


The ENAP logo is a red rectangle with the white text "ENAP" inside. The background of the entire page is a blue-tinted line-art illustration of a busy office environment with people working at desks, some using laptops, and others in discussion.

ENAP

# Balanço de gestão 2003-2010

## Escola Nacional de Administração Pública



Balanço de gestão da Escola  
Nacional de Administração Pública  
– ENAP: 2003 a 2010



# Balanco de gestão da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP: 2003 a 2010

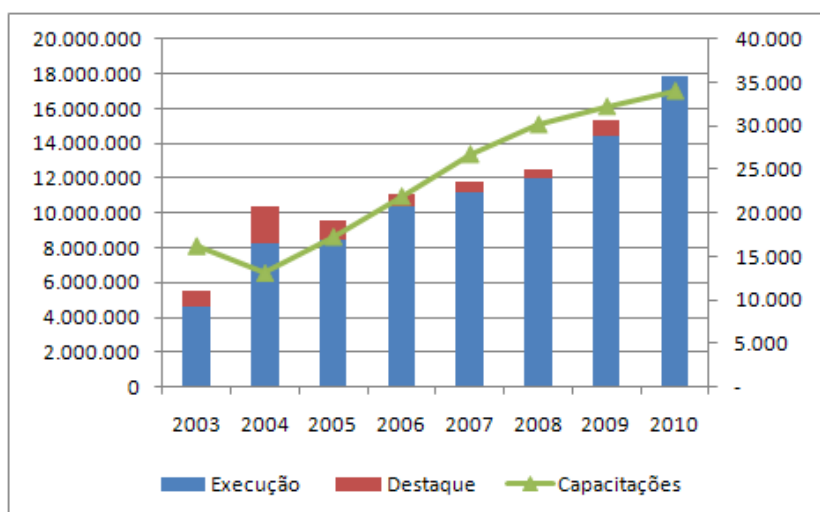
## Apresentação

O balanço destes oito anos de trabalho da ENAP durante os dois mandatos do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva busca descrever a ação desta Escola para o fortalecimento da função capacitação de servidores na administração pública federal. Isto se deu com ênfase na formação de dirigentes capazes de contribuir para o aumento da capacidade de governo, para criar ambientes propícios à inovação em suas organizações, para melhorar o pacto federativo e para a permanente melhoria do ciclo de gestão de políticas públicas (formulação, implementação e avaliação), visando consolidar a governança democrática no Brasil.

Com esta preocupação, e atendendo às diretrizes dos planos de governo do Presidente Lula e suas competências formais, a ENAP definiu sua missão como *desenvolvimento de competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas* e estabeleceu como principais desafios a serem enfrentados: i) consolidar-se como referência na formação de dirigentes; ii) implementar de forma estratégica e inovadora a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; iii) prospectar e disseminar conceitos e tecnologias inovadoras de gestão de políticas públicas; iv) prospectar, construir e disseminar, interna e externamente, tecnologias educacionais inovadoras; v) tornar-se escola de governo referência nacional e internacional; e vi) consolidar-se como uma organização de aprendizagem.

O primeiro destaque do balanço é o crescimento constante da capacitação realizada pela ENAP nestes oito anos, com o apoio do Ministério do Planejamento ao assegurar orçamento para estas ações.

## Evolução orçamentária e capacitação ENAP



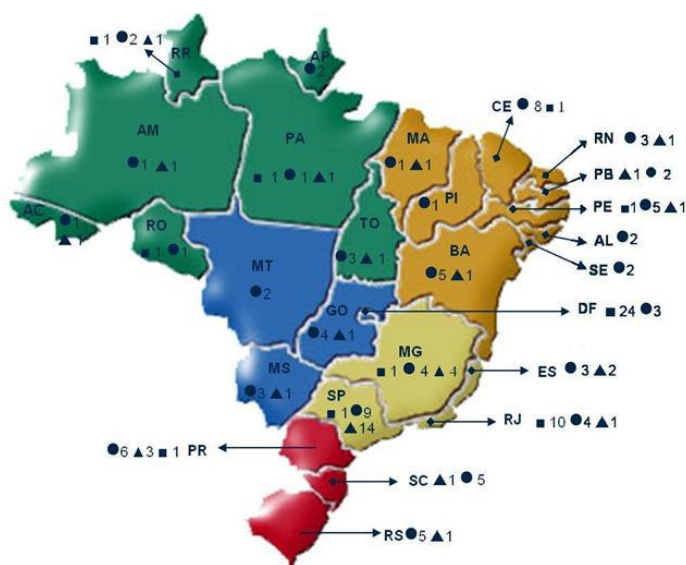
Fonte: Capacitações – Relatórios de Gestão da ENAP e para Orçamento – SIAFI/MP<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dados de capacitação consideram apenas os dados de capacitações em Desenvolvimento Gerencial, com e sem destaque orçamentário. Valores de 2010 são estimativos, até dezembro. Dados de execução consideram as despesas de capital e custeio. Valores de 2010 são referentes à LOA.

