentam as metodologias ativas.

As metodologias ágeis, por sua vez, contemplam as práticas educacionais com objetivo educacional de curto prazo. O foco das metodologias e ferramentas ágeis é a gestão do tempo na educação. Pode-se citar como exemplo, *microlearning*²⁰, cuja tradução livre pode ser “microaprendizagem”.

19 Definição retirada do livro Metodologias Ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática (Bacich; Moran, 2017).

20 Microaprendizagem (*microlearning*) é a estratégia que apresenta conteúdo em pequenos “pedaços”, com alto nível de interação e feedback. Livro “Metodologias Inov-ativas” (Filatro; Cavalcanti, 2023).

Em suma, a problematização, a indagação, a realidade prática e o aprendizado centrado no aluno, ao longo da formação, são abordagens essenciais para o processo de ensino, pesquisa, gestão do conhecimento e as demais ações desenvolvidas na Escola. Ademais, a Enap tem tradição na realização de intercâmbios com escolas nacionais e estrangeiras, fonte para renovação das concepções e das práticas educacionais. O propósito é transformar conhecimento em reflexões que resultam em ações práticas e no repensar da administração pública para que as políticas públicas sejam mais aderentes às necessidades da sociedade.

1.4 Desenvolvimento das soluções educacionais





O planejamento é parte do processo de desenvolvimento de qualquer solução educacional. Com o surgimento de novas tecnologias, ferramentas e metodologias educacionais, ressalta-se a importância de “desenhar” as ações de desenvolvimento com propósito e objetivo bem definidos, com recursos de aprendizagem adequados, que considerem os diferentes estilos de aprendizagem e as características do público-alvo, independentemente de como a solução educacional será implementada, seja em educação a distância, presencial ou semipresencial.

Na construção de suas soluções educacionais ou ações de desenvolvimento, a Enap tem utilizado o processo de Design Instrucional (DI)²¹, em específico, o modelo ADDIE (do inglês *Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*). O design instrucional consiste no processo referente a uma análise educativa que necessita ser desenhada, desenvolvida, implementada e avaliada. Abaixo, as etapas do processo design instrucional:

- ▶ **Análise:** etapa de evidenciar ou identificar as necessidades educacionais, as informações da demanda e a caracterização do público-alvo.
- ▶ **Design:** etapa de projetar a solução, evidenciar o planejamento educacional de capacitação; mapeamento e sequenciamento de conteúdo, atividades e estratégias de ensino.
- ▶ **Desenvolvimento:** etapa de desenvolvimento da solução que inclui a produção do material didático e recursos didáticos; e refinamento dos materiais didáticos.
- ▶ **Implementação:** etapa de execução da ação educacional, tais como palestras, cursos, oficinas, visitas técnicas, seminário dentre outros.
- ▶ **Avaliação:** etapa de verificação da efetividade da capacitação proposta, ou seja, avaliar a solução; e avaliar a qualidade dos conteúdos educacionais produzidos.

21 Design Instrucional é um processo de ação intencional e sistemática de ensino que envolve o planejamento, o desenvolvimento e a aplicação de métodos, técnicas, atividades, materiais, eventos e produtos educacionais em situações didáticas específicas, a fim de promover, a partir dos princípios de aprendizagem e instrução conhecidos, a aprendizagem humana (Filatro; Piconez, 2004).

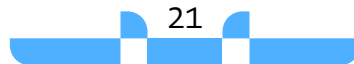
O planejamento das soluções educacionais utiliza o modelo ADDIE, incorporando também abordagens iterativas e ágeis, que permitem ciclos contínuos de testagem, prototipagem e aprimoramento das soluções educacionais. Esses processos possibilitam adaptações rápidas às necessidades dos participantes, incluindo o uso de abordagens como arcos de aprendizagem e ciclos de melhoria contínua.

Além do modelo ADDIE, a Enap poderá adotar abordagens metodológicas ágeis e iterativas no desenho de suas soluções educacionais, como a metodologia de arcos de aprendizagem. Essa abordagem organiza o percurso formativo a partir de perguntas norteadoras, desafios práticos e ciclos de experimentação, permitindo que o desenho educacional seja construído de forma progressiva, aplicada e conectada aos problemas reais enfrentados pelas pessoas participantes.

Os arcos de aprendizagem favorecem a articulação entre diagnóstico, problematização, desenvolvimento de competências, aplicação prática, reflexão e avaliação, possibilitando ajustes ao longo do processo de construção da solução educacional. Essa metodologia contribui para experiências de aprendizagem mais flexíveis, responsivas e alinhadas às necessidades do setor público.

Em suma, a utilização de design instrucional para o desenvolvimento de ações de desenvolvimento tem como objetivo oferecer uma solução adequada para o problema educacional ou necessidade de capacitação identificada pelas instituições públicas demandantes e pela Enap. O processo de design instrucional é capaz de integrar em uma solução educacional as dimensões pedagógica, comunicacional e tecnológica.

No contexto da educação corporativa, modelos de design instrucional mais ágeis foram incorporados para atender às necessidades das organizações de ganharem agilidade para se tornarem mais adaptáveis a



novos contextos. Assim, buscou-se por processos mais simplificados de design instrucional, imbuídos da mentalidade *agile* (ágil) e *lean* (enxuto) que surgiu frente ao desafio de acompanhar a rápida evolução tecnológica.

Bates (2017)²² argumenta que “os trabalhadores do conhecimento devem lidar com situações e contextos que são voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Isso certamente se aplica a professores que trabalham com tecnologias emergentes, alunos diversos e um mundo sempre em mudança, fato que pressiona as instituições a mudarem.” O autor argumenta que “os alunos necessitam desenvolver habilidades de gerenciamento de conhecimento em que devem saber onde encontrar informações relevantes e como avaliar e aplicar tais informações”. Isso significa expor menos as(os) estudantes a certos conhecimentos específicos e possibilitar o desenvolvimento de habilidades, prática e feedback para avaliar tal conhecimento, para então aplicá-lo na solução de problemas reais. Para tal, os ambientes de aprendizagem criados devem ser ricos e mudar constantemente, mas também devem possibilitar que as(os) aprendizes desenvolvam e pratiquem as habilidades e desenvolvam conhecimentos necessários para um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (Bates, 2019).

Ao mesmo tempo em que a Enap busca manter o padrão de qualidade dos cursos ofertados, sejam esses oferecidos nos formatos presencial, semipresencial e em educação a distância (com atividades síncronas, síncronas mediadas e/ou assíncronas), experimenta e inova em formatos mais ágeis de desenho instrucional. Assim, ainda no âmbito de desenho instrucional, soma-se ao modelo ADDIE, modelos emergentes como

Design Thinking aplicado à Educação e o *Learning Experience Design*²³, que trazem uma abordagem voltada para criatividade, integração, inovação e solução de problemas.

1.4.1 Princípios Pedagógicos

A partir dos referenciais conceituais descritos neste PPI e dos valores, propósito e visão estabelecidos no planejamento estratégico de 2023-2026, as práticas de ensino e aprendizagem propostas pela Enap organizam-se a partir dos seguintes princípios:

- ▶ **Aplicação da Aprendizagem:** ensino aplicação 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.

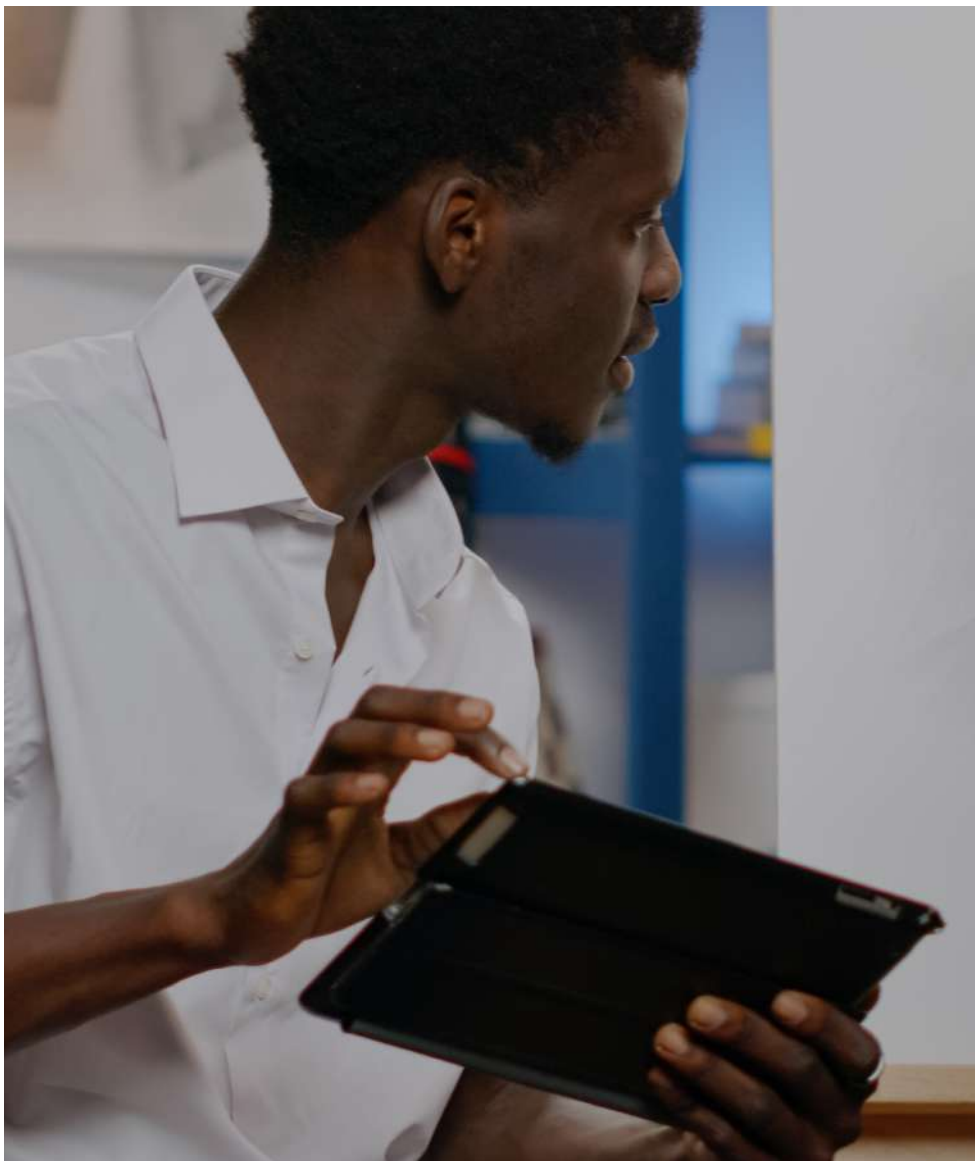
23 *Learning Experience Design* (LXD) ou Design de Experiência de Aprendizagem é o processo de criação ou a arte de criar experiências de aprendizagem, que permitem ao aluno alcançar o resultado desejado por meio de abordagem centrada no ser humano e orientada por intenção ou propósito. Fonte: <https://www.shiftelearning.com/blog/learning-experience-design-best-resources>

O LXD visa a melhorar os resultados de aprendizagem e a qualidade vivencial da aprendizagem, por meio de princípios e práticas que garantem expressamente que a jornada de aprendizado seja agradável, envolvente, relevante e informativa. No LXD busca-se alinhamento e adaptação do conteúdo, objetivos e tecnologias ao comportamento e às preferências dos alunos. Fonte: “DI 4.0 na Educação Corporativa” (Filatro, 2019).

O LXD constitui abordagem central no desenvolvimento das soluções educacionais da Enap, orientada à construção de experiências de aprendizagem significativas. Essa abordagem enfatiza a jornada do participante, a integração entre conteúdo, interação, engajamento e aplicação prática, bem como a construção de percursos formativos que promovam aprendizagem relevante, contextualizada e orientada à geração de valor público.

22 Bates, Anthony W. Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional/ABED, 2017. Link: http://abed.org.br/arquivos/Educar_na_Era_Digital.pdf

- **Iteratividade:** como ciclos repetidos de desenvolvimento, teste e refinamento; um processo de melhoria por meio de aprendizagem a fim de produzir os resultados desejados.



1.4.2 Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) para a aprendizagem

O avanço das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) tem transformado de maneira significativa os processos de ensino e aprendizagem. Embora a mediação tecnológica sempre esteve presente na educação, a emergência das tecnologias digitais amplia a diversidade de linguagens, formatos e possibilidades interativas. Autores como Kenski (2003; 2008) e Lévy (1999) destacam que o desafio contemporâneo não está apenas na incorporação de recursos digitais, mas na superação da lógica linear e verticalizada da escola tradicional, em direção a práticas mais dinâmicas, flexíveis e colaborativas.

Nesse contexto, Moran (2006) reforça que aprender em uma sociedade interconectada exige abordagens menos rígidas, capazes de integrar dimensões emocionais, sensoriais e racionais. As TDICs, quando integradas de modo intencional, criam oportunidades de aprendizagem significativas, ampliando a autonomia das(os) estudantes e diversificando os caminhos para a construção do conhecimento. Para a Enap, isso significa ofertar percursos formativos que combinem inovação pedagógica, metodologias ativas e uso estratégico das tecnologias digitais, alinhados às demandas contemporâneas da gestão pública.

O uso das TDICs articula recursos como ambientes virtuais de aprendizagem, objetos digitais, gamificação e recursos multimídia, que se revelam capazes de aumentar o engajamento e favorecer a aprendizagem colaborativa. Nesse sentido, a Enap, por meio de plataformas como o Moodle e outros ambientes digitais próprios, não se limita a ofertar cursos a distância, mas busca criar ecossistemas híbridos de aprendizagem, conectando atividades síncronas e assíncronas, presenciais e on-line, em rede de colaboração e compartilhamento de saberes entre pessoas servidoras públicas.

A integração das TDICs nas ações de desenvolvimento ultrapassa a dimensão instrumental, pois faz parte de uma gestão pedagógica estratégica. No caso da Enap, isso implica planejar, organizar e coordenar experiências formativas que respeitem a diversidade das pessoas servidoras, estimulem o protagonismo discente e fortaleçam o engajamento.

Nesse contexto, a Enap busca incorporar, de forma progressiva, recursos de inteligência artificial às tecnologias digitais aplicadas à aprendizagem, como suporte ao design instrucional, à curadoria e produção de conteúdos educacionais, à personalização de percursos formativos, à automação de processos educacionais e à análise de dados de aprendizagem. Tais aplicações devem estar alinhadas a princípios éticos, pedagógicos e institucionais, assegurando transparência, segurança da informação, proteção de dados e responsabilidade no uso dessas tecnologias.

Brito, Parente e Mesquita (2025) destacam a relevância de uma aprendizagem contínua que integre tecnologias digitais, metodologias ativas e mediação humana qualificada. No contexto contemporâneo, marcado pela rápida expansão da inteligência artificial e pela reconfiguração do papel docente, muitos professores têm relatado desafios relacionados ao uso ético e pedagógico dessas tecnologias, como a necessidade de compreender algoritmos, lidar com vieses de dados e preservar a dimensão humana da educação em ambientes mediados por inteligência artificial. As ações de desenvolvimento da Enap buscam enfrentar esses desafios, oferecendo espaços de experimentação e reflexão crítica sobre o uso da tecnologia no serviço público e na formação de pessoas adultas.

A Enap poderá utilizar recursos de inteligência artificial como apoio ao design instrucional, à curadoria e produção de conteúdos educacionais, à personalização de percursos de aprendizagem, à automação de processos educacionais e à análise de dados de aprendizagem, assegurando alinhamento com princípios éticos, pedagógicos, de transparência, segurança da informação, proteção de dados e responsabilidade institucional.



1.5 Estratégia de ensino

A estratégia de ensino da Enap está fundamentada nos referenciais conceituais descritos acima, nos valores, propósito e visão estabelecidos no planejamento estratégico de 2023-2026, nas práticas de ensino/aprendizagem e em sua razão de ser enquanto escola de governo.

As escolas de governo se distinguem dos centros acadêmicos tradicionais, por aliarem a promoção de conhecimento e de pesquisa à vocação para a ação prática e para a transformação do Estado de forma inovadora. Além de apoiar a identificação de problemas complexos da sociedade que demandam



a atuação do Estado, as escolas de governo atuam na proposição de soluções e contribuem para o aprimoramento da atividade governamental.

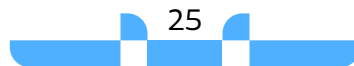
As escolas de governo têm, portanto, importante papel institucional na busca da melhoria da gestão pública e da transformação digital do Estado, por terem, como especificidade, o ensino aplicado e diretamente ligado às necessidades da administração pública. A apropriação de modelos é feita por meio de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

A Enap organiza suas atividades para formar e desenvolver pessoas capazes de inovar, aprimorar serviços públicos e servir melhor à sociedade, atuando principalmente por meio do ensino, mas também por meio de eventos estratégicos, pesquisas, análise de dados, produção de conteúdos e soluções inovadoras para instituições governamentais. Além de cursos regulares, oferece publicações, acesso a livros e periódicos nacionais e estrangeiros, curadorias de conteúdo e assessoria para avaliação de políticas públicas. Suas ações de desenvolvimento contemplam programas presenciais, semipresenciais, síncronos e assíncronos, abrangendo formação inicial e aperfeiçoamento de carreiras, cursos e programas técnico-gerenciais, formação de docentes e facilitadores, desenvolvimento de lideranças, fortalecimento de capacidades locais, além de pós-graduação lato sensu, mestrado e doutorado profissional.

Como parte da estratégia de ensino, a Enap adota o uso de Objetos Digitais de Aprendizagem (ODAs)²⁴ para contribuir com a elaboração de soluções de aprendizagem, sejam elas presenciais, remotas, híbridas ou a distância. Os ODAs são compostos por recursos digitais com conteúdo educacional, com objetivo de aprendizagem explícito e com exercício de avaliação/ fixação associado a ele. Uma característica fundamental para que um recurso digital educacional possa ser considerado um ODA é que ele apresente estrutura que viabilize sua reutilização e recombinação com outros ODAs. Esses recursos digitais educacionais podem ser imagens, infográficos, vídeos, animações, artigos, livros ou qualquer outro recurso educacional que possa ser re combinado ou reutilizado e que possua um exercício de avaliação / fixação ligado a ele.

Por meio dessa estratégia a Enap ganhou escala no desenvolvimento e produção de cursos. Inicialmente, essa estratégia impactou positivamente os cursos desenvolvidos para a educação a distância, ofertados por meio da Escola Virtual.Governo (EV.G). Por sua característica de reutilização e recombinação, o uso de ODAs deu novos contornos e potência ao serem aplicados também a soluções de aprendizagem ofertadas em outras modalidades. O uso de ODAs funciona, assim, como facilitador do processo de ensino-aprendizagem, podendo contribuir para a reestruturação de práticas pedagógicas e para a criação de novas abordagens para a construção do conhecimento significativo de agentes públicos.

24 Objeto Digital de Aprendizagem (ODA) é um recurso digital utilizado para apoiar o ensino e a aprendizagem, podendo assumir diferentes formatos, como vídeos, animações, imagens, infográficos, simulações, softwares educacionais, hipertextos, jogos digitais ou páginas da web desenvolvidas com fins pedagógicos. Esses objetos são caracterizados por sua acessibilidade, possibilidade de reutilização e adaptação a diversos contextos educacionais, sendo amplamente empregados em ambientes virtuais e presenciais mediado por Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) (Wiley, 2020; Alexandre, 2017).



Considerando, ainda, que sua missão e seus objetivos não podem ser alcançados numa atuação isolada, a Enap desenvolve e mantém programas e projetos de cooperação nacional e internacional, numa forte articulação com o mundo acadêmico e com a comunidade científica, atuando em rede e mediante parcerias.

A Enap atua em um contexto marcado pela consolidação da sociedade em rede, em que a informação, a comunicação e a aprendizagem se estruturam por meio de fluxos digitais e interconexões entre atores institucionais e sociais (Castells, 2005). Nesse ambiente, a formação de pessoas servidoras públicos não se limita a processos instrucionais lineares, mas passa a integrar-se a redes de colaboração, que possibilitam a construção e a circulação compartilhada de conhecimentos.

Essa perspectiva dialoga com o conceito de cultura da convergência (Jenkins, 2009), no qual indivíduos e instituições participam ativamente da produção, circulação e apropriação de saberes em múltiplas plataformas. Assim, a Enap se posiciona como nó estratégico de articulação de comunidades de prática e redes de aprendizagem, favorecendo a inovação, a transparência e a construção coletiva de soluções para os desafios do setor público. Isto posto, a Enap se relaciona de forma transformadora com a comunidade internacional, compartilhando experiências brasileiras em gestão pública e trazendo inovações e boas práticas que contribuem para a atuação da Escola e para a transformação da realidade brasileira.

1.6 Desenvolvimento de Competências

A PNDP, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, alterado pelo Decreto nº 10.506/2020, definiu como objetivo promover o desenvolvimento das pessoas servidoras públicas nas competências necessárias à excelência em sua atuação, cabendo à Enap contribuir com a definição e desenvolvimento das competências transversais e de liderança.

O termo “competência” ensejou ao longo dos anos uma grande quantidade de definições e classificações. A definição elaborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) considera competência como

“a capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional”.²⁵

A IN SGP-ENAP/MGI nº 244/2025 considera as competências como “um conjunto de comportamentos decorrentes da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, necessários ao desempenho no trabalho, e associados às entregas individuais e resultados institucionais”.



25 Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002.

Definição de competência em CHA

Conhecimentos

[dimensão do *saber*]

diz respeito ao conjunto de informações estruturadas e armazenadas por uma pessoa, que têm relevância e causam impacto no ambiente e em seu comportamento

Habilidades

[dimensão do *saber-fazer*]

refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. Saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar propósitos específicos

Atitudes

[dimensão do *querer-fazer*]

refere-se à predisposição do indivíduo em relação à ação, objetos ou situações com que se confronta. Diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, à ética do comportamento, aos valores, aos aspectos da convivência, da iniciativa e criatividade.

A identificação e o desenvolvimento de competências estão alinhados às recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que ressalta a importância de se “identificar, permanentemente, as capacidades e competências necessárias para que a visão política se materialize em serviços com valor para a sociedade(...)”, (promovendo):

- ▶ a combinação adequada de capacidades, competências de gestão e conhecimentos especializados, que reflitam a evolução do trabalho no seio da função pública;
- ▶ a revisão e atualização periódica das competências (...) a fim de se acompanhar a evolução das tecnologias e as necessidades da sociedade que servem; e
- ▶ o alinhamento dos processos de gestão de pessoas com as capacidades e competências identificadas”²⁶.

Cabe destacar, ainda, que o desenvolvimento de competências não é um papel exclusivo da Enap. Esse processo atravessa não apenas a trajetória de cada pessoa servidora, mas também os processos de recrutamento e seleção, o ambiente de trabalho e a presença de lideranças que favoreçam a transformação dessas competências em práticas que aprimorem os serviços oferecidos à população.

Abaixo estão definidas as matrizes de competências transversais e de liderança, conforme Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME nº 21/2021 e sua versão compilada.

1.6.1 Competências Transversais

As competências transversais devem ser compreendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública e que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.

Segundo Whittermore (2018), a particularidade dessa categoria de competências pode ser observada por intermédio de suas características mais marcantes:

- ▶ Geralmente são transferíveis entre domínios ou contextos distintos no mundo da vida e do trabalho.
- ▶ Possuem grande capacidade para interagirem com aspectos sociais e interpessoais.
- ▶ Normalmente são multifuncionais e interdisciplinares.
- ▶ Manifestam-se ou evidenciam-se necessariamente em espaços interativos onde podem ser comunicadas explicitamente.
- ▶ Relacionam-se com atributos essenciais em contextos de mudanças significativas ou aceleradas.