O crescimento da oferta de capacitações foi acompanhado por inovações nos conteúdos e nas metodologias de ensino adotadas, com ênfase para o crescimento da oferta a distância (entre 2004 e 2009 foram cerca de 76 mil capacitações a distância concluídas por mais de 54 mil servidores em todo o País). Visando capacitar instituições e não apenas indivíduos, a ENAP passou a orientar ministérios na definição de planos de capacitação por competências, ofertando programas e trilhas de aprendizagem.

A profissionalização de servidores se deu tanto por ofertas para carreiras como por programas de desenvolvimento de competências de direção para formação das atuais e das potenciais lideranças da administração pública federal.

O diálogo nacional e internacional foi chave para o sucesso desta estratégia. A ENAP animou o surgimento da Rede Nacional de Escolas de Governo, que conta hoje com 169 escolas participantes e com um sistema de informações sobre suas ofertas de cursos, metodologias, infraestrutura e professores.



■ Federais = 42  
 ● Estaduais = 88  
 ▲ Municipais = 39

**Total = 169 Escolas de Governo**

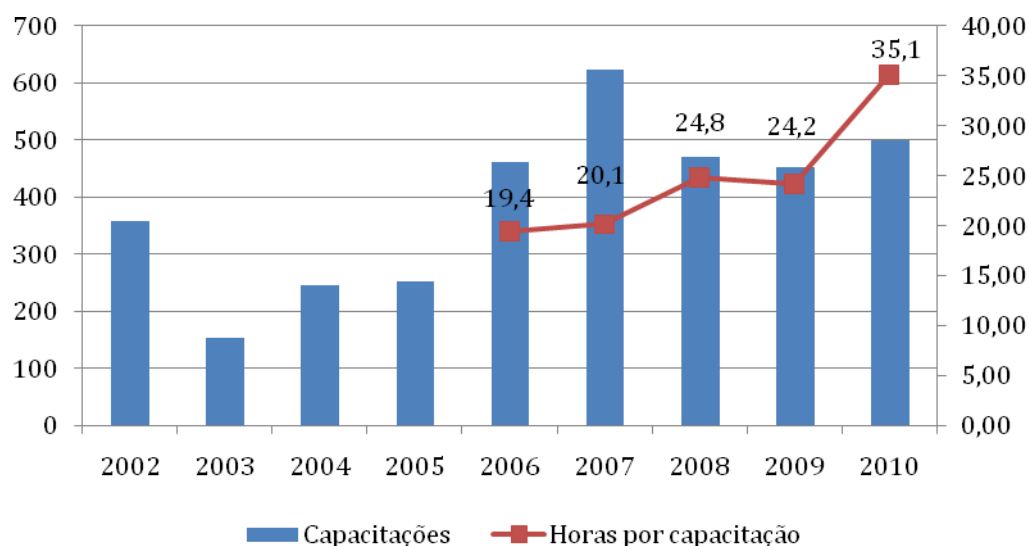
A ENAP aprofundou também o diálogo com universidades e centros de pesquisa nacionais e internacionais. No diálogo internacional, fomos capazes de buscar inspiração para a oferta de conteúdos críticos para o desenvolvimento de servidores capazes de servir e contribuir para a redução de desigualdades e inclusão social do país, com crescimento sustentável. Neste diálogo internacional, contribuimos para a criação da Escola Iberoamericana de Administração e Políticas Públicas. Também realizamos diálogo produtivo com escolas de governo da África do Sul e da Índia. A experiência da ENAP com o fortalecimento institucional de escolas de governo no Brasil permitiu realizar cooperação para o Ministério da Função Pública de Moçambique, o que deverá se estender para outros países africanos de língua portuguesa e da América Latina. Incentivamos inovações no serviço público e atraímos mais dirigentes públicos para a capacitação. Trata-se de assegurar espaços de troca de experiências entre pares, essencial para sua atuação.

Estas prioridades resultaram em aumento do número de horas de capacitação e de servidores atendidos. Isto é reflexo da oferta de programas de desenvolvimento



institucional e dos programas de especialização reconhecidos pelo MEC. Para conseguir estes resultados, foram necessários também investimentos na gestão interna, sobretudo em novas tecnologias de informação e comunicação e na atração e retenção de servidores para o quadro da Escola. Hoje a ENAP conta com servidores concursados de nível superior, atrai servidores das carreiras do ciclo de gestão e aumentou o número de mestres e doutores no seu quadro, além de ter investido em capacitação interna intensivamente.

**Quadro - Evolução das capacitações e horas por capacitação**



Fonte: SIAFI e relatório GPD<sup>2</sup>

A contribuição da ENAP se dá, sobretudo, no **eixo 6 do Balanço de Governo - Gestão do Estado e Combate à Corrupção - item Gestão Pública<sup>3</sup>** - e será apresentada segundo os 6 desafios do planejamento estratégico da escola.

## Desafio 1

Visando **consolidar-se como referência na formação de dirigentes**, a ENAP realizou ações voltadas à formação de carreiras, especializações e programas de formação de competências de direção, sobretudo para ocupantes de cargos de direção e assessoramento. Para a ENAP, a formação de dirigentes inclui os potenciais dirigentes. Destacam-se os seguintes resultados:

- **Profissionalização de carreiras de Estado** por meio da oferta regular de formação inicial e continuada para carreiras Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analistas de Planejamento e Orçamento (APO), Analista de Infraestrutura e Analista de Tecnologia de Informação. Os programas destes cursos foram reformulados visando preparar estes profissionais

<sup>2</sup> Os valores de 2010 são estimativos e os dados anteriores a 2006 não estão disponíveis.

<sup>3</sup> O desenvolvimento de capacidades dos ministérios é condição importante para os demais eixos do Balanço. Incluímos neste eixo as realizações da Escola que contribuem indiretamente para os demais eixos do balanço, em especial para a redução de desigualdade, inclusão social e infraestrutura, e as realizações que de forma mais direta também contribuem para o eixo de diálogos e inserção internacional, a saber, as ações de cooperação para o desenvolvimento em países como Moçambique e de diálogos com escolas de governo da América Latina e do Diálogo Índia, Brasil e África do Sul (IBAS).

para a ação governamental (menos teóricos e mais aplicados) e estruturados por competências. Além disso, o aperfeiçoamento modular de livre escolha permite hoje mais autonomia dos profissionais na busca das competências necessárias a sua atuação concreta. A ENAP também realizou, em 2005, o curso de formação para os Analistas de Ciência e Tecnologia do CNPq.

- Resultados: Foram realizadas 8 turmas de formação de EPPGG, formando 455 servidores em programa de formação inicial com carga horária média de cerca de 500 horas. Foram formados 213 APO em 7 promoções com carga horária média de 475 horas. A nova carreira de Analista de Infraestrutura contou com formação inicial para 198 analistas. Para a nova carreira de Analistas de Tecnologia da Informação foi ofertado programa de capacitação para 489 servidores. Com carga horária de 148 horas, o Curso de Formação para Analistas em Ciência e Tecnologia (CNPq) capacitou 65 novos servidores. Entre 2003 e 2010, foram realizadas 4.812 capacitações na modalidade de aperfeiçoamento de EPPGG, 80 de Analistas de Planejamento e Orçamento e 145 de Analistas de Finanças e Controle.
- **Ampliação e adequação da oferta de capacitação de ocupantes de cargo de direção e assessoramento superiores.** Estes programas de formação de lideranças permitiram à ENAP capacitar, por exemplo, no ano de 2009, 38% dos DAS 6, 24% dos DAS 5, 19% dos DAS 4 e 20% dos DAS 3.
- **Oferta regular de especializações reconhecidas pelo MEC:** No período 2003-2010, foram concluídas 14 turmas de especialização com carga horária média de 380 horas. Foram titulados como especialistas 388 servidores. Três turmas estão em andamento durante o ano de 2010 (sendo duas em fase de elaboração de monografias) e mais duas serão iniciadas nos próximos meses. Destaque-se que oito destes cursos foram realizados sob medida para ministérios, a fim de colaborar com as políticas públicas de promoção da cidadania e inclusão social.
- **Desenvolvimento de Competências de Direção:** A ENAP assumiu a prioridade de fortalecer sua oferta de formação de dirigentes como público estratégico da escola. Experimentou cursos e metodologias adequadas para atrair este público para a Escola.
  - Resultados: programas de desenvolvimento da alta gerência sob medida para ANVISA (2007), Inmetro (2008-2009), Ministério da Educação (2008 a 2010), para o qual foi desenhado um programa de aperfeiçoamento destinado a diretores dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) e INSS. Desenvolvimento de Programa de Desenvolvimento de Competências de Direção com foco em sete competências comuns às organizações públicas: visão estratégica; articulação; comunicação; trabalho em equipe; gestão de pessoas; liderança e compromisso com resultados.

## Desafio 2

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP é o conjunto de orientações estratégicas, diretrizes e conceitos instituído por meio do Decreto n. 5.707/2006, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal com as seguintes finalidades: “I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade

dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.” A ENAP contribuiu para a sua elaboração e implementação. Visando **implementar de forma inovadora a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**, a ENAP estimulou a criação da Rede Nacional de Escolas de Governo, promoveu o mapeamento da oferta de capacitação por parte destas escolas, desenvolveu capacidades nos ministérios para a gestão por competências, ampliou a oferta de programas para a gestão estratégica de pessoas, mapeou competências de áreas críticas para a melhoria da gestão – como a função desempenhada pelos Subsecretários de Planejamento, Orçamento e Administração ou como os gerentes do INSS – e estimulou a organização do sistema de escolas do executivo federal. Além disso, compartilhou suas experiências da cooperação internacional com as escolas da Rede, visando seu fortalecimento institucional e desenvolvimento de capacidades para o uso de educação a distância. Também promoveu cursos e disseminou metodologia para acolhimento de novos servidores, além de pesquisas sobre temas estratégicos para a implementação da política, como desenvolvimento de competências e diversidade. É importante afirmar que a ENAP teve papel relevante na concepção do Decreto que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