26 OECD, Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445, 2019.

- Envolvem atributos atitudinais mais flexíveis na abordagem e mobilização, quando comparados a traços de caráter arraigados, mas que exigem processos de aprendizado altamente interativos.
- Mantêm, em alguns de seus aspectos, relações simbióticas com graus mais elevados de autoconsciência e autoconhecimento.

Para o setor público brasileiro, foram definidas as seguintes competências transversais, que devem ser trabalhadas pela Enap:

Mandala de Competências Transversais



Fonte: Enap (2025)



Resolução de problemas com base em dados

Capacidade para idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade mediante a utilização de dados numéricos e não numéricos, bem como de evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.



Conhecimentos	Habilidades
▶ Identifica métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas. ▶ Identifica métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos. ▶ Identifica bancos de dados numéricos e não numéricos. ▶ Identifica recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados.	▶ Analisa e caracteriza problemas. ▶ Seleciona dados para a solução de problemas e tomada de decisões. ▶ Manuseia bancos de dados. ▶ Utiliza recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes. ▶ Interpreta informações. ▶ Emprega dados numéricos e não numéricos para auxiliar na adequação e efetividade da solução e tomada de decisão.
Atitudes	
▶ É adaptável. ▶ É indagativo. ▶ Tem espírito investigativo.	▶ Adota uma postura de aprendizagem contínua. ▶ É flexível para lidar com mudanças no padrão de desempenho individual e da equipe propiciadas pelas evidências encontradas.

Foco nos resultados para os cidadãos

Capacidade para superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, garantindo atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.



Conhecimentos	Habilidades
▶ Identifica métodos e técnicas de avaliação de satisfação e prospecção das necessidades. ▶ Identifica métodos e técnicas para a avaliação e aperfeiçoamento do padrão de qualidade e efetividade dos serviços prestados. ▶ Examina dados e evidências para adequar os serviços prestados às reais necessidades. ▶ Identifica métodos e técnicas de planejamento na definição e alinhamento das ações e dos recursos necessários para garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos. ▶ Identifica métodos orientados para melhoria contínua visando o ganho de eficiência e efetividade dos processos organizacionais. ▶ Identifica estratégias para coordenar os processos para que não sejam contraproducentes no alcance dos resultados esperados.	▶ Adequa os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e objetivos da organização e das necessidades dos usuários dos serviços públicos. ▶ Planeja as ações e os recursos para garantir o cumprimento das metas e objetivos. ▶ Monitora e avalia periodicamente, com o uso de indicadores, os programas e projetos para garantir a efetividade das metas e objetivos estabelecidos. ▶ Integra tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho. ▶ Desenvolve soluções de valor agregado para os clientes. ▶ Acompanha os compromissos assumidos com os cidadãos. ▶ Integra necessidades e expectativas dos cidadãos no desenvolvimento e fornecimento de novos serviços ou produtos. ▶ Elimina problemas internos que estão afetando a experiência do cidadão. ▶ Compartilha de maneira proativa conhecimento através das unidades de negócios. ▶ Usa sistemas de “feedback” para atender requisitos e expectativas dos cidadãos. ▶ Propõe a melhoria contínua da qualidade dos serviços, produtos e processos. ▶ Adota práticas de escuta ativa com relação às necessidades dos cidadãos, tomando para si a responsabilidade de solucionar e esclarecer as questões apresentadas.

Atitudes

- ▶ Tem iniciativa.
- ▶ Tem empatia.
- ▶ É tolerante.
- ▶ É resiliente.
- ▶ É compreensível.
- ▶ Tem audição ativa.
- ▶ É capaz de relativizar pontos de vista.
- ▶ É adaptável.
- ▶ Mantém o espírito investigativo.
- ▶ Adota uma postura de aprendizagem contínua.
- ▶ Reconhece as limitações como primeiro passo para superá-las.
- ▶ É proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.
- ▶ Foca na melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e efetividade.
- ▶ Ousa sempre que necessário para superar entraves e melhorar as condições dos serviços e produtos oferecidos.
- ▶ Mostra abertura para identificar as expectativas dos usuários e dos cidadãos.



Mentalidade digital

Capacidade de integrar as tecnologias digitais com os modelos de gestão, processos de tomada de decisão, com a geração de produtos e serviços, com os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.



Conhecimentos	Habilidades
▶ Explica os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade. ▶ Reconhece novos conceitos de aprendizagem a exemplo da construção coletiva do conhecimento viabilizada pelo uso de redes para o diálogo e desenvolvimento da argumentação. ▶ Familiariza-se com os conceitos relacionados à segurança da informação, como: uso ético de dados públicos, proteção aos dados e aos sistemas, etc. ▶ Identifica tendências e impactos da tecnologia sobre sua área de atuação profissional. ▶ Familiariza-se com o desenvolvimento de novas tecnologias, como robôs de última geração, <i>chatbots</i>, impressoras 3D.	▶ Aplica recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos. ▶ Usa tecnologias para aumentar a agilidade, segurança e integridade de dados e informações. ▶ Adequa os modelos de gestão às alternativas tecnológicas e informacionais para facilitar os processos decisórios, o monitoramento e a avaliação de processos de trabalho. ▶ Utiliza os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos.
Atitudes	
▶ Tem iniciativa. ▶ É adaptável. ▶ É indagativo. ▶ É curioso e investigativo. ▶ Adota uma postura de aprendizagem contínua.	▶ Reconhece as limitações como primeiro passo para superá-las. ▶ É aberto para interagir com novas tecnologias. ▶ É proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho. ▶ Mantém-se aberto à inovação.

Comunicação

Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo-se a dinâmica produtiva das interações internas e externas.



Conhecimentos	Habilidades
▶ Identifica técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados. ▶ Reconhece o uso adequado do sistema de signos, símbolos linguísticos, gráficos, visuais e gestuais para garantir a efetividade da comunicação.	▶ Expressa conceitos e ideias de forma efetiva. ▶ Contextualiza a expressão de ideias e conceitos. ▶ Expressa-se na forma oral e escrita com concisão e clareza. ▶ Reconhece quando o diálogo é oportuno e se faz necessário. ▶ Dá e recebe <i>feedbacks</i> positivos e negativos. ▶ Interpreta sinais não verbais, a exemplo de postura, expressão facial e contato visual, no ato interativo e de comunicação. ▶ Utiliza as tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho. ▶ Dialoga com os interlocutores, buscando compreender o posicionamento do outro.
Atitudes	
▶ Tem iniciativa. ▶ É resiliente. ▶ É adaptável. ▶ É compreensivo e aberto a pontos de vistas divergentes. ▶ Tem empatia e disposição para escutar o outro. ▶ É assertivo e respeitoso na interação e comunicação com o outro. ▶ É aberto ao recebimento de <i>feedbacks</i> positivos e negativos.	

Trabalho em equipe

Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance de metas compartilhadas e compreendendo a repercussão das próprias ações, para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.



Conhecimentos	Habilidades
▶ Reconhece as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da sinergia. ▶ Apreende técnicas de comunicação ativa e assertiva. ▶ Apreende técnicas de gestão de equipes de alto desempenho. ▶ Apreende conceitos e ferramentas de gestão para lidar com o conflito e com processos de negociação. ▶ Apreende técnicas de gestão para lidar com o fator emocional nas relações interpessoais. ▶ Identifica estratégias de manutenção do clima organizacional inclusivo e produtivo.	▶ Comunica-se de forma ativa e assertiva. ▶ Dá e recebe <i>feedbacks</i> positivos e negativos. ▶ Gerencia conflitos. ▶ Conduz processos de negociação. ▶ Compartilha metas, objetivos e sucessos.
Atitudes	
▶ Tem iniciativa. ▶ É resiliente. ▶ É cooperativo. ▶ É democrático. ▶ Sabe relativizar em contextos e perspectivas diversas. ▶ Respeita o ponto de vista do outro. ▶ Abre mão dos interesses privados em função do coletivo.	

Ética e integridade pública

Capacidade de agir de forma refletida e consciente, nas relações profissionais e interpessoais, considerando princípios e valores que priorizem o interesse público.



Conhecimentos	Habilidades
▶ Identifica os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal. ▶ Reconhece os princípios e valores que regem o exercício da função pública. ▶ Reconhece os princípios e determinações do Código Civil e do Código Penal brasileiro que têm incidência direta ou indireta na conduta dos servidores públicos. ▶ Identifica os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais.	▶ Autoindaga-se sobre os princípios e valores que regem a própria conduta. ▶ Aplica nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.
Atitudes	
▶ É íntegro e probo. ▶ Age de forma conscienciosa no exercício da função pública. ▶ Mantém a integridade em oposição às condutas desrespeitosas. ▶ Age com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública. ▶ Atua com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão da <i>res pública</i>.	

Visão sistêmica

Capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.



Conhecimentos	Habilidades
▶ Apreende métodos e técnicas para prospecção de cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional. ▶ Identifica os principais marcos constitucionais da estrutura e funcionamento do Estado brasileiro. ▶ Identifica o conjunto de normas, regras e leis que regem os procedimentos no contexto organizacional. ▶ Aprende métodos e técnicas para a análise de conjuntura para compreender as potencialidades e limites no contexto do trabalho. ▶ Identifica as relações de poder e influência existentes dentro da organização e seus impactos nos processos e procedimentos no contexto do trabalho. ▶ Identifica a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos.	▶ Prospecta cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional. ▶ Avalia o impacto das tendências sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em seu contexto de trabalho. ▶ Analisa conjunturas em função do desenho de estratégias e tomada de decisão. ▶ Mapeia as relações de poder e influência existentes dentro da organização e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho. ▶ Aplica adequadamente as normas, regras e leis que norteiam os processos de trabalho. ▶ Analisa a cultura organizacional em função da compreensão dos valores e padrões de conduta estabelecidos no contexto do trabalho.
Atitudes	
▶ Evita prejulgamentos. ▶ Transforma o exótico em familiar e o familiar em exótico em função da compreensão objetiva dos contextos. ▶ Relativiza o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.	

Diversidade e inclusão

Capacidade de reconhecer e valorizar a diversidade de características, identidades, vivências e perspectivas de pessoas e grupos, criando ambientes de trabalho nos quais as pessoas sejam acolhidas em suas singularidades e contribuindo para a geração de serviços públicos inclusivos.



Conhecimentos	Habilidades
▶ Declaração universal dos direitos humanos da ONU ▶ Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência da ONU, recepcionada com caráter de emenda constitucional ▶ Legislação nacional antidiscriminatória, incluindo decisões do STF e políticas de promoção da diversidade e igualdade ▶ Conceitos de letramento sobre o tema de diversidade e inclusão: inclusão, diversidade, igualdade, equidade, viés inconsistente, interseccionalidade, preconceito, estereótipo, racismo estrutural e institucional, deficiência, capacitismo, LGBTQIAPN+, dentre outros ▶ Dados estatísticos que demonstrem desigualdades enfrentadas por grupos minorizados	▶ Aplicar as leis e políticas antidiscriminatórias e promotoras da diversidade e equidade. ▶ Educar-se permanentemente no tema da diversidade. ▶ Utilizar linguagem acessível e não discriminatória. ▶ Reconhecer e combater preconceitos, estereótipos e comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho (racismo, machismo, sexismo, capacitismo, etarismo, homofobia, gordofobia, dentre outros). ▶ Identificar e combater seus próprios vieses inconscientes, refletindo antes de agir em situações de preconceito. ▶ Reconhecer a pessoa com deficiência como sujeito de direitos e que suas especificidades não a colocam em situação inferior às demais pessoas. ▶ Praticar a escuta empática com relação às perspectivas e experiências de outras pessoas, sem julgamento ou preconceito, com abertura para aprender. ▶ Realizar a leitura de cenário e contexto, de maneira sensível, mapeando a realidade em que se inserem as pessoas LGBTQIAP+, pessoas com deficiência, negros, mulheres e outros grupos minorizados. ▶ Comemorar e valorizar a diversidade da equipe, apreciando habilidades, experiências e perspectivas únicas. ▶ Oferecer produtos e serviços públicos acessíveis a todas as pessoas, independentemente de suas capacidades ou características individuais. ▶ Questionar o status quo, com abertura para inovação.



Atitudes

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Acolhimento das desigualdades e aceitação das pessoas em suas diferenças, dando lugar e espaço ao diferente.▶ Curiosidade para conhecer outras histórias e o outro lado da história.▶ Repúdio a piadas e atitudes preconceituosas no ambiente de trabalho.▶ Evitar prejulgamentos e preconceitos com relação ao comportamento das pessoas, suas orientações sexuais e identidades de gênero. | <ul style="list-style-type: none">▶ Humildade para reconhecer seus privilégios e que desconhece a realidade dos grupos minorizados, pois o tema não foi discutido no ambiente social e familiar.▶ Assertividade, desconstruindo situações de tabu e de inação. |
|---|---|



1.6.2 Competências de Liderança

As competências essenciais de liderança elencadas a seguir devem ser consideradas como referencial norteador para a finalidade de organização de processos de desenvolvimento de capacidades, de procedimentos de seleção, de certificação de competências, e de aferição do desempenho em processos avaliativos relacionados a altas funções executivas do setor público, de acordo com as seguintes definições, classificadas nos seguintes agrupamentos: Pessoas, Resultado, Estratégia.

Mandala de Competências de Liderança



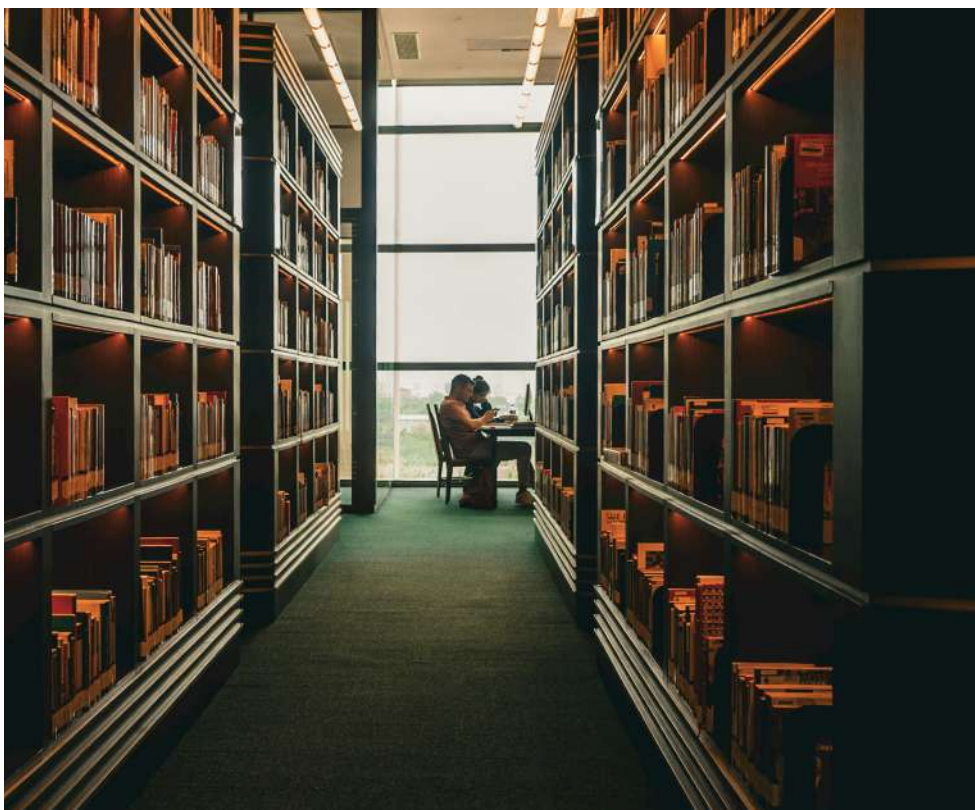
Fonte: Enap (2025)



PESSOAS

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.



Conhecimentos

- ▶ Identifica seu propósito e o que lhe impulsiona e motiva na carreira pública.
- ▶ Compreende quais são as competências fundamentais para o exercício da liderança.
- ▶ Reconhece as características e qualidades dos diferentes estilos de liderança.
- ▶ Identifica dimensões da inteligência emocional e comportamental para a autoliderança, assim como para interações interpessoais e em grupos.
- ▶ Demonstra conhecimento acerca de técnicas de gestão do tempo e produtividade.

Habilidades

- ▶ Adapta-se a diferentes ambientes, atividades ou situações de trabalho.
- ▶ Promove valores éticos do serviço público, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade.
- ▶ Emprega estratégias relacionais para a criação de um ambiente de confiança e busca por resultados expressivos.
- ▶ Monitora as próprias reações emocionais, demonstrando abertura para feedbacks e mantendo o foco em situações de pressão no ambiente de trabalho.
- ▶ Gere tensões e conflitos no ambiente de trabalho buscando o diálogo, aconselhamento e orientação.
- ▶ Age como um mentor, compartilhando experiências e lições aprendidas com outros membros da equipe e com outros indivíduos em cargos de liderança.
- ▶ Avalia o próprio comportamento e desempenho profissional, identificando pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.
- ▶ Aplica técnicas de autorregulação para solução de tensões e conflitos internos.
- ▶ Realiza uma gestão eficiente do seu tempo para obter índices de produtividade.
- ▶ Participa de redes profissionais para troca de percepções e experiências acerca da liderança no setor público.

Atitudes

- ▶ Incorpora princípios e valores éticos que norteiam o exercício da função pública no propósito e no comprometimento pelo que faz.
 - ▶ Demonstra ter autocontrole e inteligência emocional, por meio da consciência acerca das próprias reações e emoções, assim como das outras pessoas, exercitando a compreensão e a empatia.
 - ▶ Tem bom relacionamento interpessoal.
 - ▶ Demonstra organização e método no desenvolvimento de ações tanto rotineiras, quanto inovadoras.
 - ▶ Lidera pelo exemplo, lidando de forma positiva com suas forças e fraquezas, e sendo capaz de automotivar e prosseguir mesmo diante de adversidades.
- ▶ Cultiva uma mentalidade inovadora e insurgente na gestão.
 - ▶ Relaciona-se de forma aberta e honesta frente às dificuldades e desafios do próprio trabalho e da equipe.
 - ▶ Admite vulnerabilidade para poder agir da melhor forma diante dos desafios e construir engajamento.
 - ▶ Equilibra produtividade/desempenho e bem-estar, reconhecendo que seu comportamento impacta a segurança psicológica da equipe.
 - ▶ Compromete-se com o seu desenvolvimento individual contínuo, buscando oportunidades de aprendizagem para ampliar as próprias habilidades e experiências.





Engajamento de pessoas e equipes

Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho.

Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.

Conhecimentos

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Compreende as particularidades e as potencialidades da liderança no serviço público.▶ Domina técnicas e métodos de gestão de pessoas e liderança.▶ Identifica diferentes ferramentas e tecnologias para a gestão do desempenho e desenvolvimento de equipes de alta performance.▶ Compreende aspectos fundamentais para promoção da qualidade de vida no trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. | <ul style="list-style-type: none">▶ Reconhece as características, requisitos, vantagens e desvantagens de diversos arranjos e regimes de trabalho e como se relacionam com os diversos perfis e competências da equipe e da liderança.▶ Conhece técnicas de feedback e diálogo produtivo como ferramentas de melhoria e desenvolvimento de pessoas.▶ Identifica estratégias adequadas para atrair, recrutar e motivar talentos com o objetivo de desenvolver equipes diversificadas e de alto desempenho |
|--|--|

Habilidades

- ▶ Analisa o ambiente, adequando seu estilo de liderança às características e necessidades das pessoas, equipes e situações de trabalho em função dos resultados almejados.
- ▶ Comunica com clareza a visão, missão e estratégia organizacional, assim como as expectativas acerca do cumprimento de funções, resultados e impactos almejados, direcionando e motivando as equipes para o seu alcance.
- ▶ Analisa necessidades de pessoal da organização e desenvolve estratégias para suprir lacunas visando à melhoria do desempenho organizacional.
- ▶ Promove a comunicação interna e a integração entre os níveis hierarquicamente superiores e inferiores tendo em vista a coesão institucional.
- ▶ Define um propósito comum e uma visão estratégica orientada ao alcance das metas organizacionais.
- ▶ Promove a cooperação e a coesão das equipes cultivando ideias e propósitos comuns, demonstrando assertividade e fornecendo segurança e estabilidade para realização do trabalho.
- ▶ Delega tarefas de forma eficiente, alocando pessoas a atividades segundo suas competências, perfis e interesses.
- ▶ Realiza revisões periódicas da alocação das tarefas, considerando aspectos individuais e organizacionais.
- ▶ Gerencia o desempenho e a produtividade da equipe de forma alinhada à estratégia organizacional, mantendo um nível adequado de delegação e autonomia.
- ▶ Promove o desenvolvimento contínuo de competências e a retenção de talentos tendo em vista a criação de capacidades orientadas para o alcance dos objetivos organizacionais.
- ▶ Orienta a equipe com relação aos aspectos técnicos, institucionais, políticos e sociais do trabalho.
- ▶ Cria cultura de feedback construtivo com o intuito de promover a excelência no trabalho e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.
- ▶ Mentora a equipe acerca de questões atitudinais e de produtividade no trabalho, promovendo o desenvolvimento e a melhoria de desempenho pessoal.
- ▶ Oferece segurança técnica e emocional à equipe, assegurando condições apropriadas para os indivíduos cumprirem suas funções.
- ▶ Coordena equipes de alto desempenho capazes de desenvolver e implementar soluções, projetos e programas em situações complexas e desafiadoras.
- ▶ Proporciona um ambiente favorável a mudanças, incentivando o compartilhamento de conhecimentos entre as equipes e a utilização das melhores estratégias de transferência da aprendizagem.
- ▶ Compatibiliza oportunidades de desenvolvimento formais e informais para as equipes considerando os interesses dos indivíduos e as necessidades das unidades de trabalho.



Atitudes

- ▶ Demonstra orgulho e entusiasmo pelo trabalho e pelo serviço público, motivando indivíduos e lideranças dentro e fora da organização.
 - ▶ Reconhece o sucesso, envolvendo a todos na promoção de um espírito de equipe genuíno.
 - ▶ Mostra-se acessível e dedica tempo e atenção às pessoas, especialmente quando se encontram em impasses e situações difíceis.
 - ▶ Valoriza uma cultura de trabalho em grupo incentivando a colaboração com outras pessoas para levar adiante objetivos organizacionais.
 - ▶ Compartilha a própria experiência para inspirar e apoiar suas equipes.
- ▶ Demonstra consideração pelo perfil e necessidades individuais, propiciando oportunidade a todos para que se expressem e compartilhem ideias e sugestões.
 - ▶ Age como modelo na promoção de uma cultura de empatia, diversidade e inclusão em que todos devem ser tratados com respeito, reconhecimento e justiça.
 - ▶ Repudia de maneira clara e direta atitudes de discriminação, desrespeito e assédio em qualquer circunstância.
 - ▶ Estabelece uma cultura de incentivo aos talentos e novas lideranças, criando condições para que todos maximizem seu potencial.