- **Rede Nacional de Escolas de Governo:** A partir de 2003, a ENAP tomou a iniciativa de articular uma extensa rede de organizações parceiras, envolvendo escolas de governo de todo o Brasil, denominando-a Rede Nacional de Escolas de Governo. Por meio desta Rede, as instituições participantes promovem encontros para compartilhar experiências e desafios comuns, além de eventos de aprendizagem como cursos, palestras e oficinas.
  - Resultados: A Rede Nacional de Escolas de Governo teve início em 2003 com o 1º Encontro Nacional das Escolas de Governo, na ENAP, com a participação de 50 servidores das escolas de governo cadastradas. Hoje esta Rede já conta com 169 instituições distribuídas por todo território nacional, sendo 42 instituições federais, 88 estaduais e 39 municipais.
- **Construção de sistema para conhecer a oferta de capacitação de servidores públicos em nível nacional:** O Sistema Mapa da Oferta de Capacitação da Rede de Escolas de Governo foi financiado pela ENAP e pela ação de fomento da PNDP. Hoje conta com 610 usuários cadastrados na base, sendo que 136 são dirigentes públicos que têm a possibilidade de, por meio das informações do sistema, identificar ofertas por tipo de curso em todo o território nacional para definição de seus planos de capacitação. Cerca de 4 mil cursos já estão cadastrados no Sistema.
- **Desenvolvimento de Competências:** A ENAP realizou diversas atividades visando construir a capacidade de desenvolvimento de competências nas organizações públicas federais.
  - Resultados: entre os anos de 2004 e 2008, a Escola realizou oficinas que capacitaram 967 servidores. Fez o mapeamento de competências de cargos ou instituições como: Subsecretários de Planejamento, Orçamento e Administração; INMETRO; gerentes e gerentes executivos



de agências do INSS; diretores e reitores dos Institutos Tecnológicos de Educação; e Conselheiros de Administração das Estatais.

- **Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público:** seguindo orientações do Comitê Gestor da PNDP, a ENAP passou a ofertar, a partir de 2007, o curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, voltado para servidores que atuem ou possam vir a atuar nas áreas de gestão estratégica de pessoas.
  - Resultados: 2 promoções realizadas com 53 concluintes, início da terceira promoção em 2010 e livro *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público*, resultado de reflexões e pesquisas realizadas por professores e alunos da 1ª turma do curso.
- **Sistema de Escolas do Executivo Federal:** encontros e oficinas entre as escolas de governo federais para tratar de temas como oportunidades de parcerias, conteúdos e métodos para a capacitação de dirigentes, indicadores de acompanhamento de processos comuns às diversas escolas e propostas para a elaboração da PNDP. Hoje, o Sistema é composto por 12 escolas de governo federais<sup>4</sup>. Contribui para apoiar e disseminar a implementação da PNDP e as decisões do Comitê Gestor; potencializar as ações de capacitação dos servidores públicos por meio de parcerias e cooperações entre as escolas de governo; elaborar e executar o programa de capacitação gerencial de pessoal civil coordenado pela ENAP e executado pelas escolas de governo da administração pública federal.
- **Atividades de cooperação internacional para o fortalecimento institucional e ampliação da oferta de capacitação para escolas de governo:** Os projetos com a Escola Canadense do Serviço Público (2003-2010), com a cooperação espanhola (AECID), com o governo francês e com a União Europeia propiciaram oportunidades para que a ENAP apoiasse o fortalecimento institucional de escolas de governo das três esferas de governo da federação.
  - Resultados: com o Canadá, foi possível fortalecer institucionalmente seis escolas das cinco regiões do país por meio da cessão dos cursos adaptados pela ENAP e metodologias de pesquisa às instituições parceiras participantes. Foram capacitadas cerca de 90 participantes e realizadas seis turmas de adaptação regional pelas escolas parceiras. Com a Espanha, foi possível fortalecer o uso de educação a distância em escolas da Rede Nacional a partir da parceria da ENAP com a Fundação Centro de Educação a Distância para o Desenvolvimento Econômico e Tecnológico – CEDDET, capacitando 86 dirigentes destas escolas.
- **Atividades de Acolhimento a Novos Servidores Concursados:** A partir de 2004 a ENAP passou a ofertar cursos introdutórios de integração à administração pública federal para servidores recém-concursados.

---

<sup>4</sup> Além da ENAP, integram o Sistema de Escolas do Executivo Federal: Academia Nacional de Polícia – ANP; Escola da Advocacia Geral da União – EAGU; Escola da Previdência Social; Escola de Administração Fazendária – ESAF; Escola de Inteligência – ESINT / ABIN; Escola Nacional de Ciências Estatísticas – ENCE / IBGE; Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Fundação Joaquim Nabuco – FUNDAJ; Instituto Rio Branco – IRBR; Escola Superior da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN; e Centro de Formação em Política Indigenista (FUNAI).

- Resultados: no período 2004-2010, a ENAP realizou 11 atividades formativas classificadas como de acolhimento ou ambientação de novos servidores para IPEA, CNPq, Ministério da Saúde, Ministério das Cidades, ENAP e Capes.
- **Pesquisas inovadoras voltadas para resultados aplicados em curto espaço de tempo:** A ENAP realizou nestes últimos anos diversas pesquisas e publicações que subsidiam a elaboração e a revisão de seus cursos a partir da introdução de novos temas e metodologias inovadoras.
  - Resultados: 4 pesquisas sobre os temas de Gestão por Competências, Educação a Distância e Diversidade, com a produção de 4 livros com tiragem de 6000 exemplares e disseminação *on line* de mais de 25 mil exemplares.

### Desafio 3

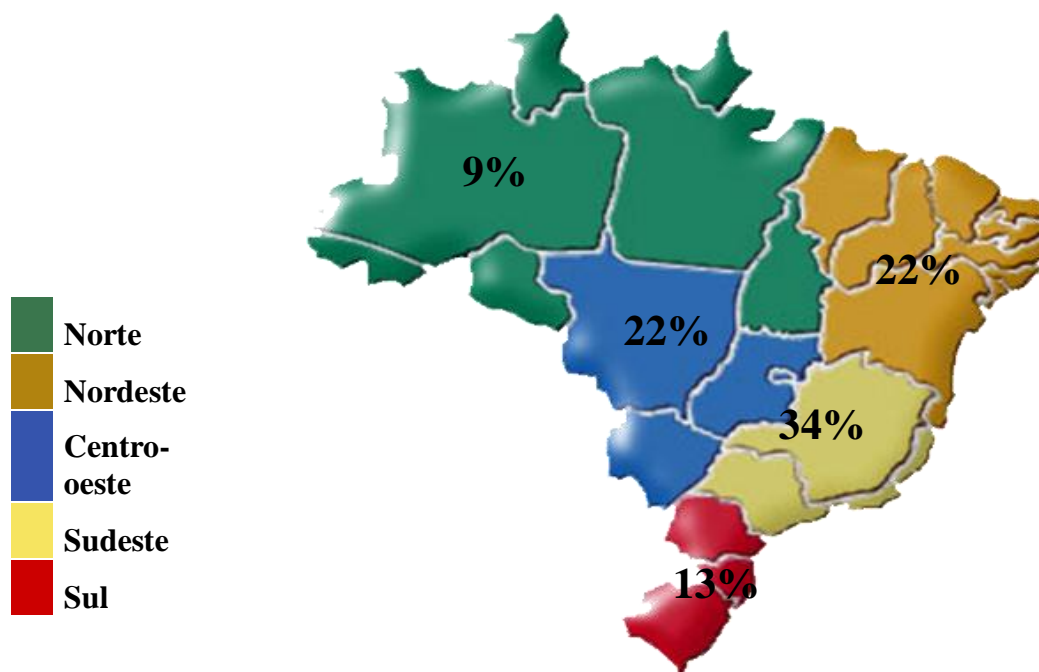
Visando **prospectar, construir e disseminar tecnologias educacionais inovadoras**, a ENAP definiu seus referenciais de proposta educacional, fez grande investimento em educação a distância, criou atividades originais para dirigentes públicos – como o Café com Debate -, produziu estudos de caso e criou uma casoteca, reformulou e ampliou seu programa de parcerias e passou a desenvolver atividade regular de formação de formadores. Adaptou cursos da cooperação internacional para temas importantes da Escola e inovou também na oferta do modular do aperfeiçoamento para as carreiras do ciclo de gestão, com base em competências e com a criação do módulo de práticas de governo na formação inicial, já descritos no item formação de dirigentes.

- **Referenciais orientadores da proposta educacional da ENAP:** Sistematização e publicação dos referenciais orientadores de sua proposta educacional.
- **Expansão da oferta de capacitação no território nacional**
  - A primeira estratégia foi a implantação de projeto sustentável de **educação a distância** em bases permanentes e regulares. A ENAP desenvolve hoje e oferta gratuitamente eventos de aprendizagem na modalidade a distância em ambiente *on-line*. Com isto, contribui para reduzir as desigualdades de qualificação de servidores no país e para democratizar o acesso à capacitação, de modo especial para as regiões Norte e Nordeste.

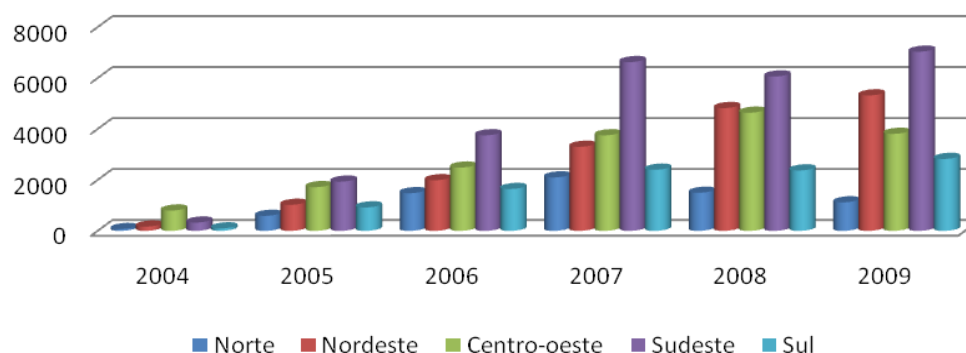
Resultados: Oferta regular de 30 cursos a distância e oficinas virtuais ou mistas; Aproximadamente 76 mil capacitações concluídas por mais de 54 mil servidores em todo o País (até dezembro de 2009); Aproximadamente 32% da procura por capacitação concentrados nas regiões Norte e Nordeste (em 2009); Em números absolutos, o número de capacitações das regiões Norte e Nordeste passou de 238, em 2004, para 6.436, em 2009; O número de concluintes da região Nordeste é crescente desde 2004, superando o Centro-Oeste nos anos de 2008 e 2009, como pode ser observado abaixo, fato especialmente significativo se considerarmos que o Centro-Oeste apresenta grande concentração de servidores públicos; Disponibilização gratuita no sítio eletrônico do livro *Educação a distância em organizações públicas*, com mais de 10.000