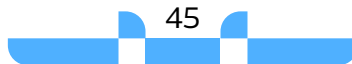
Coordenação e colaboração em rede

Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar

e manter redes confiáveis e abertas com *stakeholders* que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

Conhecimentos

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Identifica diferentes arranjos institucionais e relações organizacionais no setor público e na sociedade civil passíveis de atuar em rede para a implementação e efetividade de políticas públicas.▶ Identifica tendências e desafios para a efetividade de redes de governança diante de fatores organizacionais e contextuais de ordem política, econômica e social. | <ul style="list-style-type: none">▶ Compreende as relações federativas e o papel de cada ente federado e de cada poder para a consecução de objetivos públicos.▶ Compreende a interface entre as esferas política e técnica e suas implicações para a área de atuação.▶ Identifica os diversos atores no contexto em que opera, seus objetivos e potenciais oportunidades de parcerias e de benefício mútuo |
|---|---|



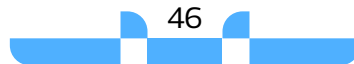


Habilidades

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Considera o impacto de suas manifestações junto a instituições públicas de todas as esferas governamentais, poderes, assim como em organismos e governos internacionais, organizações privadas e instituições da sociedade civil.▶ Constrói coalizões internas e externas em diversos níveis a fim de obter apoio para o alcance dos objetivos organizacionais e a implementação de políticas públicas, articulando e negociando agendas e interesses comuns entre diferentes atores.▶ Mobiliza parcerias visando potencializar o aporte financeiro e a melhoria na prestação de serviços.▶ Constrói redes de suporte e cooperação com atores intra, inter e extraorganizacionais, sustentando-as com contatos regulares e promovendo a articulação em torno de objetivos comuns e o fortalecimento da imagem da organização.▶ Desenvolve redes de interlocução e cooperação com atores-chave de instituições públicas, privadas e da sociedade civil em níveis nacional e internacional para favorecer o compartilhamento de recursos e informações, a tomada de decisões estratégicas e/ou a implementação de ações de interesse comum.▶ Apresenta posições de forma clara e equilibrada durante processos de negociação, considerando oportunidades e riscos, vantagens e desvantagens potenciais acerca do objeto da disputa. | <ul style="list-style-type: none">▶ Avalia o nível de compromisso e interesse demonstrado pelas partes envolvidas em uma negociação e age buscando o melhor resultado.▶ Alinha expectativas acerca dos serviços e dos resultados organizacionais junto aos atores internos e externos, desde os níveis operacionais até os níveis estratégicos.▶ Mantém interlocução permanente com o alto escalão organizacional ou governamental e demais atores internos e externos para planejamento e execução de estratégias, programas e projetos institucionais que dependem de articulação e cooperação.▶ Busca solucionar situações de conflitos no nível organizacional e governamental relacionados a objetivos concorrentes, recursos limitados e/ou perspectivas distintas, promovendo uma cultura colaborativa na implementação de ações e políticas públicas.▶ Lidera situações de transição ou de reorganização de processos organizacionais, reunindo-se com diferentes atores para compreensão e consideração de suas percepções e expectativas.▶ Atua em prol da cooperação e coordenação de programas e projetos entre múltiplas organizações, facilitando o compartilhamento de conhecimento e informações e adotando um enfoque estratégico para todo o governo. |
|--|--|

Atitudes

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Demonstra abertura para reunir-se com diferentes atores internos e externos para compreender suas perspectivas e delinear consensos sobre problemas e questões-chave da organização.▶ Pratica postura assertiva gerando confiança e significado entre atores internos e externos.▶ É proativo na criação e manutenção de relacionamentos produtivos com pessoas dentro e fora da organização. | <ul style="list-style-type: none">▶ Posiciona-se como um parceiro das diferentes áreas da organização no alcance de seus objetivos, fortalecendo uma cultura de cooperação.▶ Cultiva um senso de autoria e responsabilidade compartilhadas em processos de cooperação envolvendo diferentes atores.▶ Mantém-se atualizado acerca da atuação de outras organizações públicas e privadas que sejam relevantes para a sua área de atuação. |
|---|---|



ESTRATÉGIA

Visão de futuro

Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.

Conhecimentos

- ▶ Compreende de maneira integrada as tendências sociais, políticas, tecnológicas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que possam impactar os processos decisórios de planejamento estratégico e gestão de políticas públicas.
- ▶ Reconhece os diversos fatores técnicos e políticos, internos e externos, que devem ser considerados no processo de planejamento de atividades organizacionais.
- ▶ Conhece técnicas e metodologias de planejamento e análise de cenários, especialmente no setor público.
- ▶ Compreende a posição e as necessidades da organização frente a contextos diversos.

Habilidades

- ▶ Propõe estratégias considerando o contexto político, econômico e social.
- ▶ Considera as relações com atores-chave e os efeitos sobre eles no atendimento de suas necessidades, as possíveis alternativas, as circunstâncias e os riscos de seu ambiente.
- ▶ Desenvolve estratégias e programas que apoiam e colocam em prática o papel e o propósito da organização, considerando a especificidade dos fatores técnicos e políticos.
- ▶ Examina ambientes externos e internos para identificar e avaliar tendências emergentes, antecipando e propondo ações diante de oportunidades e ameaças que podem influenciar o futuro da organização.
- ▶ Mapeia as capacidades organizacionais que devem ser desenvolvidas frente a cenários e tendências futuras nos âmbitos nacional e internacional, visando o alcance de resultados governamentais.
- ▶ Mobiliza uma variedade de fontes, canais de informação e estudos, de diferentes perspectivas, para apoiar o desenvolvimento de planos estratégicos.
- ▶ Considera o impacto de uma mudança ao construir e revisar metas e iniciativas organizacionais para alinhá-las às prioridades do governo e às necessidades dos cidadãos.
- ▶ Implementa políticas públicas legitimadas pela qualidade e amplitude das informações acerca do contexto político, econômico e social e pelo alinhamento às diretrizes estratégicas nacionais.
- ▶ Incorpora análises de cenários no processo de planejamento, ampliando a compreensão sobre elementos e mudanças que impactam a organização.
- ▶ Aplica técnicas e metodologias de planejamento e de revisão de estratégias, programas e projetos no âmbito organizacional.
- ▶ Promove o reconhecimento institucional sobre o impacto e a relevância da organização no ambiente externo.
- ▶ Participa ativamente de atividades relacionadas ao planejamento e monitoramento de planos, programas e projetos estratégicos na organização.



Atitudes

- ▶ Compartilha uma visão clara de futuro com toda a organização.
- ▶ Valoriza a contribuição de outros para o planejamento e a análise de cenários, mantendo
- ▶ Mantém uma postura de abertura a pontos de vista alternativos.
- ▶ Demonstra proatividade na prospecção de estratégias e cenários futuros.



Inovação e mudança

Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos *insights* à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.

Conhecimentos

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Conhece técnicas e metodologias de promoção da inovação no setor público, como práticas de triagem, experimentação, ideação e prototipagem de inovações na organização.▶ Discute políticas, métodos e abordagens para incentivo à criatividade e gestão da inovação no contexto organizacional.▶ Distingue oportunidades de uso de tecnologias digitais e ferramentas de análise de dados para a melhoria de processos internos e prestação de serviços públicos focados nas necessidades dos cidadãos. | <ul style="list-style-type: none">▶ Mantém-se atualizado com relação aos desenvolvimentos tecnológicos que podem atender às necessidades específicas de programas organizacionais ou governamentais.▶ Identifica conceitos para novos programas, produtos ou serviços para o contexto do serviço público.▶ Identifica relações entre programas, projetos ou processos organizacionais dentro e fora da organização em busca de novas alternativas e formas de trabalho. |
|---|---|



Habilidades

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Cria uma cultura de inovação, flexibilidade e iniciativa, questionando abordagens convencionais para que a organização possa responder de forma ágil às mudanças de seu ambiente.▶ Estabelece alianças estratégicas com atores-chave e envolve gestores e equipes visando à condução de processos de mudança organizacional, mantendo uma política eficaz de comunicação e diálogo com atualizações frequentes.▶ Identifica os benefícios e riscos de mudanças e inovações no ambiente organizacional, considerando a preparação da organização para desafios futuros e monitorando seus impactos.▶ Realiza diagnóstico institucional para desenvolvimento e coordenação de uma agenda de mudanças para aperfeiçoamento de processos organizacionais.▶ Promove interfaces entre unidades organizacionais potencializando o desenvolvimento de soluções criativas e implementação de mudanças.▶ Realiza processos sistemáticos para identificação de melhores práticas nacionais e internacionais, com foco na otimização de processos internos e geração de impacto para o usuário final. | <ul style="list-style-type: none">▶ Mapeia oportunidades de mudança para o aperfeiçoamento de processos e resultados finalísticos e organizacionais.▶ Conduz processos de mudança organizacional para implementação e institucionalização de novas ideias, melhorias e soluções que promovam os objetivos de governo e gerem valor à sociedade.▶ Cria novos produtos, serviços, ações e políticas públicas com base em necessidades e requisitos apresentados por usuários.▶ Conduz a transformação digital, integrando tecnologias digitais aos processos de tomada de decisão, gestão, organização e prestação de serviços públicos, visando o aperfeiçoamento dos resultados organizacionais e relacionamento com usuários.▶ Patrocina líderes e redes de servidores que assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação de mudanças e inovações no serviço público.▶ Implementa ações de simplificação e automação de rotinas e processos de trabalho, considerando as necessidades dos seus usuários e as adaptações tecnológicas e normativas necessárias. |
|--|---|

Atitudes

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Lidera mudanças de forma proativa, positiva e inspiradora, mantendo um senso de urgência para gerar adesão e sustentar a implementação.▶ Tem sensibilidade ao lidar com dinâmicas organizacionais que afetam a aceitação de mudanças.▶ Demonstra abertura para novas abordagens, com criatividade, esforçando-se para trabalhar fora da zona de conforto em busca de melhores formas de trabalho e de ideias novas e originais.▶ Aceita os feedbacks de servidores, atores-chave e usuários de serviços públicos na criação de novas iniciativas e serviços na organização. | <ul style="list-style-type: none">▶ Assume riscos calculados ao criar ou incentivar novas ideias e processos.▶ Considera os pontos de vista e contribuições de outras pessoas, encorajando tensões criativas e o respeito às diferenças de opinião.▶ Demonstra abertura à apresentação de ideias novas e não convencionais, criando um ambiente amigável e seguro.▶ Mantém-se flexível, versátil e aberto a mudanças e novas informações.▶ Pauta-se por uma mentalidade digital, integrando tecnologias digitais na gestão, apoiando-se em dados para a tomada de decisão e incentivando a experimentação. |
|--|--|





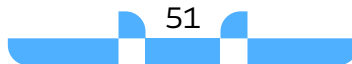
Comunicação estratégica

Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma

comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.

Conhecimentos

- ▶ Identifica estratégias de comunicação corporativa que apoiam os objetivos organizacionais e fortalecem a imagem e a reputação da organização e do Governo.
- ▶ Compreende o papel, a função e os posicionamentos da organização no âmbito do serviço público.
- ▶ Identifica saberes e técnicas destinados a dar voz aos interlocutores para apreender de forma empática seus interesses e necessidades.
- ▶ Identifica as melhores formas de apresentação de mensagens, dados e informações, adaptadas ao contexto e ao público-alvo.
- ▶ Identifica estratégias de adequação da narrativa ao público e à situação para comunicar as informações mais relevantes para a organização.





Habilidades	
▶ Representa adequadamente a organização em fóruns públicos, sabendo utilizar as diferentes mídias. ▶ Comunica a visão e a estratégia dentro e fora da organização, inclusive acerca do impacto de mudanças ou de problemas no ambiente organizacional. ▶ Comunica desafios, conquistas e avanços organizacionais junto às equipes e demais atores-chave, envolvendo-os e mantendo-os informados acerca de informações situacionais da instituição, resultados de políticas e programas de governo, buscando seu feedback. ▶ Fomenta um ambiente que valoriza uma comunicação transparente, profissional e assertiva, especialmente acerca de assuntos sensíveis e de alto risco. ▶ Utiliza histórias e analogias para ilustrar argumentos e dar vida às mensagens, de forma a envolver e obter o engajamento dos interlocutores. ▶ Influencia atores-chave internos e externos, garantindo resultados mutuamente benéficos e sendo capaz de construir consensos.	▶ Gera confiança entre as várias partes envolvidas em um debate ou processo de negociação. ▶ Pratica a escuta ativa, engajando-se com interlocutores e expressando as próprias ideias nos momentos apropriados, garantindo a efetividade e produtividade das interações internas e externas. ▶ Antecipa reações do público-alvo a uma mensagem, ajustando a abordagem para lidar com preocupações, resistências e objeções, visando obter o melhor resultado possível. ▶ Desenvolve planos e mapas mentais para orientar a interação com diferentes públicos. Conduz reuniões e apresentações, comunicando informações relevantes de maneira concisa e eficaz. ▶ Utiliza uma linguagem simples e acessível, tanto oralmente como por escrito, sendo capaz de adaptar as informações para compreensão por qualquer tipo de público. ▶ Apresenta justificativas convincentes e argumentos fortes de forma impessoal e não-agressiva.
Atitudes	
▶ Promove ativamente a reputação da organização, tanto interna quanto externamente. ▶ Mantém uma postura de abertura e responsividade à comunicação para compreensão das necessidades de atores internos e externos à organização. ▶ Incentiva o debate, sendo capaz de defender as próprias ideias e apoiar as ideias de outros quando apropriado. ▶ Posiciona-se em debates e discussões de maneira positiva, lidando com resistências e ambiguidades, e buscando apoio para ideias e iniciativas da organização.	▶ Promove uma comunicação honesta, íntegra, imparcial e objetiva. ▶ Assume uma postura de confiança, assertividade, autocontrole e responsabilidade em situações difíceis de debate e negociação, lidando com discrição e prudência em situações controversas ou sensíveis. ▶ Respeita e considera a diversidade de características do público-alvo ao proferir uma mensagem, transmitindo-a de maneira adequada. ▶ Valoriza as diferenças de opinião, abordando discordâncias de forma objetiva e construtiva.

RESULTADO

Geração de valor para o usuário

Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.

Conhecimentos	Habilidades
▶ Reconhece a centralidade da participação social na formulação e implantação de políticas e de desenvolvimento de produtos e serviços para os cidadãos. ▶ Compreende a função do serviço público, e o conceito de valor público. ▶ Demonstra conhecimento acerca dos seus usuários, dos serviços prestados e das comunidades e mercados que são afetados pelas atividades de sua organização e pelo setor público em geral. ▶ Reconhece a diversidade dos usuários finais e considera suas necessidades específicas no desenvolvimento de políticas e serviços públicos. ▶ Identifica abordagens para a prestação de serviços que melhor atendam às necessidades específicas dos usuários e aos interesses organizacionais.	▶ Considera os interesses dos usuários nos mais altos níveis da organização, considerando suas necessidades na formulação de objetivos e metas da organização. ▶ Desenvolve políticas governamentais e organizacionais que geram valor público, buscando a construção de alianças, coalizões e canais de comunicação com interlocutores e público-alvo. ▶ Orienta os integrantes das cadeias de valor de serviços públicos acerca dos requisitos de atendimento e resultados que devem ser entregues ao usuário final e dos impactos decorrentes da prestação inadequada de seus serviços. ▶ Propõe políticas de inovação e desenvolvimento da força de trabalho voltadas à melhoria do atendimento e orientação ao usuário na organização. ▶ Gerencia canais acessíveis de atendimento presencial e virtual aos usuários, garantindo a qualidade e tempestividade do retorno. ▶ Avalia percepções, opiniões e níveis de satisfação de usuários para monitorar a evolução de suas necessidades e desenvolver melhorias e aperfeiçoamentos em processos e resultados dos serviços públicos. ▶ Institui instâncias colegiadas e processos de consulta e audiência pública junto aos principais usuários visando ao desenvolvimento, aperfeiçoamento e legitimação de decisões e iniciativas organizacionais em políticas públicas. ▶ Promove interesses de Estado em equilíbrio com as necessidades dos usuários finais.
Atitudes	
▶ Valoriza a escuta de todos os atores envolvidos para garantir que as decisões tomadas sejam alinhadas às diversas necessidades dos usuários. ▶ Orienta-se por critérios de justiça em questões difíceis na defesa do que é considerado o melhor interesse dos usuários, considerando suas necessidades e especificidades.	

Gestão de Crises

Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.

Conhecimentos

- ▶ Compreende a extensão dos impactos que as mudanças no cenário podem causar nas estruturas governamentais, na organização, na correlação de forças entre os atores, e nas estratégias políticas formuladas.
- ▶ Considera fatores culturais, sociais, econômicos, históricos, regionais e políticos relevantes na concepção de abordagens para a solução de problemas.
- ▶ Identifica obstáculos, erros e problemas na consecução de estratégias e atividades organizacionais, de forma a antecipar e mitigar os riscos decorrentes.
- ▶ Reconhece as principais normas, regulamentos e métodos relativos ao levantamento, mapeamento, análise e gestão de riscos no serviço público.
- ▶ Reconhece diferentes níveis de abordagem e condutas apropriadas para situações de crise.
- ▶ Dispõe de saberes e domínio sobre ferramentas e estratégias passíveis de serem tempestivamente mobilizadas em situações de crise.

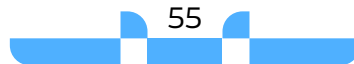
Habilidades

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▶ Revisa em tempo hábil as prioridades organizacionais em resposta a mudanças contextuais relevantes, reformulando estratégias e objetivos para adequá-los inclusive quanto aos recursos disponíveis em situações de escassez e de cortes orçamentários inesperados.▶ Antecipa os impactos de curto, médio e longo prazo que eventos econômicos, políticos, ambientais, sociais e tecnológicos, tanto em nível nacional como internacional, podem causar na organização.▶ Analisa as relações e conexões entre múltiplos fatores do ambiente organizacional, com apoio de dados, avaliando as principais implicações e riscos para a organização.▶ Mantém o monitoramento e a gestão de riscos internos e externos com o objetivo de evitar problemas com a prestação de serviços públicos.▶ Aplica medidas preventivas para evitar ou minimizar as situações de risco e de crise de maneira eficaz e tempestiva.▶ Documenta as lições aprendidas para evitar a repetição de erros e promover o compartilhamento das experiências e aprendizados. | <ul style="list-style-type: none">▶ Identifica lacunas críticas de informação na tomada de decisão e busca a sua resolução.▶ Toma decisões corporativas difíceis em situações de informação limitada, visando atender à missão institucional da organização e ao melhor resultado para a sociedade.▶ Soluciona problemas complexos com a aplicação de metodologias apropriadas, tais como planos de contingência e mitigação.▶ Implementa estratégias e estruturas de realização e distribuição do trabalho visando adaptar a organização a situações inesperadas.▶ Coordena equipes, forças-tarefa e grupos de trabalho, selecionando os indivíduos mais apropriados, para a abordagem e tomada de decisão acerca de problemas relevantes e situações de risco e de crise para a organização.▶ Utiliza variadas fontes relevantes, visando a identificação, solução e monitoramento de questões ou problemas de alto impacto para a organização.▶ Desenvolve estratégias efetivas de comunicação com as partes interessadas em situações de prevenção e enfrentamento de crises. |
|--|---|



Atitudes

- ▶ Engaja-se na exploração de possibilidades para enfrentamento dos desafios existentes, tendo em vista o melhor para o interesse público.
- ▶ Persiste na busca de soluções inovadoras para problemas complexos que envolvem obstáculos significativos.
- ▶ Reage a contratempos concebendo novas alternativas aos cursos de ação previstos.
- ▶ Pondera alternativas e utiliza o bom senso no desenvolvimento de soluções realistas para a organização.
- ▶ Toma decisões necessárias, ainda que impopulares, defendendo-as de maneira assertiva junto aos atores envolvidos.
- ▶ Lida com situações de pressão, oposição e divergências, no trabalho em equipe e no contexto das relações externas, contornando e recuperando-se rapidamente de adversidades, visando entregar os resultados acordados.
- ▶ Absorve a pressão inerente às situações de crise, mantendo o engajamento e a moral das equipes, e a eficácia e a qualidade dos trabalhos.
- ▶ Enfrenta problemas e questões sensíveis ou controversas de forma direta e construtiva, assumindo a responsabilidade pelo seu gerenciamento.
- ▶ Toma a iniciativa em ações urgentes quando há riscos e crises a serem enfrentados.
- ▶ Responsabiliza-se por erros e impactos negativos no âmbito da sua governabilidade.



Gestão para resultados

Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.

Conhecimentos	
▶ Conhece conteúdos e métodos associados à gestão e sua especificidade no setor público, e à constante melhoria dos processos de trabalho. ▶ Domina os conhecimentos inerentes ao funcionamento dos arranjos federativos da gestão de políticas públicas. ▶ Compreende os princípios, procedimentos, requisitos, regulamentos e políticas que se relacionam à sua área de atuação.	▶ Conhece procedimentos, instrumentos e rotinas inerentes à gestão orçamentária e financeira no serviço público. ▶ Possui expertise em assuntos técnicos que compõem a agenda da organização. ▶ Possui conhecimento técnico sobre planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de ações, projetos e programas da organização.
Habilidades	
▶ Gerencia processos organizacionais, utilizando práticas de simplificação e melhoria que conduzem a processos mais efetivos, direcionados a entregar valor aos públicos-alvo da organização. ▶ Coordena projetos em todas as etapas, com planejamento, execução, controle de prazos e atividades, negociação de interesses, para assegurar o cumprimento das metas. ▶ Toma decisões bem fundamentadas, eficazes e tempestivas, mesmo diante de dados limitados ou contextos desfavoráveis, buscando equilibrar intuição e razão para formar um julgamento apropriado. ▶ Fornece recomendações às instâncias superiores, tomando por base tanto conhecimentos e experiências internos, quanto a expertise de profissionais e organizações externas. ▶ Orienta-se por evidências e indicadores no processo de tomada de decisão para alcance dos objetivos organizacionais, avaliando os possíveis riscos. ▶ Implementa ações e estratégias para a gestão eficiente de recursos orçamentários, financeiros, humanos, tecnológicos e patrimoniais.	▶ Define estrategicamente a alocação de recursos que melhor contribui para os objetivos organizacionais. ▶ Aplica métodos e técnicas para o monitoramento e avaliação de ações, programas e projetos sob sua coordenação, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos, diretrizes de governo e alcance das metas da organização. ▶ Promove o aprimoramento do desempenho institucional, considerando a complexidade dos serviços ofertados em colaboração com os demais entes federados. ▶ Estabelece uma abordagem integrada para a gestão de processos, políticas, estruturas, sistemas e recursos de forma a otimizar a eficiência e o desempenho na organização. ▶ Equilibra os fatores de qualidade, custo e prazo na entrega dos resultados. ▶ Adota soluções de elevado valor agregado no cumprimento de metas e alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Atitudes

- ▶ Orienta-se por um alto padrão de qualidade e profissionalismo para o trabalho na organização.
- ▶ Encoraja a tomada de risco responsável, na expectativa de que sejam produzidos resultados de alta qualidade.
- ▶ Adota uma postura analítica e ponderada baseando as decisões nas melhores informações e evidências disponíveis.
- ▶ Demonstra transparência e responsabilidade nas decisões e incentiva uma cultura de diálogo e de prestação de contas.
- ▶ Possui capacidade de organização, planejamento e preparo para os desafios do cargo, responsabilizando-se pela entrega dos resultados acordados.





2

*Organização do
trabalho pedagógico*



2. Organização do trabalho pedagógico

A organização do trabalho pedagógico compreende o conjunto articulado de ações, procedimentos e decisões que estruturam o processo de ensino e aprendizagem, envolvendo o planejamento, a execução e a avaliação das atividades formativas. Na Enap, essa organização orienta a concepção e a implementação das ações de desenvolvimento, de modo a garantir coerência entre os objetivos educacionais, as metodologias adotadas e os resultados esperados.

Nessa perspectiva, esta seção apresenta os formatos de oferta, presenciais, semipresenciais e educação a distância (com atividades síncronas, síncronas mediadas e assíncronas). Também aborda os instrumentos e procedimentos de avaliação, o papel do docente e do facilitador como mediadores do conhecimento, e as diretrizes de inclusão e acessibilidade.