downloads efetuados; Realização de seminário internacional que inseriu o tema da educação a distância na agenda das mais de 160 instituições da Rede Nacional de Escolas de Governo.

**Distribuição Geográfica dos Participantes - Percentual em relação ao total de capacitados de 2004 a 2009**



**Gráfico 1: Alunos concluintes por Região (por ano)**



Região	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Norte	71	590	1.479	2.099	1.495	1.119	<b>6.853</b>
Nordeste	167	1.023	1.987	3.300	4.821	5.317	<b>16.615</b>
Centro-oeste	797	1.716	2.484	3.750	4.638	3.810	<b>17.195</b>
Sudeste	326	1.932	3.751	6.627	6.061	7.033	<b>25.730</b>
Sul	96	920	1.644	2.400	2.372	2.824	<b>10.256</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.457</b>	<b>6.181</b>	<b>11.345</b>	<b>18.176</b>	<b>19.387</b>	<b>20.103</b>	<b>76.649</b>



- A segunda estratégia foi a reformulação do Programa de **Parcerias**, que já existia desde 1996. Hoje os acordos de cooperação técnica com 13 instituições no país permitem aumentar a oferta nas regiões Norte e Nordeste, garantir a qualidade e a integridade pedagógica dos cursos, bem como a formação e a ampliação de número de professores nas 5 regiões brasileiras. Temos também outras parcerias importantes, como com a Escola do Tribunal de Contas da União, com o Conselho Nacional de Justiça e com a Escola Nacional de Saúde Pública.

Resultados: Até agosto de 2010, o programa de parcerias já realizou 1.715 turmas presenciais, totalizando 35.397 servidores capacitados fora de Brasília, além de 64 turmas a distância, com 2.007 servidores capacitados.

- A terceira estratégia foi a **prioridade** à ampliação da oferta de capacitação a **regiões norte e nordeste** do Brasil, com os seguintes resultados: Aperfeiçoamento em Políticas Públicas Ambientais da Amazônia – para o Ministério do Meio Ambiente, com financiamento da GTZ. O curso foi em formato EAD, 90 horas, 111 concluintes provenientes de diversos órgãos e de servidores atuantes em toda a Amazônia Legal. Dois cursos de Especialização para a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) – em 2003 e 2006 - ambos com 360 horas, para capacitação em gestão de organizações públicas, voltados aos servidores daquela universidade, com 61 concluintes.
- Outra estratégia adotada foi priorizar iniciativas que visem ampliar a oferta de capacitação por meio do **fortalecimento do pacto federativo** e das iniciativas de âmbito municipal. O Projeto Brasil Municípios, resultado de uma parceria entre o Governo Federal e a União Europeia, permitiu a elaboração e a disseminação de cursos em planejamento, gestão, monitoramento e avaliação de políticas públicas, com foco nos municípios das regiões Norte e Nordeste. A ENAP realizou a formação monitores e facilitadores nos estados do Ceará, Bahia, Pernambuco, Roraima e Pará.

- **Inovação na oferta de formação para dirigentes públicos.**

- Adaptação de cursos para dirigentes públicos por meio da cooperação internacional: Em parceria com a *Canada School of Public Service* e com a Fundação CEDDET, a ENAP desenvolveu novos cursos e atividades de aprendizagem que ajudaram a Escola ampliar o seu catálogo de cursos e a atrair dirigentes e gerentes do governo federal para programas de aperfeiçoamento e educação continuada. Merecem destaque os cursos Liderança: Reflexão e Ação (503 servidores capacitados), Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipes (560 servidores capacitados), Gestão Integrada da Administração Pública (76 servidores capacitados), Liderança Dinâmica (23 servidores capacitados), Liderança para o Futuro (20 servidores capacitados), Métodos de Formação pela Internet para Instituições Públicas e as metodologias de Café com Debate e Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação.
- Oferta de atividade informal sobre temas estratégicos, o Café com Debate é uma metodologia que possibilita o intercâmbio de ideias entre pares, por meio de encontros periódicos e informais em que os presentes

debatem temas de relevância relacionados à administração pública. Para facilitar a presença de dirigentes, a atividade é realizada no horário do café da manhã. Resultados: Entre 2003 e 2010 ocorreram 42 eventos, com a participação de cerca de 2 mil servidores e gravação de 12 eventos em vídeo. A inovação de 2010 é a transmissão *on line* da atividade.