2.1 Formatos de ofertas de ações de desenvolvimento

As ações de desenvolvimento da Enap podem ser oferecidas em três formatos: (i) presencial, (ii) semipresencial ou (iii) educação a distância. Os cursos oferecidos em educação a distância podem ter atividades assíncronas, síncronas ou síncronas mediadas, conforme prevê o [Decreto nº 12.456/2025](#), que disciplina a oferta de cursos de educação a distância.

2.1.1 Formato presencial

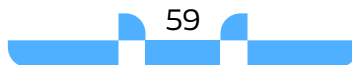
As ações de desenvolvimento na modalidade presencial são ofertadas na infraestrutura física da Enap ou de parceiros, oportunizando o contato direto entre as pessoas participantes e docentes ao mesmo tempo e no mesmo local.

2.1.2 Formato semipresencial

As ações de desenvolvimento no formato semipresencial ocorrem de modo combinado entre atividades presenciais e ao menos uma das seguintes atividades: assíncronas, por meio de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), síncronas mediadas, por meio de um AVA ou plataforma de vídeo (com limite de participantes) ou síncronas, por meio de transmissão síncrona (sem limite de participantes).

2.1.3 Formato síncrono

As ações de desenvolvimento em formato síncrono podem ser classificadas em dois grupos: síncronas ou síncronas mediadas. A diferença entre elas está na limitação do número de estudantes. Uma atividade síncrona é aquela que acontece quando a atividade de ensino e de aprendizagem acontecem ao mesmo tempo, ou seja, docentes e



estudantes estão trabalhando no mesmo período. As atividades síncronas mediadas apresentam limitação intencional no número de participantes, com o objetivo de favorecer maior interação.

Síncrono mediado

As ações de desenvolvimento no formato síncrono mediado 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 (interação síncrona). A carga horária da ação de desenvolvimento contabiliza a duração dos encontros on-line (síncronos) e pode considerar também o tempo de dedicação a atividades assíncronas.

Os eventos nessa modalidade são transmitidos ao vivo por serviços de *streaming* e favorecem a interação entre docentes e participantes.



2.1.4 Formato assíncrono

Os cursos assíncronos ocorrem em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), podendo ser exclusivamente autoinstrucionais de início imediato ou oferecer tutoria. O formato assíncrono fundamenta-se em princípios educacionais como aprendizagem aberta e aprendizagem ao longo de toda vida, que hoje é amplamente adotada em programas de qualificação e formação profissional e na educação corporativa, devido à sua capacidade de maior alcance, economia de recursos de logística, além do fato de estar disponível a qualquer hora e em qualquer lugar.

Ademais, o uso de dados como insumos para a tomada de decisão é também uma tendência no campo educacional, e o ambiente on-line é especialmente favorável para essa coleta de dados, uma vez que a cada ação no ambiente virtual as pessoas participantes deixam uma trilha de dados que podem ser explorados para análises e para propiciar uma experiência de maior customização e personificação da aprendizagem. Assim, dados relativos às escolhas e ao desempenho das(os) estudantes podem ser usados tanto para subsidiar a personalização da experiência educacional quanto para a mensuração de resultados.

A Enap, engajada nesse processo de ampliação do acesso à educação continuada e à aprendizagem ao longo da vida, e reconhecendo o desafio de atingir pessoas servidoras dos níveis federal, estadual e municipal, oferece atualmente cursos por meio da sua [Escola Virtual.Gov \(EV.G\)](#) e Especialização *Lato Sensu* combinando atividades assíncronas e síncronas.

Os conceitos de abertura como um valor para as organizações²⁷; a análise de dados como fonte de informação para personalização da experiência educacional e medida de desempenho; a educação informal (aquela

²⁷ Open content, open data, open resources, transparência e acesso facilitado a dados e informações.

realizada fora dos sistemas de ensino tradicionais) como alternativa de formação mais aderente ao desenvolvimento de competências para o trabalho e os novos paradigmas educacionais²⁸ fundamentam grande parte das tendências educacionais dos últimos cinco anos e fazem parte das propostas da Enap para a consolidação e o fortalecimento das estratégias da escola no ensino a distância.

28 Novos paradigmas educacionais:

- MOOC - *Massive Open Online Courses* (Cursos On-line Abertos e Massivos): o termo refere-se à estratégia de oferta de cursos abertos, gratuitos e que chegam a atrair milhares de pessoas em cada turma. As plataformas mais populares são consórcios de instituições de renome e oferecem cursos de curta duração. Este é o modelo predominante de cursos ofertados no momento pela Escola Virtual.Gov (EV.G);
- SPOC - *Small Private Online Course* (Cursos On-line Fechados): Ao contrário dos cursos MOOC, são destinados a um público mais restrito justificados pela natureza da capacitação, como a necessidade de tutores e a consequente limitação do número de participantes ou, mesmo, pelo tipo de assunto a ser abordado;
- Uso de jogos e gamificação;
- *Learning analytics* - (Análítica de Aprendizagem) é o campo usado para mediação, coleta, análise e divulgação de dados sobre alunos e seus contextos, com o propósito de compreender e otimizar a aprendizagem e os ambientes em que ela ocorre. Definição retirada do glossário do livro "Metodologias Inov-ativas". Filatro e Cavalcante (2018);
- Modalidade de ensino híbrido;
- Sala de aula invertida;
- Uso de assistentes virtuais e inteligência artificial;
- Internet das coisas;
- *Mobile learning* ou *M-learning* (Aprendizagem móvel) é a aprendizagem apoiada pelo uso de tecnologia móvel e sem fio cuja característica principal é a mobilidade dos aprendizes interagem entre si, com educadores e conteúdos ou ferramentas por meio de celulares, tablets, laptops etc. Definição retirada do glossário do livro "Metodologias Inov-ativas" (Filatro; Cavalcanti, 2023).

2.2 Avaliação

A avaliação, no âmbito da Enap, é concebida como categoria estruturante fortalecedora da administração pública e da democracia brasileira. Avaliar não se limita a mensurar resultados: significa refletir criticamente sobre os processos educacionais, identificar lacunas de aprendizagem e orientar o aperfeiçoamento contínuo das ações de capacitação, de modo a assegurar que elas respondam às necessidades reais do Estado e da sociedade.

Sob essa perspectiva, a avaliação se insere como parte constitutiva do processo formativo e do desenho instrucional, atuando de forma transversal ao longo da construção de soluções educacionais. Ao relacionar déficits de competências, objetivos de aprendizagem e estratégias de ensino, busca-se assegurar a efetividade da formação e o alinhamento da capacitação com os desafios contemporâneos da gestão pública. Essa abordagem fortalece o papel da Enap como espaço de reflexão e inovação para o serviço público, contribuindo para a formação crítica e transformadora das pessoas servidoras na administração pública brasileira.

No campo do Desenho Instrucional, o modelo de Donald Kirkpatrick e James D. Kirkpatrick (2006) é referência para a Escola, contemplando quatro níveis de avaliação:

- ▶ Reação;
- ▶ Aprendizagem;
- ▶ Comportamento no trabalho (transferência do aprendizado);
- ▶ Resultados (adição de valor).

Os autores propõem um modelo sistemático de avaliação dividido em quatro níveis interdependentes, que permite mensurar desde a percepção imediata dos participantes até os impactos organizacionais do treinamento. O primeiro nível, denominado Reação, busca identificar o grau de satisfação e engajamento dos participantes em relação à

experiência formativa. O segundo nível, Aprendizagem, verifica a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes ao final do processo. O terceiro nível, Comportamento, analisa a transferência da aprendizagem para o ambiente de trabalho, observando mudanças nas práticas profissionais. Por fim, o quarto nível, Resultados, avalia os efeitos globais do treinamento sobre o desempenho institucional, a produtividade e os indicadores estratégicos da organização.

Para além do referencial teórico de Kirkpatrick, pesquisas têm avançado sobre o campo da avaliação no contexto da administração pública. O Caderno 19 Enap apresenta um panorama das formas de avaliação de desempenho adotadas no serviço público federal, destacando diferentes metodologias implementadas pelos órgãos e entidades da administração direta e indireta. O documento evidencia que a avaliação tem evoluído de um instrumento meramente punitivo ou burocrático para um processo de gestão voltado ao desenvolvimento de pessoas e à melhoria da entrega de resultados à sociedade (Enap, 2020).

Araujo, Abbad e Freitas (2019) analisaram como os níveis de avaliação reação, aprendizagem e impacto se relacionam em treinamentos realizados por uma agência reguladora. Os resultados mostraram que existe correlação positiva entre a avaliação de reação e de impacto, indicando que as percepções positivas dos participantes sobre o curso influenciam a aplicação do aprendizado no trabalho. Além disso, o suporte psicossocial (apoio de chefes e colegas) mostrou-se decisivo para o impacto das ações de desenvolvimento. Esses referenciais reforçam que a avaliação deve ser contínua e permanente, permitindo conectar competências, objetivos de aprendizagem e práticas pedagógicas.

Ciente da relevância da avaliação, a Enap adota instrumentos de avaliação customizados às características dos produtos e públicos atendidos. Em 2021, foi definida uma lista de três perguntas transversais, aplicáveis a todas as ações de aprendizagem:

- ▶ Essa experiência contribuiu para o seu desenvolvimento? [0-10]
- ▶ As atividades, conhecimentos ou informações foram relevantes para os desafios que você enfrenta? [0-10]
- ▶ Você recomendaria este curso/oficina a um amigo ou colega? [0-10]





A uniformização dessas questões permite à Escola consolidar dados de satisfação, realizar comparações internas e externas e subsidiar decisões de melhoria. Esses resultados alimentam os indicadores do Planejamento Estratégico da Enap e estão disponíveis em painel de dados no portal da Escola, garantindo transparência e monitoramento contínuo.

Dessa forma, essa estratégia reflete o entendimento da Escola de que a uniformização de algumas perguntas permite à Enap não apenas coletar, consolidar e analisar os dados relativos à satisfação de seus usuários, mas também realizar análises comparativas, dentro e fora da Escola, com potencial para subsidiar as decisões de melhoria de seus processos e serviços. Para tanto, foram definidos indicadores transversais de avaliação acompanhados no âmbito do Planejamento Estratégico da Enap. A Escola reconhece que a comparação do desempenho de diferentes ações educacionais, diferentes áreas e em diferentes momentos deve ser feita com cautela, uma vez que as variações nos resultados das avaliações podem ser reflexo das idiossincrasias de cada metodologia, contexto e público-alvo, e não apenas um retrato da qualidade dos produtos e serviços.

O resultado das perguntas transversais de avaliação de reação aplicadas ao final de todas as ações educacionais realizadas pela Enap é divulgado em um “Painel de dados NPS”²⁹, disponível para todas as pessoas servidoras da Enap na intranet da escola.

Os dados representados restringem-se às três perguntas transversais de avaliação de reação. As respostas a outras perguntas dos instrumentos de avaliação de reação devem ser analisadas internamente pelas áreas dentro de suas estratégias de monitoramento de seus processos e

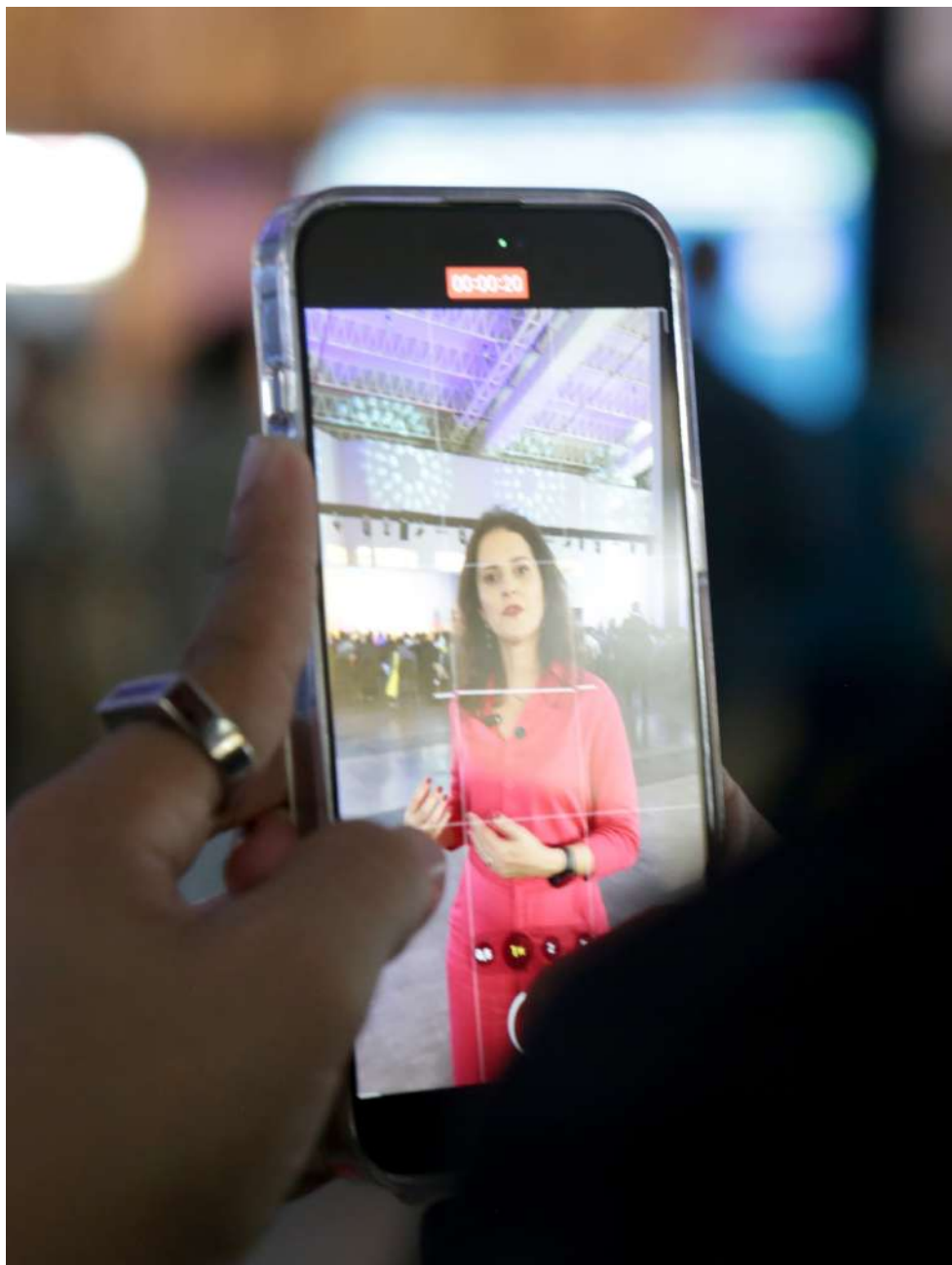
produtos. O painel permite que as áreas acompanhem e comparem seus resultados, e que a Diretoria Executiva da Enap acompanhe os respectivos indicadores. A iniciativa baseia-se na premissa de que a análise histórica e comparativa do desempenho da Escola com relação à satisfação das pessoas que participam das ações ofertadas pode servir de subsídio para o aprimoramento da estratégia de avaliação da qualidade dos produtos e serviços da Escola.

Nesse contexto, a avaliação das ações educacionais poderá ser complementada pelo uso de dados educacionais e abordagens de learning analytics, incorporando informações relativas à participação, ao engajamento, à progressão, à conclusão, ao desempenho e à satisfação das pessoas participantes, entre outros indicadores relevantes. O uso sistemático desses dados amplia a capacidade institucional de compreender o comportamento dos aprendizes, identificar padrões de aprendizagem e subsidiar o aperfeiçoamento contínuo das soluções educacionais.

Essa abordagem deve observar, de forma rigorosa, as diretrizes institucionais e normativas relacionadas à proteção de dados pessoais, à ética no uso de informações e à segurança da informação, assegurando transparência, confiabilidade e responsabilidade no tratamento dos dados educacionais.

A avaliação das ações educacionais poderá ser complementada pelo uso de dados educacionais e learning analytics, considerando informações sobre participação, engajamento, conclusão, desempenho, satisfação e outros indicadores relevantes. Esses dados deverão subsidiar a melhoria contínua das soluções educacionais, respeitando as diretrizes de proteção de dados, ética e segurança da informação.

29 O *Net Promoter Score (NPS)* é um indicador que traduz o nível de confiança, satisfação e lealdade da comunidade em relação à instituição. Ele é construído a partir da pergunta sobre a probabilidade de recomendação da Enap a um colega, amigo ou instituição parceira. As respostas são classificadas em três grupos: detratores (notas baixas), neutros (nota intermediária) e promotores (notas altas).



2.2.1 Instrumentos e procedimentos de avaliação nas ações de desenvolvimento

Durante o desenvolvimento das ações de desenvolvimento, diferentes procedimentos e instrumentos são realizados, congregando as perspectivas das(os) estudantes, da coordenação e da docência, a saber:

- A.** Levantamento e alinhamento de expectativas;
- B.** Observação em sala de aula;
- C.** Avaliação de reação dos estudantes e dos docentes;
- D.** Oficinas de avaliação intermediária e final; e,
- E.** Avaliação de Aprendizagem.

A. Levantamento e alinhamento de expectativas

Objetiva o ajuste das expectativas e alinhamento do curso com o público. Realizado no primeiro dia de aula, é aplicado aos cursos de catálogo, de especialização; de formação e de aperfeiçoamento para carreiras; ao mestrado, ao doutorado, entre outros.

A depender da estrutura do curso, adotam-se estratégias distintas. Assim, em cursos de curta duração, é realizada uma pequena dinâmica para que as pessoas participantes se apresentem e explicitem suas expectativas. Buscam-se informações pessoais sobre a carreira da participante, como formação, órgão em que trabalha, cargo que ocupa, seu interesse pelo assunto, experiências com a temática do curso, os cursos já realizados sobre o tema, a relação do trabalho com a temática e suas expectativas sobre o curso. Em cursos de longa duração, adotam-se momentos mais estruturados, como oficinas de integração. Essas são comuns em cursos de especialização e em cursos de formação inicial para carreiras.

Objetiva-se a verificação da aderência das participantes com o público-alvo proposto e da adequação do curso às participantes.



Esse momento de levantamento de expectativas serve também como um marco para comparação com as impressões finais das participantes, que são colhidas nos momentos finais dos cursos, em dinâmicas equivalentes àquelas realizadas no momento inicial.

B. Observação em sala de aula

Consiste em um monitoramento de cada curso, realizado em sala de aula por uma ou mais pessoas servidoras da Enap, que acompanham todas as atividades, a partir da observação de tópicos preestabelecidos, observando a utilização dos recursos pedagógicos pela(o) docente, a participação das(os) estudantes e levantamento de questões importantes para a elaboração de futuros cursos, o funcionamento dos equipamentos, metodologia e aplicação dos conteúdos para a prática de cada pessoa gestora, alcance dos objetivos descritos no programa de curso. A pessoa servidora que monitora participa também auxiliando no provimento de algum material extra solicitado pela(o) docente.

Objetiva-se realizar intervenções com a(o) docente para melhoria do curso, levantar sugestões e observar a participação das(os) estudantes, observando as questões levantadas para aprimoramento do curso ou elaboração de novos cursos. Ao final, é elaborado um relatório, no qual constam todos os fatos ocorridos e sugestões para o aprimoramento de curso ou elaboração de novos cursos.

C. Avaliação de reação

A avaliação de reação corresponde ao primeiro nível de avaliação proposto pelo modelo de Donald Kirkpatrick (2006), marco teórico discutido e almejado no âmbito da Enap. Esse nível compreende os executores do programa – estudantes e professoras(es) –, incluindo também observador(as/es) em sala de aula.

► Estudantes

Trata-se de avaliação fechada e anônima realizada após o término das aulas de cada disciplina, curso, palestra ou oficina, nas modalidades presencial e a distância, com o objetivo de conhecer o grau de satisfação das(os) participantes em relação à ação de desenvolvimento considerando o desempenho da(o) docente, o programa do curso/disciplina e os resultados e aplicabilidade.

Para avaliar o desempenho da(o) docente, são utilizadas questões como “domínio dos conteúdos e uso de estratégias de ensino adequadas” e “respostas adequadas aos questionamentos dos alunos”. Para avaliação do programa do curso/disciplina, são utilizadas questões como “encadeamento dos temas” e “conteúdos propostos para o alcance dos objetivos do curso”. Com relação aos resultados e aplicabilidade, as questões utilizadas no instrumento tratam da percepção das(os) alunas(os) sobre os conhecimentos adquiridos no curso e sua relevância para a atividade profissional.

Os formulários preenchidos são sistematicamente tabulados, por componente curricular ou curso isolado, como referência imediata do desempenho no mesmo, e para futura análise cruzada com informações coletadas das demais fontes, durante o curso. Contribuem também como feedback ao respectivo docente, para análise de melhorias nas atividades subsequentes e melhorias para edições futuras.

► Docentes

É realizada ao final de cada disciplina ou curso, a partir da perspectiva da(o) docente sobre o desenvolvimento de sua disciplina e o desempenho da turma. Constitui-se em breve relatório em forma de questionário, contendo questões abertas e fechadas, acerca das seguintes dimensões: atuação



didática, programa (cumprimento, adequação ao perfil do participante e à proposta do curso), autoavaliação, comportamento do grupo de alunas(os) sob a ótica do da(o) docente e infraestrutura da instituição.

D. Oficinas de avaliação intermediária e final

Aplicadas aos cursos de especialização, que sejam ofertados no formato a distância, com atividades síncronas, cursos de formação para carreiras e cursos de ambientação. São oficinas realizadas durante e após o encerramento das aulas e buscam obter a avaliação dos alunos sobre o desenvolvimento do curso como um todo, bem como sua avaliação sobre em que medida está alcançando ou alcançou o seu objetivo.

Essa atividade objetiva também identificar e debater com os participantes as possibilidades de melhoria do curso, considerando dimensões relacionadas ao conteúdo programático, metodologia, corpo docente, avaliação de aprendizagem, recursos didáticos, infraestrutura e logística, administração. As oficinas intermediárias contribuem para o realinhamento do curso e reafirmação dos “contratos” entre coordenação e participantes.

E. Avaliação de aprendizagem

A avaliação de aprendizagem corresponde ao segundo nível de avaliação proposto pelo modelo de Donald Kirkpatrick (2006). É aplicada nos cursos de formação inicial para carreiras, aperfeiçoamento para carreiras, especialização, mestrado e doutorado e cursos a distância.

O objetivo da avaliação de aprendizagem é o de verificar a capacidade do aluno de aplicar os conceitos, técnicas e reflexões realizadas durante a disciplina na análise, resolução ou construção de soluções para problemas e/ou temas concretos do contexto e da prática governamental. Em razão de seu objetivo de verificar a capacidade de aplicação do aluno, a avaliação poderá ser realizada por meio de trabalhos em grupo, provas e trabalhos individuais, entre outras.

Nos cursos de formação profissional, especialização, mestrado e doutorado, os critérios de avaliação constam do regulamento dos programas. Nos cursos a distância, a aprovação nas avaliações de aprendizagem é requisito para o processo de certificação. Para tanto, são disponibilizadas atividades pontuadas, individuais ou em grupo, frequentemente sob a forma de questionários avaliativos (múltipla escolha, associação, verdadeiro ou falso etc.), discussões em fóruns, atividades práticas e estudos de caso.

Dada a especificidade da escola de governo, o resultado dos processos avaliativos pode constituir requisito para aprovação em concurso público e/ou para a promoção na carreira. Os resultados da avaliação de aprendizagem fornecem evidências que se articulam aos outros processos avaliativos que ocorrem em nível institucional e a partir das avaliações externas, de forma a compor uma visão integrada da oferta de educação com vistas ao desenvolvimento profissional.

Pessoa docente e facilitadora

A Enap busca aperfeiçoar sua oferta formativa em um necessário movimento de readequação e renovação, para acompanhar a dinâmica de transformações do contexto político-institucional, socioeconômico e cultural que colocam novos desafios e papéis para o Estado e as pessoas servidoras públicas. Diante desses desafios, a Enap desenvolve soluções de aprendizagem aderentes às necessidades das pessoas servidoras e das instituições públicas. Para tanto, a Escola conta com um corpo de servidores altamente qualificado e familiarizado com a temática da Educação, que atuam em frentes diversas para entregar o que há de melhor no âmbito de educação corporativa no setor público.



Inspirada nas melhores práticas de renomadas escolas de governo internacionais, a Enap adota um modelo de corpo docente dinâmico e flexível, que valoriza a diversidade de experiências e perspectivas. Para a oferta de ações de aprendizagem e serviços de inovação, a Escola conta não apenas com professoras(es) e facilitadoras(es) de seu próprio quadro funcional, mas também com a colaboração de uma ampla rede de profissionais, pessoas servidoras públicas, especialistas e pesquisadores, nacionais e internacionais, altamente qualificados que atuam como colaboradores eventuais (professoras(es) e facilitadoras(es)), nas ações educacionais de curta, média e longa duração, incluindo-se nesta última a pós-graduação *lato sensu*. Essa composição plural assegura a atualização constante dos conteúdos, a conexão direta com desafios contemporâneos da administração pública e a excelência acadêmica e prática das soluções ofertadas.

No contexto dos mestrados e do doutorado profissional, a Enap possui um corpo docente permanente, todos doutores, com sólida formação acadêmica e atuação profissional no campo da gestão pública. A qualificação do corpo docente de pós-graduação *stricto sensu*, suas atribuições, categorias e processo de credenciamento estão alinhados com as normas da CAPES.

Resguardando as especificidades de cada programa de capacitação, contexto da solução educacional e público-alvo, periodicamente, são realizados processos seletivos para pessoas servidoras públicas federais, professoras(es) de instituições acadêmicas públicas e privadas, representantes do terceiro setor entre outros. Sempre com o objetivo de recrutar colaboradores que possuam vasta experiência em temas relevantes para o setor público.

Os colaboradores da Enap assumem diferentes papéis e entregam diferentes produtos, de acordo com sua responsabilidade frente à situação de aprendizagem apresentada. Nessa concepção, recebem nomenclaturas diferenciadas: professor(a)-facilitador(a), especialista, orientador(a), tutor(a), facilitador(a) de oficinas, professor(a)-conteudista, professor(a) de referência, palestrante, moderador(a), especialista, desenhista instrucional, entre outros. Independente da tarefa que desempenha e/ou produto que entrega para Enap para fins educacionais, o profissional selecionado deve atuar dentro dos princípios da administração pública e comungar dos valores e dos princípios estabelecidos pela proposta didático-pedagógica presente no PPI da Escola.

De forma geral, para todas as pessoas que fazem parte da comunidade educacional da Enap e que colaboram para o processo ensino-aprendizagem desenvolvido pela Enap, escolheu utilizar os termos Professor(a) Enap e Facilitador(a) Enap.

2.3 Perfil da pessoa docente e facilitadora Enap

A pessoa servidora pública carrega consigo um repertório profissional robusto, construído a partir de experiências acumuladas, saberes prévios e formações diversas, os processos de capacitação e de formação profissional não podem ser reduzidos à mera transmissão de conteúdo. Nessa perspectiva, o ensino-aprendizagem deve ser compreendido como um processo dialógico e participativo, no qual a prática profissional, as vivências e as reflexões críticas do aprendiz constituem insumos fundamentais para a construção coletiva do conhecimento (Moreno, 2022).

A docência, nesse contexto, deixa de ocupar exclusivamente o papel de transmissora e assume o lugar de facilitadora e mediadora do aprendizado, promovendo situações que estimulem a problematização, a troca de





experiências e a aplicação prática dos conteúdos. Espera-se que a docência da Enap compreenda seu papel estratégico nesse processo, reconhecendo as múltiplas fontes de conhecimento disponíveis na atualidade, que vão da pesquisa científica à experiência prática do serviço público, e favorecendo a articulação entre teoria, prática e inovação em prol do desenvolvimento do Estado brasileiro. Assim, a pessoa educadora passa a ser um articuladora e curadora do conhecimento³⁰, além de guiar a(o) participante a desenvolver sua capacidade de análise e de extração de dados e de informações que são realmente relevantes. Dessa forma, a(o) docente facilita a aprendizagem e trabalha com aprendizado centrado na pessoa ao substituir aulas puramente expositivas por aprendizagem ativa. As pessoas são responsáveis por suas aprendizagens, e a(o) docente precisa sustentar o processo de facilitação por meio da compreensão empática ao “compreender o outro pelo lugar do outro, entendendo o seu contexto, a forma como ele se enxerga e se sente” (Moreno, 2022, p. 27).

A facilitação da Enap deve ser capaz de contribuir para a formação de pessoas servidoras comprometidos a solucionar os problemas públicos atuais e futuros. Espera-se que esse profissional: conheça as metodologias de construção coletiva, de mediação de processos conversacionais por meio de perguntas motivadoras; consiga ouvir, processar e sintetizar ideias; e sistematizar resultados obtidos de trabalho colaborativo.

30 Segundo Artur Roman (2021), “a atividade de curadoria educacional deve incentivar e valorizar a iniciativa do aluno, estimulando-o a assumir um papel ativo ao utilizar a tecnologia e motivando-o a descortinar, com autonomia, horizontes inusitados. O professor, curador educacional, vai se valer da tecnologia para ampliar seus recursos didáticos além das aulas expositivas, como vídeos, áudios, jogos e outros formatos dinâmicos para enriquecer os conteúdos básicos, favorecendo debates e questionamentos. O curador é um eterno aprendiz e ele compartilha suas descobertas e o melhor caminho para encontrá-las. Assim, poupa ao outro aprendiz, não o trabalho da busca, pois esta é uma atividade que pode ser produtiva, mas especialmente o tempo de descartar conteúdos que não têm qualidade ou, mesmo tendo qualidade, não atende a necessidade específica e objetiva do usuário”.

A pessoas docentes e facilitadoras da Enap são incentivadas a diversificar estratégias didático-pedagógicas, em respeito aos diferentes estilos de aprendizagem, bem como utilizar a combinação da aprendizagem individual com a aprendizagem colaborativa, por meio de atividades que favoreçam a troca de experiências, construção conjunta e resolução de problemas. A pessoa professora e a facilitadora da Enap devem, ainda, assumir o compromisso de ter uma postura dialógica, ética, empática e aberta à inovação e à troca de conhecimento.

2.4 Alinhamento com o Projeto Pedagógico Institucional da Enap

O PPI é o documento que orienta a instituição e a comunidade escolar sobre diretrizes e ações de aprendizagem que serão desenvolvidas para alcançar os objetivos educacionais estabelecidos, a fim de cumprir com a finalidade e a razão de ser da instituição. No caso da Enap, o Projeto deve contribuir diretamente para aumentar a capacidade do governo de responder às demandas da sociedade. Para tanto, desde a elaboração à execução de soluções de aprendizagem, o PPI é o documento que guia todas as partes envolvidas no processo ensino/aprendizagem na Enap.

É fundamental, para o alcance dos resultados de aprendizagem propostos pelas ações de desenvolvimento ofertadas pela Enap, que suas(eus) colaboradoras(es), professoras(es) e facilitadoras(es) sejam capazes de incorporar em suas práticas os pressupostos políticos e pedagógicos que caracterizam a oferta educacional da Escola, princípios estes já mencionados neste documento.





Para obter o alinhamento necessário, destacam-se as seguintes estratégias:

- ▶ Desenho de cursos e programas de acordo com os pressupostos valorativos, políticos e institucionais, a PNDP, a missão e os objetivos estratégicos da Enap, e com o público-alvo. Guias, templates, orientações por escrito e roteiros de atividades contribuem para que o conteúdo seja elaborado ou adequado à metodologia, caso necessário, a fim de promover o ensino-aplicação e a utilização de metodologias inovadoras.
- ▶ Realização de reuniões de interlocução com docentes e pessoas facilitadoras. Essa interlocução constitui processo de aprendizagem recíproca, entre as equipes da Escola e profissionais envolvidas(os) tanto na instrutoria quanto na facilitação de oficinas. Espera-se que as(os) colaboradoras(es) eventuais possam aportar conhecimentos e experiência para a melhor conformação de programas e estratégias didáticas que atendam aos objetivos e perfil de público-alvo.
- ▶ As equipes da Enap colocam à disposição da(o) docente e da pessoa facilitadora todos os recursos de ensino disponíveis na Escola, como o repositório institucional, a biblioteca digital e os cursos assíncronos, e informam sobre eventos relevantes à educação corporativa realizados pela Enap.
- ▶ A Enap proporciona oportunidades de formação e aperfeiçoamento para que as(os) docentes e facilitadoras(es) possam incorporar as possibilidades do mundo digital e da inovação a suas práticas, inspirar reflexão e experimentação, sempre buscando contribuir para a formação de pessoas servidoras comprometidas a solucionar os problemas atuais e futuros, e prontas a servir à sociedade.

2.5 Eixos temáticos

As ações de desenvolvimento oferecidas por uma escola de governo devem estar alinhadas aos desafios da gestão pública, refletindo as macrotendências e os desafios globais e os temas prioritários para o Estado. A identificação e a organização de eixos temáticos que orientam a atuação da escola devem estar alinhadas à necessidade de aumentar a capacidade do Estado de dar respostas às necessidades das pessoas diante dos desafios do século 21.

Para definir os eixos temáticos que orientam a atuação da Enap nos próximos 5 anos, foi realizado um levantamento com representantes das unidades da Escola sobre temas relevantes para o desenvolvimento de pessoas servidoras que não estavam contemplados nos eixos temáticos vigentes no ciclo anterior, além de reunião para validação da Diretoria. O resultado desse trabalho de consultas está retratado nos seguintes eixos temáticos, que servem como diretriz para a oferta formativa da Enap.



Eixos temáticos da Enap

Temas	Descrições
Análise e Ciência de Dados	Reúne métodos e ferramentas voltados à coleta, tratamento, análise e interpretação de dados para apoiar decisões públicas, com foco em estatística, modelagem, <i>business intelligence</i> (BI), SIG, análises preditivas e ética no uso de dados.
Aposentadoria e Previdência	Engloba conteúdos relacionados aos regimes previdenciários brasileiros: Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), Regime Geral de Previdência Social (RGPS) e previdência complementar, bem como aspectos de gestão administrativa e avaliação biopsicossocial para concessão de benefícios.
Comunicação Institucional	Trata de práticas e estratégias de comunicação organizacional, incluindo gestão de crises, linguagem simples, <i>storytelling</i> , mídias digitais, negociação e acessibilidade comunicacional.
Desenvolvimento Pessoal	Reúne conteúdos sobre autoconhecimento, saúde mental, inteligência emocional, educação financeira, bem-estar e preparação para diferentes transições de carreira.
Direito e Legislação	Abarca conteúdos dos principais ramos do Direito aplicados à administração pública, como constitucional, administrativo, tributário, trabalhista, previdenciário, internacional, digital e proteção de dados.
Direitos Humanos	Envolve a promoção, proteção e garantia dos direitos fundamentais no Estado democrático de direito, com foco na dignidade humana e na prevenção de violações.
Diversidade, Inclusão e Equidade	Reúne conteúdos sobre políticas e práticas de promoção da igualdade de oportunidades no serviço público, contemplando gênero, raça, deficiência e outras dimensões de inclusão.

Temas	Descrições
Economia	Abrange conteúdos sobre os fundamentos da economia e sua aplicação na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, incluindo macroeconomia, microeconomia, economia do setor público, desenvolvimento econômico, análise de viabilidade e uso de indicadores para apoiar a tomada de decisão e a alocação de recursos.
Educação e Docência	Trata da formação e desenvolvimento de docentes e colaboradores em metodologias de ensino-aprendizagem, andragogia, design instrucional e uso de tecnologias educacionais inclusivas.
Estratégia e Planejamento	Abrange conteúdos sobre planejamento estratégico e prospectivo no setor público, incluindo cenários, riscos, indicadores, monitoramento de resultados e alinhamento interinstitucional.
Ética e Integridade	Reúne princípios, valores e práticas que orientam a conduta pública, com foco em integridade, prevenção à corrupção, <i>compliance</i> , gestão de conflitos de interesse e promoção da ética no setor público.
Ferramentas Digitais para o Trabalho	Reúne conteúdos relacionados ao uso de ferramentas e plataformas digitais que apoiam a execução das atividades profissionais, incluindo produtividade, colaboração, comunicação, análise de dados, inteligência artificial, automação, gestão documental, criação de conteúdos digitais e outras tecnologias de apoio ao trabalho.
Gestão da Informação e do Conhecimento	Reúne conteúdos sobre governança de dados, gestão documental, repositórios digitais, inteligência organizacional, transparência e segurança da informação.
Gestão da Qualidade de Serviços Públicos	Foca no redesenho de serviços e na melhoria da experiência do cidadão, abordando avaliação de satisfação, simplificação administrativa e prestação de serviços centrada no usuário.

Temas	Descrições
Gestão de Pessoas	Abrange o ciclo de gestão de pessoas servidoras públicas, incluindo ingresso, desenvolvimento, desempenho, saúde ocupacional, diversidade, teletrabalho e sistemas estruturadores de pessoal.
Gestão de Políticas Públicas	Abrange conteúdos sobre a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, articulando os diferentes estágios do ciclo de políticas com práticas de governança e gestão. Envolve também a utilização de evidências científicas, técnicas e administrativas como base para a tomada de decisão, fortalecendo a capacidade estatal e ampliando a legitimidade das políticas.
Gestão Federativa	Reúne conteúdos sobre articulação e cooperação entre União, estados e municípios, incluindo federalismo fiscal, descentralização de recursos, planejamento conjunto e resolução de conflitos.
Gestão Pública	Envolve fundamentos e práticas da administração pública para oferecer serviços de qualidade com eficiência. Integra dimensões técnicas e jurídicas com inovação e transformação da gestão governamental.
Governança	Refere-se a conteúdos sobre modelos e práticas de coordenação institucional, tomada de decisão, arranjos de governança e fortalecimento da coerência e efetividade das ações públicas.
Inovação	Abrange conteúdos sobre desenvolvimento e implementação de novas ideias, processos, serviços e políticas públicas, incluindo <i>design thinking</i> , metodologias ágeis, laboratórios de inovação e inovação aberta.
Inteligência Artificial	Trata de fundamentos, aplicações e implicações da inteligência artificial (IA) no setor público, incluindo <i>machine learning</i> , ética algorítmica, automação de processos e uso de algoritmos em políticas públicas.

Temas	Descrições
Liderança	Reúne conteúdos para o desenvolvimento de competências de condução de equipes e organizações, abordando liderança adaptativa e inclusiva, gestão de crises, negociação e mobilização de interesses.
Logística e Compras Públicas	Trata da gestão da cadeia de suprimentos no setor público, incluindo licitações, pregões, contratos, compras digitais, gestão de estoques e práticas de sustentabilidade.
Orçamento e Finanças	Abrange conteúdos sobre planejamento orçamentário, execução financeira, gestão fiscal e contábil, finanças sustentáveis, orçamento verde e educação fiscal.
Participação e Cidadania	Reúne conteúdos, práticas e instrumentos de democracia participativa e de fortalecimento da cidadania ativa, como conselhos, conferências, consultas públicas e orçamento participativo, estimulando o protagonismo cidadão na formulação, implementação e avaliação de políticas.
Política Fiscal e Tributária	Engloba conteúdos sobre políticas de arrecadação, gestão fiscal e tributação sustentável, incluindo reformas fiscais e justiça tributária.
Políticas de Assistência Social	Trata da formulação, implementação e avaliação da política de assistência social, com foco em proteção social básica e especial, benefícios socioassistenciais e o Sistema Único de Assistência Social (SUAS).
Políticas de Desenvolvimento	Abrange políticas produtivas, industriais, regionais e setoriais voltadas ao crescimento econômico, geração de emprego e promoção da sustentabilidade, incluindo economia verde, digital e criativa.
Políticas de Educação	Reúne conteúdos sobre políticas educacionais em diferentes etapas e modalidades, abordando financiamento, equidade, avaliação da qualidade, gestão escolar e arranjos federativos.

Temas	Descrições
Políticas de Infraestrutura	Trata da formulação, financiamento e execução de projetos de infraestrutura social, urbana, energética e logística, incluindo concessões, Parceria Público-Privada (PPP), <i>project finance</i> e soluções sustentáveis, saneamento básico e segurança de barragens.
Políticas de Regulação	Engloba práticas e instrumentos regulatórios que buscam equilibrar eficiência, eficácia e equidade, incluindo avaliação de impacto regulatório e regulação de tecnologias emergentes.
Políticas de Saúde	Abrange conteúdos sobre o Sistema Único de Saúde (SUS), políticas de promoção, prevenção, vigilância, regulação, telessaúde, gestão de emergências e acesso equitativo à saúde.
Políticas de Segurança e Defesa	Reúne conteúdos relacionados à proteção da soberania nacional, segurança pública e cibernética, inteligência estratégica, gestão de crises e cooperação interinstitucional.
Políticas de Sustentabilidade e Clima	Trata de políticas e ações voltadas à preservação ambiental, transição energética, economia circular, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, incluindo a gestão e a regulação dos recursos hídricos.
Políticas de Telecomunicações e Conectividade Digital	Foca em políticas de expansão da conectividade e acesso digital, incluindo inclusão digital, regulação de telecomunicações e infraestrutura para regiões remotas.
Políticas de Transportes e Mobilidade Urbana	Engloba conteúdos sobre planejamento e gestão de transportes públicos, infraestrutura de mobilidade urbana, integração modal, mobilidade sustentável e acessibilidade.

Temas	Descrições
Políticas Sociais	Abrangem ações de proteção social, inclusão produtiva e combate à pobreza, assegurando direitos, bem-estar e redução das desigualdades. Consideram também desafios demográficos, de financiamento, monitoramento e inovação social.
Sistemas da Administração Pública Federal	Reúne conteúdos relacionados à operação e ao uso dos sistemas estruturantes e corporativos da Administração Pública Federal, que apoiam o planejamento, a gestão, o monitoramento e o controle das atividades governamentais, incluindo orçamento, finanças, gestão de pessoas, contratações, patrimônio, processos administrativos, transparência e relacionamento com a sociedade.
Transferências Voluntárias	Trata dos mecanismos de repasse de recursos da União para estados, municípios e organizações sociais, abordando convênios, transferências fundo a fundo, especiais, discricionárias e execução pela Plataforma+Brasil.
Transformação e Governo Digital	Engloba conteúdos sobre digitalização de serviços e processos públicos, governo como plataforma, interoperabilidade de sistemas, segurança da informação, acessibilidade digital e experiência do usuário.
Transparência e Controle	Reúne conteúdos sobre mecanismos de controle interno e externo, auditoria, fiscalização e <i>accountability</i> , com foco em transparência ativa, acesso à informação e uso de dados abertos.

Fonte: Enap (2025).

2.6 Acessibilidade e Inclusão

A Enap reconhece que a acessibilidade e a inclusão são dimensões estruturantes de sua missão institucional. Como escola de governo comprometida com a promoção da democracia e o fortalecimento do Estado, reafirma que instituições diversas, equitativas e acessíveis são as que melhor promovem a participação plena da sociedade e contribuem para políticas públicas mais efetivas. Esse compromisso fundamenta-se em dois marcos legais:

Resolução Enap nº 76/2025, que institui a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão, estabelecendo diretrizes para a eliminação de barreiras e valorização da diversidade;

Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência), que assegura o direito à educação inclusiva em todos os níveis e modalidades, prevendo a acessibilidade como condição essencial ao exercício da cidadania.

Em consonância com as bases normativas, a Enap integra uma rede de cooperação nacional e internacional que reforça seu compromisso com a inclusão e com a diversidade. Essas experiências evidenciam que a pauta da acessibilidade é reconhecida como estratégica em escolas de governo e organismos congêneres, servindo de referência e inspiração para a atuação institucional da Enap. Isto posto, a inclusão e a acessibilidade da Enap organiza-se nas seguintes diretrizes:

- ▶ **acessibilidade universal** – visa assegurar que ambientes físicos, pedagógicos e digitais sejam pensados para todos, com uso de tecnologias assistivas em conformidade com padrões nacionais e internacionais de acessibilidade.
- ▶ **comunicação inclusiva** – busca garantir que os processos comunicacionais e os materiais didáticos sigam princípios de desenho universal, de forma a contemplar a diversidade de necessidades de aprendizagem. Isso inclui

a produção e disponibilização de conteúdos em múltiplos formatos (como Libras, audiodescrição, legendagem, leitura fácil e Braille), garantindo igualdade de acesso à informação e ao conhecimento.

- ▶ **diversidade e equidade** – atua na promoção de ações afirmativas que ampliem a participação de grupos minorizados, assegurando respeito às diferenças e combate a discriminações.
- ▶ **formação e sensibilização** – visa incluir conteúdos e metodologias sobre inclusão e acessibilidade nos programas educacionais e ofertar capacitações continuadas a pessoas servidoras, docentes e colaboradoras.
- ▶ **gestão inclusiva** – busca incorporar critérios de diversidade nos processos de seleção, avaliação e contratação, bem como nos editais internos e externos da Escola.
- ▶ **monitoramento e avaliação** – refere-se à adoção de indicadores de inclusão e acessibilidade no Mapa Estratégico, com acompanhamento periódico e ajustes institucionais.

Nesse âmbito, as diretrizes de acessibilidade e inclusão serão acompanhadas por indicadores mensuráveis, que permitam monitorar de forma sistemática a implementação das ações e seus resultados. Entre os parâmetros a serem observados, destacam-se o percentual de ações educacionais que incorporam recursos de acessibilidade, a adoção de critérios mínimos de acessibilidade em ambientes digitais, a disponibilidade de materiais em formatos acessíveis e o acompanhamento das adaptações pedagógicas necessárias à plena participação dos diferentes públicos.

O uso desses indicadores contribui para o aprimoramento contínuo das práticas institucionais, subsidiando a tomada de decisão e o alinhamento das ações aos objetivos estratégicos da Escola.



A consolidação dessas diretrizes no PPI e no PDI explicita que a inclusão e a acessibilidade são compromissos efetivos e transversais, orientando tanto a identidade pedagógica quanto as diretrizes estratégicas da Enap. Ao integrar esses instrumentos, a Escola reafirma sua identidade como instituição pública plural, democrática e acessível, comprometida com a equidade social e com a construção de uma administração pública que reflita a diversidade da sociedade brasileira.

As ações de inclusão na Enap podem ser identificadas nos ambientes físicos e artefatos, como rampas, elevadores, banheiros que apresentam desenho universal, salas de regulação e possibilidades de pessoas servidoras e estudantes se autoidentificarem por meio de cordões de girassol (pessoas com deficiências ocultas) ou de quebra-cabeça (transtorno do espectro autista). Além da inclusão material, a Enap realiza adaptações para docentes, pessoas servidoras e estudantes em suas atividades acadêmicas, reserva vagas e oferece atendimento prioritário para pessoas que têm direitos previstos nos normativos de inclusão.

As diretrizes de acessibilidade e inclusão deverão ser acompanhadas por indicadores mensuráveis, tais como percentual de ações educacionais com recursos de acessibilidade, adoção de critérios mínimos de acessibilidade digital, disponibilidade de materiais em formatos acessíveis e monitoramento de adaptações pedagógicas necessárias à participação dos diferentes públicos.