- **Estudos de Casos e Casoteca:** A ENAP inova ao desenvolver casos para ensino, prática ainda incipiente no Brasil.

Resultados: Foram desenvolvidos os casos “O licenciamento ambiental para hidrelétricas do Rio Madeira” e A crise do transporte aéreo no Brasil - 2006 e 2007, aplicáveis a cursos de negociação, gestão de crises e desenvolvimento organizacional, além do caso sobre o Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel, que se aplica a cursos relacionados à coordenação e à implementação de políticas públicas. Foram desenvolvidos, ainda, três estudos de caso associados à pesquisa *Em Busca de uma Nova Síntese para a Administração Pública*, além de dois estudos para os encontros do IBAS. Para estimular a elaboração e a divulgação de casos aplicados ao ensino, a ENAP desenvolveu o projeto da biblioteca virtual de estudos de caso (Casoteca), a ser hospedada no sítio da Escola.

- **Formação de Formadores:** Até 2003 não havia formação de formadores na ENAP, atividade crucial numa escola de governo que não tem docentes em seu quadro e que precisa contar com professores atualizados e com conhecimentos metodológicos de ponta para a oferta de educação continuada a servidores públicos.

Resultados: o investimento na formação dos docentes tem trazido bons resultados, como profissionais mais comprometidos e mais bem preparados para suas atividades, além da melhoria da qualidade dos cursos. Entre 2007 e 2010, foram realizadas 53 oficinas, que viabilizaram a formação de 563 formadores.

## Desafio 4

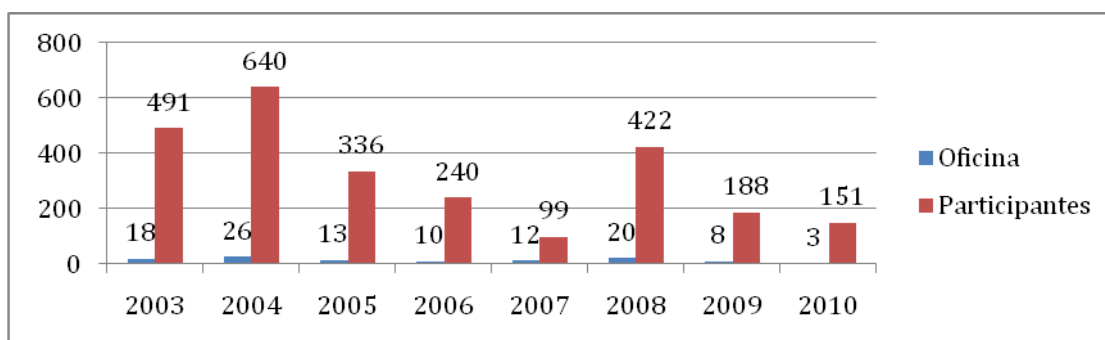
**Prospectar conceitos e tecnologias inovadoras de gestão de políticas públicas** é papel essencial de uma escola de governo. A ENAP o fez nestes oito anos tendo como prioridades o tema de inovação no serviço público, com a introdução de temas como melhoria dos processos decisórios, competências conversacionais, gestão de risco e gestão de crise, negociação e oficinas para planejamento estratégico e formação de consensos, com o apoio ao prêmio para o alcance dos objetivos de desenvolvimento do milênio, as publicações da Escola e o uso de seu sítio como espaço privilegiado de disseminação de novos conhecimentos. Vale citar as ações voltadas para apoiar o processo de preparação de decisão do gabinete do Presidente e da Casa Civil. A ENAP também apoiou processos de mudanças tecnológicas por meio de cursos como *compras eletrônicas* e *gestão de convênios*. Destaquem-se ainda as capacitações para as áreas de regulação e avaliação e sobretudo os programas sob medida para políticas públicas de inclusão social

- **Oficinas de planejamento estratégico para formação de consensos**

O planejamento estratégico é uma atividade essencial nas organizações modernas porque permite a definição e a mobilização de estratégias e recursos para o cumprimento dos objetivos institucionais. Esta oferta teve início na ENAP em 2003. Utiliza metodologias inovadoras para a formação de consensos e alinhamentos

institucionais. Esta oferta de oficinas teve início em 2003 com foco no apoio à capacidade do governo para desenhar e monitorar planos. A ENAP apoiou as seguintes instituições em seus planos estratégicos: Ministério do Planejamento (SRH, SEGES, SLTI, SPU, SPI, SOF); Presidência da República (SEDH, SEPM, Casa Civil, Radiobrás); Ministério da Previdência Social; Ministério do Trabalho e Emprego; Ministério das Cidades; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; e Ministério do Exército.

Resultados: Com essa atividade a ENAP vem contribuindo para a efetividade das políticas públicas. No período de 2003 a 2010 foram realizadas 110 oficinas de planejamento estratégico com a presença de 2.567 pessoas, entre dirigentes e suas equipes.