3

*Eixos de atuação
da Enap*

3. Eixos de atuação da Enap

A atuação da Enap organiza-se em quatro eixos estruturantes:

- ▶ Educação e Capacitação;
- ▶ Pós-graduação;
- ▶ Pesquisa e Produção de Conhecimento Aplicado; e,
- ▶ Inovação em Governo.

Essas frentes orientam de forma integrada as ações da Escola voltadas à formação e ao desenvolvimento de pessoas servidoras públicas, à produção de conhecimento aplicado à gestão pública, ao fortalecimento de capacidades institucionais e à experimentação de soluções para os desafios do Estado. Por meio dessa organização, a Enap consolida sua atuação como instituição formadora, pesquisadora e indutora de inovação no setor público, contribuindo para a qualificação das políticas, dos serviços e da administração pública brasileira.

Destaque-se que as ofertas regulares da Escola são revisadas periodicamente à luz do PPI vigente, dos seus eixos temáticos, dos seus objetivos estratégicos e dos desafios contemporâneos da gestão pública, para que estejam atualizadas, pertinentes e alinhadas às necessidades das instituições públicas e às demandas concretas da população. Nos itens abaixo serão apresentadas as principais iniciativas por eixo.



3.1 Educação e capacitação

A Enap disponibiliza ações de desenvolvimento que se desdobram em cursos, eventos, oficinas, mentoria, assessorias, entre outras. As ações de desenvolvimento podem ser ofertadas em conjunto ou combinadas, seguindo regras de oferta, participação e/ ou certificação, como parte de uma estratégia de capacitação ou solução educacional incremental. Na administração pública em um mundo incerto e volátil, essas ações precisam ser contínuas, orientadas a problemas reais e articuladas em parcerias para gerar valor público.

A Enap oferta ações de desenvolvimento em múltiplas áreas do conhecimento, combinando rigor técnico com metodologias inovadoras e aplicabilidade prática no serviço público. Esses esforços dialogam com as demandas de um Estado em constante transformação, que exige profissionais capazes de atuar em ambientes complexos, integrar dimensões técnicas e políticas e responder de forma qualificada aos desafios públicos contemporâneos.

Uma dimensão estratégica das ações da Escola é sua interiorização, que amplia o acesso à formação continuada em todo o território nacional por meio de parcerias com estados e municípios, reduz desigualdades regionais e aproxima a Enap das realidades locais.

De modo integrado, essas estratégias formam um ecossistema educacional orientado ao fortalecimento das capacidades estatais, à qualificação das políticas públicas e ao desenvolvimento de pessoas em todas as etapas da trajetória no serviço público, da entrada na carreira à atuação em posições de alta responsabilidade.



3.1.1 Formação inicial

Porta de entrada estruturada para o serviço público federal, as formações iniciais desempenham papel estratégico na socialização profissional, no desenvolvimento de competências essenciais e na consolidação de valores republicanos. Promovem a compreensão do funcionamento da administração pública, do papel do servidor, das políticas públicas e dos princípios que orientam a atuação governamental.

► Formação inicial de carreiras federais

A formação constitui uma etapa estruturante do ingresso no serviço público, orientada ao desenvolvimento das competências essenciais para o exercício das funções estatais e sustentada pelos princípios constitucionais que norteiam a atuação administrativa em defesa do Estado, do bem-estar e do interesse público. Elaborados e executados pela Enap, os cursos articulam conhecimentos aplicados da administração pública, competências transversais e conteúdos específicos de cada carreira, sempre ancorados em valores democráticos, ética, direitos humanos, equidade, sustentabilidade e foco em resultados para a sociedade. Essa etapa formativa, realizada com excelência acadêmica e metodológica, contribui para consolidar servidores e servidoras comprometidos com a inovação, a integridade e a entrega de políticas públicas de qualidade.

► Programa de Desenvolvimento Inicial (PDI)

Direcionado a pessoas recém-nomeadas em cargos efetivos da administração pública federal, o PDI é ofertado em parceria com o MGI como parte da reformulação do estágio probatório estabelecido pelo Decreto nº 12.374/2025. Integrado ao ciclo avaliativo inicial do serviço público, o programa deve ser concluído nos dois primeiros anos de exercício e tem como finalidade desenvolver competências essenciais ao desempenho profissional. Sua implementação ocorre no ambiente virtual de aprendizagem da EVG, permitindo acesso flexível, padronização de conteúdos e equidade no processo formativo de ingresso.

No nível superior (PDI-NS), o programa possui carga horária total de 280 horas e organiza-se em seis eixos temáticos, que abrangem: Estado e democracia; políticas públicas; integridade e ética; orçamento e finanças públicas; organização da administração pública federal; e desafios contemporâneos do Estado brasileiro. O percurso formativo combina disciplinas, estudos de caso transversais e ciclos de palestras síncronas (ConSaber), promovendo uma visão integrada sobre o papel do Estado e a atuação estratégica das carreiras de nível superior.

Já o nível intermediário (PDI-NI) apresenta carga horária obrigatória de 271 horas, distribuídas em cinco eixos temáticos: gestão do conhecimento e comunicação; letramento digital; organização do Estado democrático brasileiro; ética, integridade e acesso à informação; e desenvolvimento pessoal e liderança; além de um conjunto optativo de 110 horas cuja



ordem de realização é flexível. Essa arquitetura curricular foi concebida para responder às necessidades específicas de desenvolvimento das carreiras de nível intermediário, priorizando competências operacionais, técnicas e comportamentais fundamentais para o desempenho cotidiano das funções públicas.

O programa reafirma, ainda, o compromisso institucional com acessibilidade e inclusão, oferecendo materiais e recursos acessíveis (como vídeos com janela de Libras, legendas, descrição de imagens e plataforma compatível com leitores de tela) assegurando condições equitativas de aprendizagem a todas as pessoas ingressantes no serviço público federal.

3.1.2 Aperfeiçoamento de Carreiras

Representa a dimensão contínua do desenvolvimento profissional ao longo da trajetória no serviço público, apoiando a atualização de competências técnicas, gerenciais e transversais demandadas pelas transformações do Estado e da sociedade. A Enap atua na qualificação permanente de pessoas servidoras públicas por meio de cursos, trilhas formativas, programas temáticos e ações de desenvolvimento voltadas ao fortalecimento das capacidades estatais, à modernização da gestão e à melhoria da prestação de serviços públicos.



► Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras

Destinado a pessoas servidoras públicas de carreiras estratégicas e transversais da administração pública federal direta, o programa reúne cursos e eventos que apoiam o desenvolvimento profissional contínuo em temas relevantes para o governo federal nos cenários nacional e internacional. A iniciativa incentiva o intercâmbio de experiências, fortalece competências e integra profissionais que atuam no ciclo de gestão das políticas públicas. As ofertas ocorrem em formatos presencial, semipresencial e a distância com atividades síncronas mediadas.

Destaque-se que a participação nas iniciativas promovidas por esse programa são requisitos para a promoção das pessoas servidoras federais ocupantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e também atende às seguintes carreiras: Analista de Planejamento e Orçamento (APO); Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS); Auditor Federal de Finanças e Controle (AFFC); Analista de Comércio Exterior (ACE); Analista de Infraestrutura (AIE); Especialista em Infraestrutura Sênior (EIE); Analista em Tecnologia da Informação (ATI); Analista e Especialista em Regulação (ER); Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil (AFRFB); Procurador da Fazenda Nacional (PFN); e Técnico de Planejamento e Pesquisa do IPEA (TPP).



► **Certificações Avançadas**

Direcionadas a pessoas servidoras de carreiras estratégicas e transversais da administração pública federal direta, as certificações estruturam uma trilha intensiva composta por cursos, eventos complementares e visitas técnicas. Com carga horária de 130 horas, a certificação permite usufruto de licença capacitação e proporciona uma experiência aplicada, favorecendo a troca com profissionais de áreas correlatas e a integração a redes de especialistas. Os formatos podem ser presenciais, semipresenciais ou a distância.

► **Fronteiras e Tendências: Novos Rumos**

Voltado a pessoas servidoras de carreiras estratégicas e transversais da administração pública federal direta, a ação é composta por eventos sobre temas emergentes e relevantes para o Estado. Seu objetivo é disseminar conhecimento, estimular reflexões e fomentar debates entre servidoras, gestores e lideranças públicas sobre questões que impactam o futuro da administração pública. As sessões têm 2 horas de duração e podem ocorrer de forma presencial, semipresencial ou a distância com encontros síncronos.

► **Programa Internacional de Políticas Públicas Intersectoriais**

Voltado para gestoras e gestores responsáveis por implementar políticas públicas intersectoriais no Brasil e em países da América Latina, Caribe e África Lusófona, o Programa Internacional desenvolve capacidades estatais para ampliar o entendimento e promover estratégias integradas em temas estratégicos, como combate à fome e à pobreza. Com carga horária de 60 horas, sua oferta ocorre em formato semipresencial.

► **Bootcamp de Transformação Digital**

Voltado a pessoas servidoras públicas federais interessadas em desenvolver competências técnicas avançadas para atuar na era digital, o *bootcamp* oferece uma experiência imersiva, prática e intensiva de aprendizagem em programação, ciência de dados, design de interfaces, *machine learning* e integração de dados. A iniciativa utiliza metodologias dinâmicas, mão na massa e reconhecidas internacionalmente, permitindo que cada participante conclua o percurso com uma solução digital aplicada e pronta para uso. O formato é híbrido, combinando atividades presenciais e a distância, com momentos síncronos e assíncronos de prática orientada.



3.1.3 Desenvolvimento profissional

Base contínua da atuação formativa da Enap, voltado a fortalecer as competências transversais e de liderança essenciais para o desempenho excelente das funções públicas no cotidiano das pessoas servidoras. Em alinhamento à PNDP, essa linha reúne ações de desenvolvimento práticas, aplicadas e orientadas a problemas reais, permitindo que profissionais de todo o território nacional atualizem conhecimentos, aprimorem habilidades e ampliem sua capacidade de contribuir para uma administração pública mais eficiente, inclusiva e inovadora.

► **Programa de Desenvolvimento Profissional**

Abertos a pessoas servidoras públicas e a qualquer pessoa interessada, reúnem ações integradas que podem incluir conjuntos de cursos da EV.G ou composições com diferentes objetos de aprendizagem, como cursos, textos, vídeos e podcasts. Seu propósito é desenvolver competências essenciais para o desempenho excelente das funções públicas e alinhadas às diretrizes institucionais. O formato é totalmente a distância.

► **Servidor do Futuro**

Voltada a servidoras e servidores públicos, a formação prepara profissionais para os desafios de um Estado mais verde, digital, inclusivo, sustentável, inovador e orientado à redução das desigualdades. A iniciativa integra áreas técnicas estratégicas da Administração Pública Federal, como gestão de pessoas, compras públicas, orçamento, transferências da União, tecnologia da informação e comunicação e gerência de equipes, a temas transversais como mentalidade digital, inclusão e diversidade, sustentabilidade, inovação e visão de futuro. Os percursos formativos são estruturados por metodologias ativas e arcos de aprendizagem que articulam reflexão e aplicação prática aos desafios do serviço público.

► **Escola Virtual.Gov (EV.G)**

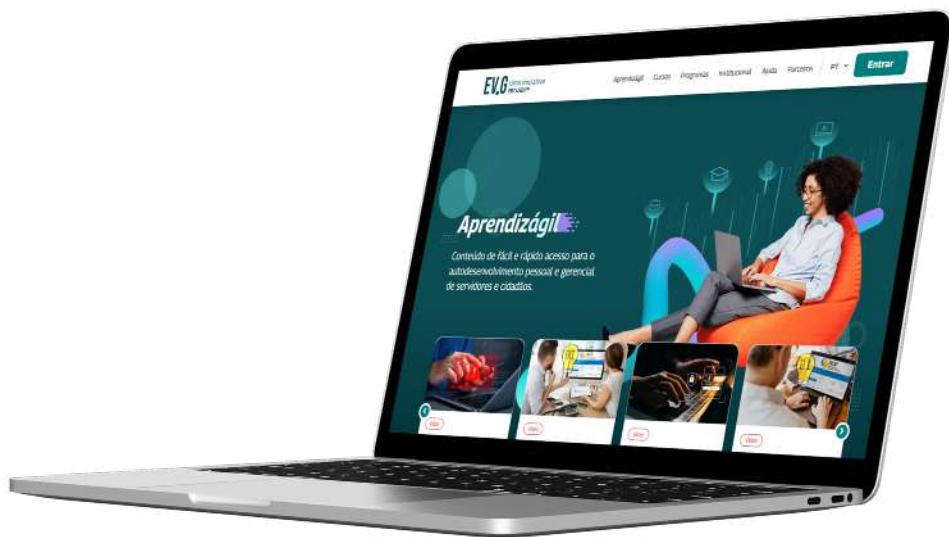
Ofertados a pessoas servidoras públicas de todas as esferas e poderes e também ao público geral, os cursos e programas da EV.G são totalmente on-line, gratuitos e disponíveis a qualquer momento, permitindo estudo autônomo e flexível com conteúdos em múltiplos formatos, como textos, vídeos e podcasts. Instituições podem solicitar adesão e, enquanto parceiras, migrar cursos para a plataforma. As atividades são realizadas a distância, de forma assíncrona.

► **Cursos de catálogo**

Voltados a pessoas servidoras públicas de todas as esferas e poderes, os cursos de catálogo são revisados periodicamente para refletir o referencial pedagógico da Enap e os desafios contemporâneos da administração pública. As formações são ofertadas em formato síncrono, tanto a distância quanto presenciais.

► **Enap Aqui**

Voltado principalmente a pessoas servidoras estaduais, municipais e distritais, podendo incluir servidoras federais que atuem em território subnacional, o Programa leva soluções educacionais da Enap para estados e municípios em parceria com instituições locais, combinando formação autoinstrucional remota prévia (obrigatória e disponível na EV.G) com uma etapa prática presencial em formato de oficina.



3.1.4 Desenvolvimento de lideranças

Abrange tanto novas lideranças quanto altas lideranças, contemplando gestores e gestoras das três esferas federativas — União, estados e municípios. Essa linha de atuação visa fortalecer capacidades estratégicas, decisórias e relacionais essenciais ao exercício da liderança pública em contextos complexos, incertos e de alta responsabilidade institucional. Os programas combinam formação técnica, desenvolvimento comportamental, visão sistêmica e aprendizagem colaborativa, estimulando a atuação ética, inovadora e orientada a resultados, bem como a capacidade de articulação interinstitucional e federativa para enfrentar desafios estratégicos do Estado brasileiro.

► Programa de Desenvolvimento de Altas Lideranças

Direcionado às altas lideranças do governo federal, o programa oferece cursos realizados em parceria com instituições e especialistas nacionalmente reconhecidos. A iniciativa busca aprimorar a gestão pública por meio do conhecimento de práticas inovadoras, do fortalecimento de redes e do desenvolvimento de competências de liderança. As atividades são oferecidas presencialmente ou a distância, em formatos síncronos e assíncronos.

► Programa LideraGov

Voltado a pessoas servidoras públicas estáveis da administração pública federal direta, autárquica ou fundacional - que não ocupem CCE ou FCE de nível 13 ou superior -, o programa promove o desenvolvimento de lideranças inovadoras e de alto impacto. Seu processo formativo difunde e desenvolve competências essenciais para ampliar resultados e promover transformações nos contextos de atuação de quem participa. Com carga horária de 120 horas ao longo de oito meses, mais 20 horas adicionais para suporte à transferência da aprendizagem, o programa é ofertado em formato semipresencial.

► Programa de Mentoria para Altas lideranças

Voltado às altas lideranças do governo federal, o programa promove um processo de aprendizagem pessoal e profissional no qual pessoas mentoras experientes dedicam tempo, conhecimento e orientação ao desenvolvimento das pessoas mentoradas. A mentoria oferece acompanhamento estratégico, exemplos práticos e desafios orientados ao fortalecimento de competências e ao crescimento na carreira. A oferta ocorre a distância, por meio de encontros síncronos.

► **Liderando para o Desenvolvimento**

Destinado a altas lideranças de estados e municípios, o programa é uma formação de alto nível voltada a quem atua em setores estratégicos. Com metodologias diferenciadas e participação de especialistas nacionais e internacionais, prepara prefeitas e prefeitos, secretárias e secretários estaduais e municipais para impulsionar o desenvolvimento local e aprimorar a entrega de políticas e serviços públicos. Sua oferta ocorre de forma presencial ou a distância, com atividades síncronas mediadas.

► **Assessoria in Company**

Dirigida às altas lideranças do governo federal, a assessoria consiste em consultoria personalizada e estratégica realizada por especialistas nacionais e internacionais. As sessões são presenciais, de curta duração (entre 3 e 4 horas), e voltadas a equipes de liderança de um mesmo órgão, oferecendo apoio técnico direto, contextualizado e de alto nível.

► **Rede de Mulheres Negras Líderes no Setor Público**

Voltada a mulheres negras que ocupam cargos de liderança no governo federal, a rede é desenvolvida em parceria com o Ministério da Igualdade Racial (MIR) e promove uma jornada de desenvolvimento, troca e fortalecimento coletivo, criando um espaço seguro para compartilhamento de experiências, construção de vínculos, apoio mútuo e afirmação de identidades. A iniciativa busca ampliar a presença e a permanência de mulheres negras em posições estratégicas, fomentar competências de liderança, fortalecer o senso de pertencimento e impulsionar mudanças institucionais e políticas a partir de uma atuação em rede. As atividades incluem encontros, mentorias, cursos, palestras e ações colaborativas realizadas em formato presencial e a distância.

► **Ciclos Internacionais de Desenvolvimento para Altos Executivos**

Destinados a altas lideranças do governo federal e de entes subnacionais, os ciclos oferecem cursos elaborados em parceria com instituições e especialistas internacionalmente reconhecidos. O objetivo é ampliar a visão sobre gestão pública por meio do contato com iniciativas inovadoras implementadas em outros países, fortalecendo redes de liderança e competências estratégicas. As atividades podem ocorrer presencialmente ou em formato síncrono mediado a distância.

► **Encontro Latino-americano de Igualdade de Gênero na Administração Pública**

Voltado a servidoras públicas e pesquisadoras interessadas na promoção da representação feminina (considerando raça e etnia) e na igualdade de gênero na administração pública latino-americana, o encontro é um espaço estratégico de troca de práticas e experiências sobre paridade e desenvolvimento profissional de mulheres no setor público. Com carga horária de 20 horas, o evento é realizado presencialmente.

► **Boletim em Alta (curadoria)**

Newsletter quinzenal voltada às altas lideranças do governo federal e de entes subnacionais, reunindo uma curadoria de cursos, eventos, podcasts, artigos e notícias relevantes para o fortalecimento da gestão pública.

3.2 Pós-Graduação

3.2.1 Pós-Graduação Lato Sensu

As Especializações e MBAs ofertados pela Enap têm como propósito fortalecer as competências de pessoas servidoras públicas para que atuem como agentes de transformação na gestão pública e em seus temas transversais. Esses cursos ampliam a capacidade de liderança, articulação e gestão, apoiando uma atuação governamental estratégica, inovadora e alinhada aos desafios contemporâneos.

Como diferencial, os cursos do programa contam com um quadro selecionado de pessoas docentes, em média 70% possuem mestrado ou doutorado, que utilizam a metodologia de ensino-aplicação, conectando conceitos e teorias com experiências práticas e estudos de casos aplicáveis no exercício da gestão pública bem como na elaboração, implementação, avaliação e monitoramento de políticas. Além disso, todos os cursos contam com curadores especializados que atuam na seleção dos conteúdos e das temáticas para composição do programa do curso, bem como na indicação das principais tendências na área.

Para fortalecer a aplicação prática dos conteúdos trabalhados nas especializações e MBAs, os cursos contam com a Disciplina Integradora Aplicada (DIA), responsável por articular os principais conceitos estudados e conectá-los a situações reais da administração pública. A DIA promove sínteses, análises e reflexões críticas sobre a gestão de políticas e organizações, estimulando que as aprendizagens sejam utilizadas como instrumentos analíticos no enfrentamento de problemas públicos. A disciplina também pode incluir visitas técnicas que permitem observar, em campo, a execução de políticas e experiências inovadoras.

Para os cursos em que a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) também seja atividade obrigatória, o TCC poderá ser realizado como projeto de intervenção, o qual deverá definir e orientar ações planejadas para resolução de problemas e/ou necessidades identificadas, preocupando-se em gerar mudança, solução e desenvolvimento.

Para ingressar nos cursos, que têm carga horária mínima de 360h, aulas semanais ou em regime intensivo, pessoas servidoras passam por seleção que contempla análise curricular, análise e avaliação de experiência profissional e em alguns cursos, entrevista e teste relacionado à temática específica, conforme edital. Os cursos são voltados para pessoas servidoras públicas federais, estaduais e municipais. A depender do edital, poderão ter público-alvo mais ou menos restrito.





A Enap já ofertou pós-graduações nas seguintes temáticas:

- ▶ Gestão e Inovação;
- ▶ Gestão Pública;
- ▶ Gestão de Pessoas no Serviço Público;
- ▶ Gestão de Políticas Ambientais;
- ▶ Gestão de Políticas Agropecuárias;
- ▶ Pessoas, Inovação e Resultados;
- ▶ Planejamento e Orçamento;
- ▶ Gestão Pública com ênfase em Governo Local;
- ▶ Finanças Públicas;
- ▶ Gestão de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- ▶ Gestão de Políticas Públicas de Direitos Humanos;
- ▶ Políticas Públicas e Desenvolvimento;
- ▶ Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento;
- ▶ Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social;
- ▶ Análise de Dados em Políticas Públicas;
- ▶ Ciência de Dados aplicada a Políticas Públicas;
- ▶ Desenvolvimento Local e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- ▶ Desenvolvimento Produtivo;
- ▶ Políticas de Infraestrutura;
- ▶ Governança e Regulação;
- ▶ Governança e Controle da Regulação em Infraestrutura;
- ▶ Governança e Controle da Regulação;
- ▶ Direito;
- ▶ Direito Tributário.

Considerando que o desenvolvimento de ações de aprendizagem por uma Escola de Governo deve estar alinhado aos desafios da gestão pública, refletindo macrotendências, desafios globais e os temas prioritários para o Estado, nos últimos anos, a Enap tem atuado de forma a oferecer cursos mais transversais, que consigam abranger um maior número de pessoas servidoras, inclusive de estados e municípios.

Atualmente estão sendo ofertados os seguintes cursos:

▶ **MBA em Gestão Pública**

Voltado a pessoas servidoras públicas federais, estaduais e municipais ocupantes de cargo efetivo, militares das Forças Armadas e empregadas públicas concursadas com vínculo previsto em lei, a formação é voltada ao aprimoramento da gestão pública e ao desenvolvimento de competências aplicadas ao setor público. Com carga horária total de 462 horas, o curso combina atividades autoinstrucionais, aulas síncronas mediadas e laboratórios de caso que aproximam teoria e prática.

▶ **MBA em Políticas Sociais**

Destinado às mesmas pessoas contempladas na oferta de MBAs, com foco específico em profissionais que atuam diretamente na área socioassistencial ou na formulação, coordenação, análise e avaliação de políticas sociais, a formação é orientada ao fortalecimento das capacidades do Estado no campo das políticas de desenvolvimento social. Com carga horária total de 462 horas, o curso combina atividades autoinstrucionais, aulas síncronas mediadas e laboratórios de caso que aproximam teoria e prática.

► **MBA em Pessoas, Liderança e Inovação**

Dirigido a pessoas servidoras efetivas, militares das Forças Armadas e empregadas públicas concursadas, preferencialmente atuantes em gestão de pessoas, liderança ou projetos institucionais, a formação desenvolve competências para atuação estratégica em ambientes organizacionais públicos. Com carga horária de 400 horas, reúne atividades autoinstrucionais, aulas ao vivo e encontros síncronos mediados dedicados à realização de desafios práticos.

► **MBA em Ciência de Dados e Inteligência Artificial Aplicadas**

Dirigido a pessoas servidoras efetivas, militares das Forças Armadas e empregadas públicas concursadas que atuam rotineiramente com análise de dados no ciclo de políticas públicas, a formação tem alta intensidade técnica. Com carga horária de 462 horas, o curso integra atividades autoinstrucionais, síncronas mediadas e laboratórios de caso voltados à aplicação prática das ferramentas estudadas.

Os seguintes cursos estão em desenvolvimento e serão lançados ainda neste ciclo do PPI:

- MBA em Pessoas, Liderança e Inovação;
- Especialização em Mudança Climática;
- MBA em Políticas Sociais 2ª edição;
- MBA em Gestão Pública 5ª edição.
- MBA em Gestão Pública para Governo Local.

3.2.2 Pós-Graduação *Stricto Sensu*

A Pós-graduação *stricto sensu* da Enap constitui o núcleo acadêmico de alta formação da Escola, dedicado à produção de conhecimento aplicado e ao desenvolvimento de capacidades avançadas para o enfrentamento de problemas públicos complexos. Seus programas oferecem um ambiente de investigação orientado à prática governamental, no qual pessoas servidoras e empregadas públicas aprofundam análises, métodos e tecnologias que qualificam a ação do Estado e ampliam sua capacidade de aprendizado institucional.

Alinhados às diretrizes do governo federal, os cursos orientam-se por princípios de equidade, justiça social, inclusão e sustentabilidade, respondendo aos desafios contemporâneos da administração pública e contribuindo para políticas públicas capazes de reduzir desigualdades e promover o desenvolvimento nacional em suas dimensões social, política, econômica e ambiental.

Nesse horizonte de compromisso público e rigor técnico, os programas estruturam-se conforme os parâmetros normativos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), que orientam a finalidade, o desenho e os padrões de qualidade exigidos para a pós-graduação *stricto sensu* no Brasil.

Destaque-se que uma das estratégias da Enap para a consolidação da oferta de pós-graduação *stricto sensu* é a internacionalização dos programas, por meio de parcerias com instituições internacionais congêneres de reconhecida competência.

A Enap possui os seguintes programas de pós-graduação:

► **Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento (MPGD)**

Destinado a pessoas servidoras públicas efetivas e estáveis dos três poderes ou empregados públicos concursados, o MPGD é regulamentado pela Resolução ENAP nº 84/2025. O programa prepara pessoas servidoras públicas para compreender, analisar e atuar com ética, excelência e senso crítico em instituições governamentais, promovendo a capacidade de problematizar os desafios do desenvolvimento social, político e econômico do país. Constitui, assim, um espaço de reflexão qualificada dentro do governo federal sobre o papel do Estado no século 21.

O formato é presencial. O MPGD está estruturado na área de concentração “Governo, Desenvolvimento e Políticas Públicas”, com duas linhas de pesquisa: “Governança e Inovação em Processos” e “Políticas Públicas para o Desenvolvimento”. O programa recebeu nota 4 na Avaliação Quadrienal 2021-2024.

► **Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento (MPAM)**

Voltado aos mesmos públicos do MPGD, o MPAM está regulamentado pela Resolução ENAP nº 85/2025 e tem o propósito de aprofundar competências relacionadas ao aprimoramento do ciclo das políticas públicas - com foco especialmente em quem lida com o tema da avaliação no cotidiano dos órgãos do serviço público, para fomentar capacidades analíticas para intervenção e compreensão do alcance das políticas públicas. Com 540 horas de formação, o formato é presencial.

O curso está estruturado na área de concentração “Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas”, com duas linhas de pesquisa: “Métodos de Avaliação, Métodos de Pesquisa” e “Governança dos Sistemas, Modelos e Práticas de Avaliação de Políticas Públicas”. O programa recebeu nota 4 na Avaliação Quadrienal 2021-2024.

► **Doutorado Profissional em Políticas Públicas (DPPP)**

Direcionado a servidoras e servidores públicos efetivos e estáveis, bem como a empregados públicos concursados, o DPPP desenvolve competências avançadas para aprimorar políticas e serviços públicos por meio de conhecimento de fronteira, técnicas inovadoras e aprofundamento crítico sobre governança. Com 620 horas, o doutorado forma lideranças capazes de compreender a complexidade do Estado brasileiro e propor soluções inovadoras para desenho, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas. O formato é presencial.

O curso está estruturado na área de concentração intitulada “Governança das Políticas Públicas” e terá as suas linhas de pesquisa em “Governança e Inovação de Políticas Públicas” e em “Governança e Práticas de Avaliação de Políticas Públicas”, e é regulamentado pela Resolução ENAP nº 87/2025. O programa recebeu nota 4 na Avaliação Quadrienal 2021-2024.

► **Estágio pós-doutoral**

Voltado a pesquisadoras e pesquisadores com título de doutorado, o estágio pós-doutoral foi instituído pela Resolução Enap nº 21/2022. Realizado sob supervisão de docentes dos programas, ele permite aprofundamento teórico, participação em grupos de pesquisa, desenvolvimento de projetos próprios e colaboração em iniciativas de ensino e extensão, sempre em consonância com as linhas de pesquisa da instituição.

O período de permanência pode variar entre 3 e 12 meses, com possibilidade de prorrogação excepcional por até 48 meses adicionais, totalizando até 60 meses. Embora não confira grau acadêmico, constitui oportunidade de produção científica e fortalecimento das redes de pesquisa.



► **Grupos de Pesquisa Pós-Graduação *stricto sensu***

Direcionados a docentes, discentes e pesquisadores associados, os grupos de pesquisa fortalecem a produção científica da Escola e estimulam a participação em projetos e debates de fronteira. Organizados em diferentes linhas temáticas, os grupos funcionam como espaços coletivos de investigação, supervisão acadêmica e intercâmbio intelectual. Seu formato varia entre atividades presenciais, semipresenciais e a distância. Atualmente, a Escola possui cinco grupos:

- **Grupo:** Campo jurídico, regulação e políticas públicas
Docente responsável: Julia Maurmann Ximenes
- **Grupo:** Democracia e Sociedade: valores, percepções e comportamentos no Brasil atual
Docente responsável: Leonardo Avritzer
- **Grupo:** Ciências comportamentais
Docente responsável: Antonio Claret Campos Filho

- **Grupo:** Novos Paradigmas em Governança e Desenvolvimento
Docentes responsáveis: Alexandre de Ávila Gomide e Lucas Moura Vieira
- **Grupo:** Núcleo de Pesquisa em Avaliação e Uso de Evidências em Políticas Públicas (Nave)
Docente responsável: Guilherme Mansur

► **Cursos de Extensão**

Abertos a pessoas em geral, os cursos de extensão oferecem formação de curta duração (a partir de 20 horas), com conteúdos teóricos e práticos voltados à atualização, aperfeiçoamento e ampliação de conhecimentos em temas específicos da administração pública. Por serem flexíveis e acessíveis, permitem a participação de estudantes universitários, servidores não efetivos e demais interessados, sem finalidade de certificação profissional. Os formatos incluem atividades presenciais, semipresenciais e a distância.

► **Summer School**

Destinada a acadêmicos e pessoas servidoras públicas, a Summer School reúne participantes nacionais e internacionais em uma imersão de 30 horas dedicada ao debate de temas relevantes da gestão e das políticas públicas. A iniciativa fortalece redes de pesquisa, promove intercâmbio e estimula o aprimoramento acadêmico e profissional. O formato é presencial.

► **Programa Internacional de Pesquisa e Docência (Enap Fellowship Program)**

O Enap Fellowship Program, instituído pela Resolução Enap nº 26/2022, promove cooperação internacional, intercâmbio acadêmico e desenvolvimento de pesquisas de alto nível, conectando a Enap a centros de referência no exterior. O programa recebe pesquisadores estrangeiros para períodos de docência na pós-graduação e para realização de projetos de pesquisa vinculados às linhas temáticas da Escola, contribuindo para a circulação de conhecimento, a qualificação da produção científica e a consolidação da Escola como referência global em políticas públicas e práticas de governo.

3.3 Pesquisa e Produção de Conhecimento Aplicado

A atuação da Enap em pesquisa e produção de conhecimento aplicado constitui um pilar estratégico para o fortalecimento das capacidades estatais, ao oferecer ao governo evidências qualificadas, inteligência analítica e metodologias avançadas para o enfrentamento de desafios públicos complexos nos diferentes níveis da administração. Essa frente de atuação orienta-se pela aproximação entre produção científica e prática governamental, promovendo decisões mais informadas, políticas públicas mais efetivas e uma gestão orientada para o aprendizado institucional contínuo e para a geração de valor público.

As iniciativas dessa linha articulam de forma integrada avaliação de políticas, análise de dados, produção de pesquisas, disseminação de evidências e difusão de conhecimento, conectando gestores públicos, equipes técnicas, pesquisadores e instituições em torno de agendas de investigação orientadas ao uso prático.

A Escola desenvolve e fomenta atividades de pesquisa aplicada sobre gestão pública e políticas públicas, além de produzir dados e informações que subsidiam painéis, estudos quantitativos e análises qualitativas voltadas ao apoio direto à tomada de decisão.

Sua estratégia de fomento e encomenda estratégica de estudos e pesquisas privilegia abordagens comparativas e metodologias inovadoras, capazes de compreender as especificidades do serviço público brasileiro e, ao mesmo tempo, promover aprendizado a partir de experiências nacionais e internacionais.

Inserida em redes de especialistas e instituições de elevada reputação, a Enap promove um ambiente articulador, um verdadeiro *hub* de conhecimento, que utiliza múltiplos métodos de investigação, síntese e difusão para ampliar o impacto do conhecimento aplicado na formulação, implementação e avaliação de políticas e serviços públicos.

3.3.1 Conhecimento aplicado à transformação governamental

A Enap desenvolve conhecimento aplicado voltado à transformação governamental por meio de serviços, metodologias e ferramentas que aproximam ciência, análise de dados e inovação da prática cotidiana das instituições públicas. Essa atuação envolve a condução de pesquisas aplicadas, apoio técnico para avaliação de políticas públicas, sínteses de evidências, entre outros. Ao oferecer serviços como avaliação, análise



de dados, inteligência governamental e assessorias técnicas, a Escola fortalece capacidades institucionais, qualifica decisões estratégicas e impulsiona melhorias concretas em políticas, programas e serviços, ampliando o uso de evidências no ciclo de ação do Estado.

► **Análise de dados em parceria**

Direcionada a secretarias do Poder Executivo Federal, essa iniciativa consiste na elaboração de análises de dados sob demanda para apoiar decisões estratégicas e de alto nível. As entregas são construídas em diálogo com as equipes parceiras, com acompanhamento técnico ao longo do projeto. As atividades são realizadas a distância, em formato síncrono mediado.

► **Infogov**

Direcionado a secretarias do Poder Executivo Federal, o Infogov oferece visualizações avançadas de dados, como DataStories, nuvens de palavras e painéis de BI, que apoiam análises estratégicas e a comunicação de evidências. As atividades são conduzidas a distância, em formato síncrono mediado, com acompanhamento técnico durante todo o processo.

► **Ambiente Remoto de Pesquisa (ARP)**

Voltado a equipes de pessoas servidoras em órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal, o serviço oferece apoio técnico e metodológico em avaliação de políticas públicas, de forma colaborativa, colocando pessoas gestoras no centro do processo, para gerar conhecimento aplicado, fortalecer capacidades, difundir a cultura avaliativa e aperfeiçoar políticas públicas. Baseado em metodologias ativas e orientado à solução de problemas reais, o serviço combina orientação conceitual e prática, percorrendo com as equipes as etapas do processo avaliativo em ambiente virtual colaborativo. As atividades são ofertadas a distância, em formato síncrono mediado, com eventuais atividades assíncronas ou presenciais.

► **Assessoria para Avaliação**

Voltado a equipes de pessoas servidoras públicas, em órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal, o serviço oferece apoio técnico e metodológico para avaliações *ex ante*, *ex post* e análises de impacto regulatório. Baseado em metodologias ativas e orientado à solução de problemas reais, o serviço combina orientação conceitual e prática, percorrendo com as equipes todas as etapas do processo avaliativo em ambiente virtual colaborativo. As atividades são ofertadas a distância, em formato síncrono mediado, com eventuais atividades assíncronas.

O serviço é destinado a qualquer equipe de servidores, não é exclusivo para aqueles que desempenham funções relacionadas a avaliação de políticas.

► **Evidência Express (EvEx)**

Voltado a órgãos e entidades da administração pública federal, estaduais e municipais, o EvEx é um serviço de resposta rápida para síntese e comunicação de evidências, com foco nos usuários, traduzindo pesquisas e análises de dados em insumos aplicáveis à gestão. A iniciativa fornece produtos técnicos para subsidiar o processo de políticas públicas, incluindo definição do objeto e escopo, análise de problemas, síntese de pesquisas e experiências nacionais e internacionais e apoio à interpretação e uso das evidências. O serviço é prestado a distância, com atividades síncronas mediadas e, quando necessário, encontros adicionais com as equipes demandantes.

► **Janela Avaliação**

Destinada a órgãos das três esferas federativas e equipes gestoras de políticas públicas, essa chamada pública oferece apoio técnico gratuito para processos de avaliação, realizados de forma colaborativa com pessoas gestoras. As atividades são conduzidas principalmente a distância, combinando momentos síncronos e assíncronos mediados por especialistas, com possibilidade de encontros presenciais quando necessário.

► Núcleo de Pesquisa em Avaliação e Uso de Evidências em Políticas Públicas (Nave)

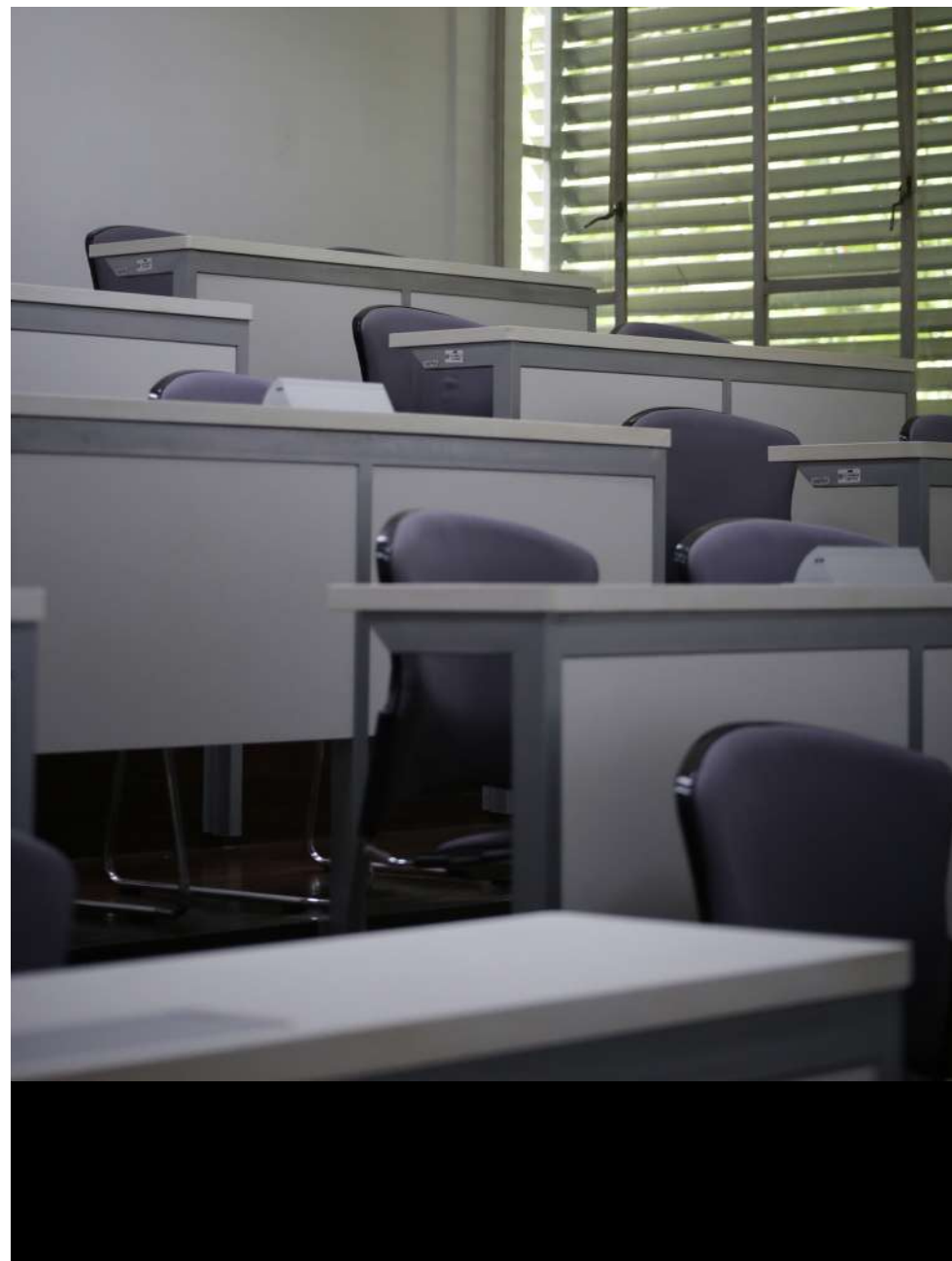
Voltado a gestores públicos, pesquisadores e sociedade, o NAVE desenvolve projetos orientados ao avanço da agenda de avaliação e de uso de evidências, experimentando métodos inovadores e ferramentas aplicadas a problemas reais. As atividades ocorrem majoritariamente a distância, em encontros síncronos mediados, com possibilidade de momentos presenciais conforme a necessidade do projeto.

► Construção e monitoramento de índices

Destinada a gestores públicos, comunidade acadêmica e sociedade, essa ação compreende o desenvolvimento anual do Índice Cidades Empreendedoras Sustentáveis, que reúne indicadores e análises para subsidiar decisões de políticas públicas.

3.3.2 Produção e disseminação de conhecimento

Complementarmente, a Enap atua como um *hub* de produção e difusão de conhecimento sobre gestão e políticas públicas, articulando academia, governo e sociedade. Essa atuação se materializa em estudos, publicações especializadas, revistas científicas, cátedras, grupos de pesquisa e eventos que promovem reflexão crítica, atualização profissional e intercâmbio de saberes. A Escola investe em formatos acessíveis e diversificados para ampliar o alcance das pesquisas e democratizar o acesso a conhecimento qualificado. Com isso, contribui para um ambiente público mais informado, inovador e conectado a debates contemporâneos sobre o Estado.



► Pesquisas

Direcionadas a gestores públicos, praticantes e comunidade acadêmica, as pesquisas aplicadas consistem na produção de estudos e levantamentos empíricos sobre temas estratégicos da administração pública. Seus resultados são disponibilizados em formato digital, sem carga horária específica.

► Cátedras Brasil

Voltado a pessoas gestoras públicas, praticantes e da comunidade acadêmica, o programa incentiva a produção de conhecimento aplicado por meio de parcerias com instituições de ensino e pesquisa, resultando em estudos, eventos, seminários e publicações. Suas ações ocorrem tanto presencialmente quanto a distância, conforme o desenho de cada cátedra.

► Publicação Enap

Voltadas a pessoas da comunidade acadêmica, gestoras públicas e praticantes, as publicações divulgam estudos, análises e experiências de gestão produzidos ou apoiados pela Enap, ampliando a circulação de conhecimento aplicado. O formato das publicações é digital.

► Revista do Serviço Público (RSP)

Direcionada a pessoas da comunidade acadêmica, profissionais do setor público e sociedade, a RSP é o mais antigo periódico voltado para temas da administração pública em circulação no Brasil. Seu primeiro número foi editado em novembro de 1937, pelo Conselho Federal do Serviço Público Civil, precursor do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Dedicada à disseminação de pesquisas e reflexões sobre administração e políticas públicas, a partir dos anos 2000, a Revista foi remodelada como um periódico científico. O acesso é totalmente digital e gratuito.

► Biblioteca Graciliano Ramos

Voltado a servidores, gestores, pesquisadores e cidadãos, o serviço da Biblioteca Graciliano Ramos oferece empréstimo domiciliar de livros, renovação e reserva de publicações, além de acesso a obras digitais e ao repositório institucional. O atendimento combina modalidades presencial e remota.

3.4 Inovação em Governo

Criado em 2016, o laboratório de inovação em governo da Enap, GNova, se dedica ao desenvolvimento de soluções para desafios públicos por meio da experimentação, da cocriação e da aplicação de metodologias inovadoras. Sua atuação está orientada à transformação da ação do Estado, com foco na geração de valor público, no aprimoramento dos serviços e no fortalecimento das capacidades institucionais para lidar com problemas complexos.

Por meio do GNova, a Enap apoia órgãos e entidades públicas ao longo de todo o ciclo de inovação, desde a formulação de desafios, passando pela experimentação e prototipagem, até a disseminação de soluções e aprendizados. Sua abordagem combina metodologias ágeis, design, ciências sociais, economia comportamental e tecnologias emergentes, promovendo processos colaborativos que colocam as pessoas no centro da construção de soluções públicas.

A atuação da Enap no campo da inovação em governo se organiza de forma integrada em quatro frentes: comunidades, inovação aberta, laboratórios (LAB) e Laboratório de Inovação em Inteligência Artificial (LIIA), que fortalecem o ecossistema de inovação pública de maneira complementar, ampliando a capacidade de resposta do Estado e aproximam sociedade e governo na construção de soluções para desafios contemporâneos.

3.4.1 Comunidades

Essa frente se expressa na atuação da Enap na promoção da cultura, da produção e da disseminação de conhecimentos, práticas e referências sobre inovação em governo, com o objetivo de tornar esses temas mais acessíveis ao setor público e fortalecer a inovação aberta como abordagem estruturante.

A Enap atua na gestão e no fortalecimento de comunidades de prática, promovendo a conexão entre pessoas servidoras, gestoras, especialistas, *startups*, academia e parceiros institucionais, por meio da organização de eventos, da construção de comunidades digitais e presenciais e da produção de conteúdos como guias, manuais, trilhas de aprendizagem, pesquisas, e-books e podcasts. Com isso, a Escola fortalece capacidades institucionais, estimula a colaboração, apoia a incorporação da inovação no cotidiano das organizações públicas e amplia o impacto das iniciativas inovadoras no ecossistema governamental.

► Rede InovaGov

Destina-se a pessoas interessadas em inovação no setor público, pessoas servidoras, gestores governamentais, pesquisadores e parceiros institucionais. Consiste em um serviço de inscrição em uma comunidade colaborativa voltada à promoção da inovação em governo, permitindo a troca de experiências, a participação em eventos, o acesso a informações qualificadas e a colaboração em iniciativas de inovação promovidas pela Enap. O serviço é ofertado a distância.

► Épicos

Destinado a pessoas servidoras públicas de diferentes esferas e poderes e integrantes do ecossistema de inovação em governo, o Épicos é uma plataforma e um movimento de aprendizagem criado pela Enap com o objetivo de ampliar capacidades de execução de projetos de inovação. A iniciativa organiza e difunde conteúdos práticos voltados à aplicação direta no cotidiano do setor público, reunindo infográficos, artigos, e-books, vídeos e outros objetos de aprendizagem estruturados em torno de temas estratégicos, como concursos de ideias, primeiros projetos de inovação, *hackathons*, criação de laboratórios de inovação, Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI) e metodologias de criação de épicos. Todo o material é disponibilizado em um repositório digital de conhecimento e experiências práticas, em formato a distância e de acesso aberto.

► Semana de Inovação

Voltada a pessoas servidoras públicas de diferentes esferas e poderes, professoras(es), pesquisadoras(es) e pessoas em geral interessadas nas temáticas ofertadas no encontro, a Semana de Inovação é promovida anualmente pela Enap como um grande espaço de debate sobre as principais agendas contemporâneas da humanidade, reunindo especialistas nacionais e internacionais, promovendo reflexões e diálogo público e estimulando a confiança na transformação do setor público. O evento é realizado em formato presencial e a distância, com atividades síncronas e síncronas mediadas.

► Concurso Inovação no Setor Público

Destinado a pessoas servidoras públicas de diferentes esferas e poderes, o concurso reconhece e valoriza, desde 1996, iniciativas que se destacam pela criatividade, pela proatividade e pelo compromisso com a melhoria da gestão e dos serviços oferecidos à sociedade. Ao premiar e dar



visibilidade a experiências inovadoras, impulsiona a implementação de novas ideias, estimula a cultura de inovação e difunde soluções em todo o setor público, tendo já contemplado centenas de iniciativas ao longo de sua trajetória. O concurso é realizado em âmbito nacional, com etapas de inscrição, avaliação e premiação conduzidas em formato presencial e a distância.

► **Cursos de Inovação**

Destinam-se a pessoas servidoras públicas das esferas federal, estadual e municipal e configuram-se como atividades educacionais estruturadas, organizadas didático-pedagogicamente para desenvolver competências práticas e teóricas em inovação governamental. Os cursos estimulam a aplicação de soluções inovadoras nos contextos profissionais e podem ser ofertados em diferentes arranjos formativos. O formato é síncrono, tanto a distância quanto presencial.

► **GNPapo**

Direcionado a pessoas servidoras, integrantes do ecossistema de inovação e à sociedade em geral, o GNPapo é um evento que promove, de forma leve e acessível, a apresentação e o debate sobre tendências, iniciativas e abordagens que fortalecem a capacidade de inovar no setor público, contribuindo para o fortalecimento do ecossistema de inovação governamental. O evento ocorre em formato síncrono a distância.

► **Biblioteca do Futuro**

Voltada a pessoas servidoras públicas, pesquisadoras, estudantes e pessoas interessadas em geral, essa iniciativa nasce do propósito de transformar a Biblioteca Graciliano Ramos em um espaço vivo de construção de conhecimento, colaboração e inovação. Fundamenta-se na premissa da “pessoa acervo”, reconhecendo cada pessoa como portadora de saberes passíveis de compartilhamento e transformação,

e estrutura-se em quatro dimensões: inovação e soluções para o futuro, compartilhamento, biblioteca viva e acesso e democratização. Suas atividades incluem oficinas, palestras e experiências artísticas e culturais organizadas em quatro eixos - Aprender, Fazer, Apreciar e Exercitar - articulando inovação, criação de soluções para problemas públicos, expressão artística e bem-estar físico e mental. As ações ocorrem em formato presencial e a distância, conforme a natureza de cada atividade.

3.4.2 Inovação Aberta

A frente de Inovação Aberta promove a conexão entre governo, empreendedores, startups, pesquisadores, academia, empresas e sociedade civil para a cocriação de soluções para problemas públicos. Por meio de desafios públicos, projetos colaborativos e da Plataforma Desafios, o GNova apoia gestoras e gestores na formulação de seus problemas e na busca por soluções inovadoras no ecossistema externo. Essa frente estimula a permeabilidade do setor público a novas ideias, tecnologias e modelos de atuação.

► **Desafio de inovação aberta na Plataforma Desafios**

Destinado a pessoas representantes de entidades públicas federais, estaduais, municipais e internacionais, por meio da Plataforma, a Enap estimula instituições a lançarem desafios relacionados a problemas públicos utilizando abordagens de inovação aberta e/ou compras públicas para inovação (CPIN). O serviço pode ser utilizado de forma autônoma ou com apoio da Enap, estruturando o problema, dando visibilidade ao desafio e conectando-o a solucionadores como startups, ICTs e empreendedores inovadores. Todo o processo é realizado a distância.

3.4.3 Laboratório (Gnova Lab)

O Laboratório é o espaço de experimentação voltado ao desenvolvimento, teste e implementação de soluções inovadoras para desafios públicos. Atua por meio de projetos conduzidos em parceria com órgãos públicos e/ou organismos internacionais, utilizando metodologias baseadas em *design*, análise comportamental, etnografia, prototipagem e imersões em contexto real. A experimentação é o eixo central dessa frente, entendida como processo contínuo de aprendizado, com abertura ao teste, ao erro e ao aperfeiçoamento das soluções desenvolvidas.

► Ideando Labs

Direcionado a órgãos e entidades públicas de todas as esferas federativas, oferece orientação estruturada para equipes interessadas na criação ou fortalecimento de laboratórios de inovação governamental. Por meio de até cinco oficinas colaborativas, conduzidas por perguntas-chave, referências práticas e exemplos inspiradores, o serviço apoia decisões sobre finalidade, institucionalização, operação, metodologias e modelos organizacionais. As atividades podem ser oferecidas a distância ou presencialmente.

► CoLabs

Voltado a equipes de unidades de inovação ou grupos de pessoas servidoras públicas, o programa de aceleração e mentoria desenvolve competências para enfrentar problemas públicos complexos. Seus três módulos “Gestão para Aceleração de Equipes”, “Metodologias de Inovação” e “Mentoria Técnica” oferecem uma jornada prática e colaborativa para impulsionar laboratórios e projetos inovadores. Sua oferta é integralmente a distância.

► Escala Comportamental para Inovação Pública

Voltada a gestores e gestoras de projetos ou programas de inovação, a ferramenta digital foi desenvolvida para mensurar a mudança comportamental de pessoas servidoras que participam de intervenções inovadoras. A metodologia acompanha a evolução das competências para inovação ao longo de três momentos: antes, logo após e seis meses após a intervenção, e gera diagnósticos automáticos individuais e coletivos sobre comportamentos inovadores. A ferramenta é gratuita, exige cadastro prévio e funciona integralmente a distância.

► Apoio à gestão e execução de projetos de inovação

Destinado a órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal, o serviço oferece consultoria especializada para planejamento, monitoramento e execução de projetos de inovação. A iniciativa apoia instituições que necessitam de orientação técnica e gerencial para implementar soluções inovadoras, desenhando processos, estruturando etapas e acompanhando resultados. O serviço pode ser prestado a distância ou presencialmente, conforme a natureza da parceria firmada.



3.4.4 Laboratório de Inovação em Inteligência Artificial (LIIA)

O LIIA é o Laboratório de Inovação em Inteligência Artificial do governo federal, atuando como *hub* para o desenho, desenvolvimento, teste e aceleração de soluções de IA aplicadas ao setor público. Sua atuação envolve a produção e disseminação de conhecimentos, o apoio a projetos de inovação em IA e a realização de capacitações e eventos. O LIIA opera por meio de alianças estratégicas, nos termos do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, promovendo o uso ético, inclusivo, sustentável e transversal da inteligência artificial a serviço do interesse público.

► **Hackathons e Datathons**

Voltados a pessoas servidoras, especialistas e parceiros do ecossistema de inovação, os *hackathons* e *datathons* são eventos colaborativos que estimulam criatividade e trabalho em equipe para resolver desafios reais do governo. Os *hackathons* priorizam o desenvolvimento rápido de ideias e protótipos tecnológicos, enquanto os *datathons* se concentram na exploração e análise de grandes bases de dados para produzir *insights* e apoiar ações e decisões. Ambos os eventos podem ocorrer em formato presencial, remoto ou híbrido, dependendo da estratégia do projeto.

► **Rede TEIA de Inovação em Inteligência Artificial para Governo**

Aberta a pessoas servidoras públicas, especialistas, academia, sociedade civil e mercado, a rede conecta pessoas interessadas em desenvolver, compartilhar e aprimorar projetos e práticas de inteligência artificial no setor público. O espaço promove troca de experiências, construção de parcerias, disseminação de conhecimento e colaboração para uma transformação digital ética, inclusiva e alinhada às necessidades da sociedade. A participação ocorre a distância, com eventos, debates e atividades on-line.

► **Projetos de Inovação em Inteligência Artificial**

Direcionados a instituições públicas que buscam soluções baseadas em inteligência artificial, os projetos desenvolvem, testam e implementam sistemas de IA aplicados à gestão e aos serviços públicos. As ações incluem automatização de processos, análise de grandes volumes de dados, personalização de serviços e desenvolvimento de modelos preditivos, sempre orientados por ética, inclusão e impacto social. Podem ser realizados a distância ou presencialmente.





4

*Considerações
finais*

4. Considerações finais

A Enap consolida, neste PPI, uma visão estratégica de educação voltada para a transformação da gestão pública e o fortalecimento do Estado brasileiro. A Escola reafirma seu papel como espaço de aprendizagem e de inovação, comprometida com o desenvolvimento de capacidades de governo, com a ética do serviço público e com a produção de conhecimento orientado à melhoria das políticas públicas e ao atendimento das demandas da sociedade.

Fundamentado nos princípios da educação ao longo da vida, da aprendizagem ativa e experiencial, e da inovação em métodos e formatos, o PPI expressa o papel da Enap como instituição fomentadora de processos de mudança e de produção de soluções para o setor público. A Enap compreende a formação como processo contínuo, coletivo e colaborativo, no qual a aprendizagem ocorre em diferentes cursos, no desenvolvimento de projetos, nas redes de aprendizagem e nas comunidades de inovação.

O documento reforça que o ensino aplicado, a andragogia e o desenvolvimento de competências são eixos estruturantes da proposta pedagógica. Ao valorizar a prática reflexiva, o aprendizado em serviço e o uso de metodologias centradas no participante, a Enap busca ampliar a capacidade crítica, analítica e propositiva das pessoas servidoras, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e de gestão baseada em evidências.

OPPI da Enap (2025-2029) afirma o compromisso da Escola com a inclusão, a diversidade e a equidade no acesso ao conhecimento, reconhecendo que a qualidade das políticas públicas depende da pluralidade de vozes e da democratização das oportunidades de desenvolvimento. A avaliação, por sua vez, é tratada como processo formativo e emancipatório pautado em uma lógica de melhoria contínua.

Ao reunir ensino, pesquisa, extensão, inovação e disseminação do conhecimento, a Enap reafirma seu papel como instituição de Estado, comprometida com a consolidação de uma administração pública competente, ética e orientada para geração de valor público, capaz de responder aos desafios contemporâneos. Este PPI representa, portanto, além de um marco pedagógico e político, a expressão da identidade, dos valores e dos horizontes de uma escola de governo que aprende, ensina e inova para fortalecer a democracia e o serviço público brasileiro.



Referências

ALEXANDRE, M. dos R. **Um estudo sobre Objetos Digitais de Aprendizagem no processo de alfabetização e letramento**. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências, Bauru, 2017.

ARAÚJO, Maria Cecília dos Santos Queiroz de; ABBAD, Gardênia da Silva; FREITAS, Thais Rodrigues de. Avaliação de aprendizagem, reação e impacto de treinamentos corporativos no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 35, 2019. DOI: 10.1590/0102.3772e35511. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistapt/article/view/23618>. Acesso em: 13 jun. 2025.

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora**: uma abordagem teórico-prática. São Paulo: Penso, 2017.

BATES, Tony. **Educar na era digital**: design, ensino e aprendizagem. Tradução de João Mattar. 1. ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017. (Coleção Tecnologia Educacional, 8). E-book (12.356 Kb; PDF). Título original: Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning. ISBN 978-85-64803-07-7.

BATES, Tony. Agile design: flexible designs for learning. In: _____. **Teaching in a digital age**: guidelines for designing teaching and learning. 2. ed. British Columbia: BCcampus Open Textbook Project, 2019. Disponível em: <https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/chapter/6-10-agile-design-flexible-designs-for-learning/>. Acesso em: 21 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 152, n. 127, p. 2-11, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 26 set. 2025.

BRITO, Renato de Oliveira; PARENTE, Rafael; MESQUITA, Maria Cristina. **O Professor Ampliado**: Reimaginando o Papel Docente na Era da IA. Brasília: Cátedra UNESCO de Juventude, Educação e Sociedade / Universidade Católica de Brasília, 2025. Disponível em: https://catedra.ucb.br/wp-content/uploads/2025/10/BRITO-PARENTE-MESQUITA-2025-O-Professor-Ampliado_digital-b.pdf. Acesso em: 22 out. 2025.

DELORS, Jacques *et. al.* **Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI** (destaques). Brasília: UNESCO, 2010. 46 p. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Revisão de Reinaldo de Lima Reis. Capa de Edson Fogaça. Diagramação e projeto gráfico de Paulo Silveira. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por. Acesso em: 21 out. 2025.

DEWEY, John. **Experiência e educação**. Tradução de Renata Gaspar. Petrópolis: Editora Vozes, 2023. 152 p.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Enap). **Caderno 19: Experiências de avaliação de desempenho da Administração Pública Federal**. Brasília, DF: Enap, 2022. 94 p.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Enap). **Resolução Enap nº 76, de 2025**. Institui a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão da Enap. Brasília, DF: Enap, 2025.



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Brasília, DF: Enap, 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Projeto Pedagógico Institucional 2020-2024**. Brasília, DF: Enap, 2020.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2028**. Brasília, DF: UnB, 2023. Disponível em: <https://planejamento.unb.br/>. Acesso em: 26 set. 2025.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina; AZEVEDO, Delmir; NOGUEIRA, Oswaldo. **DI 4.0, Inovação na Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2019.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. **Metodologias Inovativas: na educação presencial, a distância e corporativa**. 2 ed. São Paulo: SaraivaUni, 2023.

FILATRO, Andrea; PICONEZ, Stela Conceição Bertholo. Design instrucional contextualizado. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 11., 2004, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: Associação Brasileira de Educação a Distância - ABED, 2004. Disponível em: <https://www.abed.org.br/congresso2004/por/pdf/049-TC-B2.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GRAY, William S. **The Teaching of Reading and Writing: An International Survey**. 2. ed. Paris: UNESCO; Glenview: Scott Foresman, 1969.

HADJI, Charles. **Avaliação Desmistificada**. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2001.

KNOWLES, Malcolm Shepherd. **Andragogy in action: applying modern principles of adult education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

FUKUYAMA, Mayumi. **Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society**. Japan Spotlight, v. 27, n. 5, p. 47-50, 2018. Disponível em: https://www.jef.or.jp/journal/pdf/220th_Special_Article_02.pdf. Acesso em: 2 out. 2025.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Papirus, 2003.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2008.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Evaluating training programs: the four levels**. 3. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

KOLB, David A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MORAN, José Manuel. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2006.

MORENO, Alexandre. **Facilitação: um jeito de ser**. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality-mark Editora, 2022.

MONTEIRO, Luiz Fernando *et al.* Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro. **Revista do Tribunal de Contas da União**, n. 140, p. 64-75, 2020. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1662>. Acesso em: 2 out. 2025.

MOREIRA, Marco Antonio. **Aprendizagem Significativa**. Livraria da física, 2012.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Tradução de Ivette Braga. 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

ROMAN, Arthur. **Trilhas de aprendizagem: livro eletrônico**. Brasília: Inteletto Instituto de Desenvolvimento de Competências, 2021.

SCHABBACH, Letícia Maria; RAMOS, Marília Patta. As escolas de governo e o desafio da formação dos servidores públicos no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 3, p. 557-579, 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10068>. Acesso em: 2 out. 2025.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 31. ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2016.

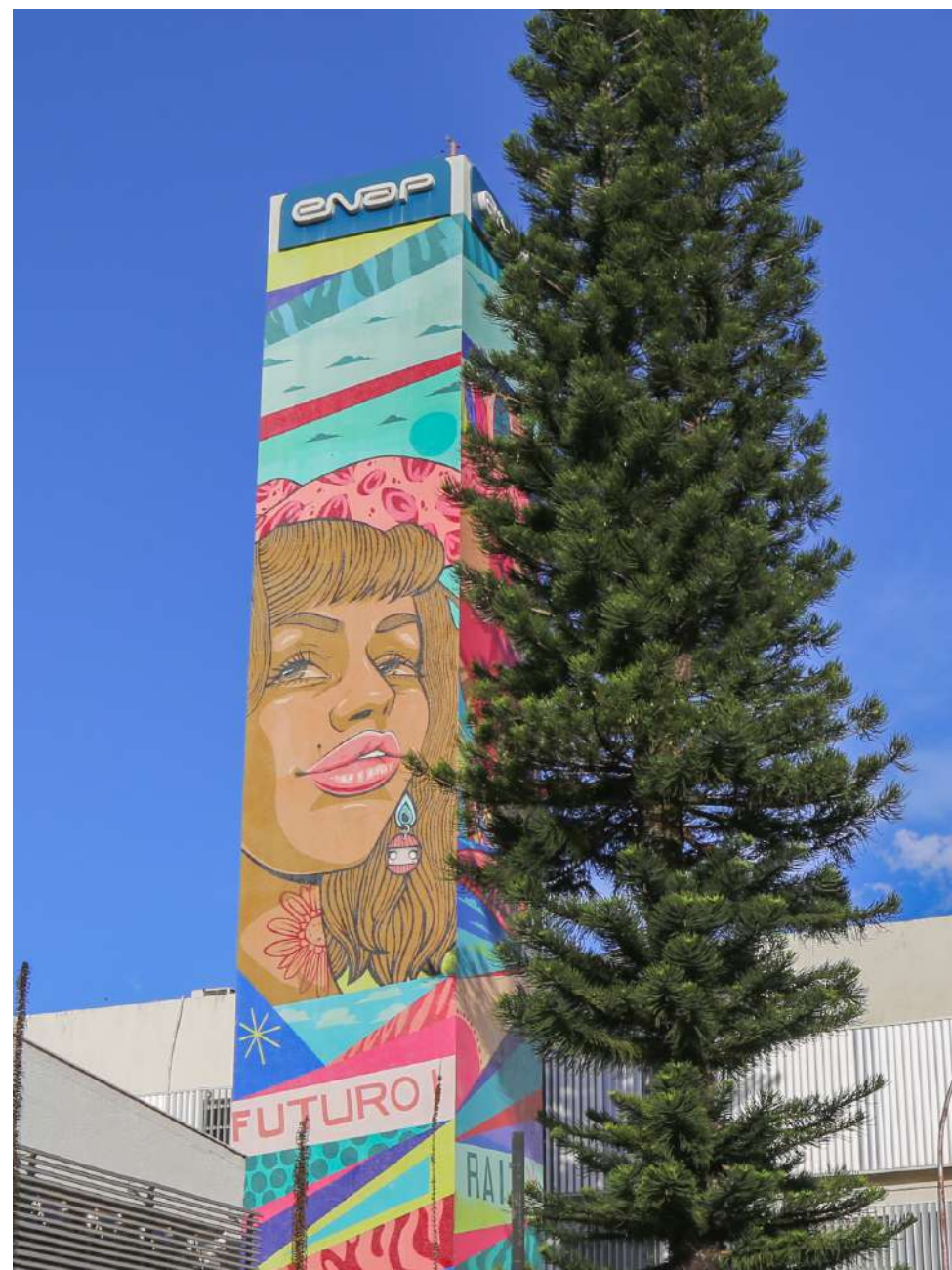
VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: projeto de ensino e aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 23. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2012.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WILEY, D. A. Connecting learning objects to instructional design theory: a definition, a metaphor, and a taxonomy. In: WILEY, D. A. (org.). **The instructional use of learning objects**. Bloomington: AECT, 2002. Disponível em: <http://www.reusability.org/read/>. Acesso em: agosto de 2020.

WHITTERMORE, Simon. **Transversal Competencies Essential for Futures Proofing the Workforce**. Whitepaper. Skillalibrary, July 2018. Disponível em: <https://www.skilla.co.uk/resources/white-paper/>



Apêndice A

1. Histórico de Versões

Versão	Data	Descrição da versão
1.0	Dezembro, 2025	Aprovação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Enap.
1.1	Julho, 2026	Atualização do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), contemplando revisão editorial, atualização normativa, aperfeiçoamento do modelo pedagógico, atualização do portfólio institucional de ações educacionais e adequação às práticas contemporâneas de desenvolvimento de pessoas e aprendizagem na Administração Pública Federal.

Apêndice B

2. Controle de Versionamento

Versão 1.1 – Julho de 2026

Seção	Alteração realizada
Todo o documento	Revisão linguística, padronização textual e atualização das referências legais e normativas do PPI.
Ficha Técnica	Atualização da Ficha Técnica, com adequação da composição das unidades administrativas à estrutura organizacional vigente e atualização das informações institucionais.
Ficha Catalográfica	Atualização da ficha catalográfica do documento.
Lista de Siglas	Atualização e padronização da lista de siglas utilizada ao longo do documento.

Seção	Alteração realizada
Seção 1.4 – Desenvolvimento das Soluções Educacionais	Complementação do texto referente ao modelo ADDIE, com inclusão da utilização de abordagens metodológicas ágeis e iterativas, incluindo a metodologia de arcos de aprendizagem no desenvolvimento das soluções educacionais da Enap.
Seção 1.4.1 – Princípios Pedagógicos	Atualização da nota explicativa sobre Learning Experience Design (LXD), reforçando sua adoção como abordagem para o desenho de experiências de aprendizagem centradas no participante.

Seção	Alteração realizada
Seção 1.4.2 - Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação para a Aprendizagem	Inclusão de diretrizes para a incorporação progressiva de recursos de inteligência artificial no design, desenvolvimento, oferta e avaliação das ações educacionais, observados princípios éticos, pedagógicos e institucionais.
Seção 2.2 - Avaliação	Inclusão de orientações sobre o uso de dados educacionais e learning analytics nos processos de avaliação das ações educacionais, bem como de diretrizes relacionadas à proteção de dados pessoais, ética e segurança da informação.
Seção 2.5 - Eixos Temáticos	Atualização do quadro de eixos temáticos, com inclusão dos eixos Economia, Ferramentas Digitais para o Trabalho e Sistemas da Administração Pública Federal, em alinhamento à estratégia institucional e ao DesenvolveGov.
Seção 2.6 - Acessibilidade e Inclusão	Inclusão de diretrizes para o acompanhamento das ações de acessibilidade e inclusão por meio de indicadores mensuráveis, fortalecendo o monitoramento institucional e o aperfeiçoamento contínuo das práticas inclusivas.

Seção	Alteração realizada
Seção 3.1.3 - Desenvolvimento Profissional	Inclusão da iniciativa Servidor do Futuro, apresentando seus objetivos, estrutura formativa e organização por metodologias ativas e arcos de aprendizagem voltados ao desenvolvimento de competências para os desafios contemporâneos da Administração Pública.
Seção 3.1.3 - Desenvolvimento Profissional	Atualização da descrição do Programa de Desenvolvimento Profissional, com revisão terminológica, eliminação de referências desatualizadas e aprimoramento da redação.
Seção 3.2.2 - Pós-Graduação Stricto Sensu	Atualização das descrições do Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento (MPGD), do Mestrado Profissional em Avaliação e Monitoramento (MPAM), do Doutorado Profissional em Políticas Públicas (DPPP) e dos Grupos de Pesquisa da pós-graduação stricto sensu.
Seção 3.3.1 - Conhecimento Aplicado à Transformação Governamental	Atualização da descrição das iniciativas Ambiente Remoto de Pesquisa (ARP) e Assessoria para Avaliação, refletindo a atuação institucional vigente.

enap

enap