- **Projeto Presidência Efetiva:** consistiu na organização de diversos diálogos, debates e oficinas visando melhorar o processo de preparação de decisão da coordenação governamental. Foram organizadas visitas técnicas ao exterior, vinda de especialistas estrangeiros, cursos e oficinas de curta duração para dirigentes lotados na Presidência da República e na Casa Civil nas áreas de coordenação governamental, negociação, preparação e tomada de decisão, mobilização de equipes, democratização das relações de trabalho, gestão por resultados, condução de mudanças, gestão da transição e gestão de conflitos, riscos e crises. Entre outros, a ENAP contribuiu para a consolidação da Rede de Riscos e Oportunidades, coordenada pelo Gabinete Pessoal do Presidente da República.
- **Concurso Inovação na Gestão Pública Federal:** o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal premia práticas inovadoras de gestão, com eficácia comprovada, que contribuem para o aumento da capacidade do Poder Executivo Federal e para elevar o nível de governança e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Nas 15 edições realizadas, foram recebidas 1.410 inscrições de práticas inovadoras, tendo se verificado que entre as vencedoras, uma elevada parcela continua incentivando a geração de outras soluções inovadoras e na valorização de servidores públicos que vencem os desafios a que são confrontados de forma criativa. O prêmio destina-se a equipes que inovam e pode oferecer visitas técnicas ao exterior ou cursos e publicações na área de gestão pública.
- **Prêmio Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM – Brasil.** Desde 2005, a ENAP faz parte da coordenação técnica do Prêmio ODM Brasil,



iniciativa do Movimento Nacional pela Cidadania e Solidariedade, do Governo Federal e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Busca estimular ações e projetos de prefeituras e organizações não governamentais que ajudem o país a cumprir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Nas três edições do Prêmio, foram recebidas 3.439 inscrições e premiadas 67 práticas em cerimônias realizadas em Brasília com a presença do Presidente da República, grande incentivador da atividade.

- **Sítio ENAP:** o sítio divulga informações sobre eventos de aprendizagem visando tornar-se espaço de aprendizagem para o autodesenvolvimento de servidores em todo o país. Com a modernização, o sítio eletrônico passou a contar, além da adequação aos padrões da normatização do governo federal, com atualização constante de notícias, entrevistas (muitas transcritas para o inglês), catálogo de cursos atualizado, publicações, além da disponibilização de documentos relacionados à transparência pública e licitações. A ampliação da utilização do sítio da Escola foi notável. Entre abril de 2009 e agosto de 2010 ocorreram cerca de um milhão e quatrocentas mil visitas, com uma média mensal de 50 mil visitantes únicos e de 70 mil visitas.
- **Publicações ENAP:** editoração e publicação impressa da *Revista do Serviço Público* – RSP e Cadernos ENAP; Revista de 70 da RSP; Cadernos Especiais (Estudos de Caso, Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação; EIAPP; Cadernos 20 Anos ENAP); Livros ENAP (destacando-se Governar em Rede, Poder Presidencial, Gestão Social, Coletâneas de Políticas Públicas, Coletâneas de Planejamento e Orçamento e a Coletânea de Administração Pública). Entre 2003 e 2010, foram elaborados projetos gráficos, diagramação, editoração, finalização e produção de toda produção editorial da ENAP para 70 setenta publicações (entre periódicos e não periódicos), que resultaram na impressão de 83.500 exemplares.
  - Destaque entre as publicações é a *Revista do Serviço Público* (RSP). Mais antigo periódico nacional nesta área de conhecimento, criada em 1937, a revista publica artigos, ensaios e resenhas sobre três eixos temáticos: Estado e sociedade, Políticas públicas e desenvolvimento; e Administração pública. A Revista é indexada conforme as normas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Para fortalecê-la como publicação geradora de conhecimento sobre gestão pública, foi reestruturada a partir de 2003. Sua nova linha editorial adota as normas do programa Qualis/Capes para publicações. Sua missão foi definida como *Disseminar conhecimento sobre a gestão de políticas públicas, estimular a reflexão e o debate e promover o desenvolvimento de servidores e seu compromisso com a cidadania*. De 2003 até agosto de 2010 foram publicadas 29 edições da RSP e a periodicidade trimestral (quatro edições ao ano) tem sido mantida. Além das edições regulares, em 2007 foi lançada uma edição especial comemorativa dos 70 anos da Revista. A RSP tem disseminação impressa regular (cerca de 23 mil exemplares entre janeiro de 2003 e julho de 2010) e eletrônica (182 mil revistas completas e 83 mil artigos individuais para o mesmo período), também disponíveis no sítio da ENAP ([www.enap.gov.br/publicacoes](http://www.enap.gov.br/publicacoes)).
  - Disseminação Eletrônica de Publicações: a ação de disseminação de publicações por meio da Internet busca aumentar o alcance do conhecimento em gestão pública produzido ou gerido pela ENAP. A

Escola disponibiliza diversas publicações em seu sítio eletrônico e o cadastro para acesso aos *downloads* é gratuito, o que facilita o acesso de pesquisadores e docentes ao material disponibilizado, e tem colaborado com estudos e pesquisas por todo o Brasil e outros países. Entre 2003 e 2010, o número de *downloads* de publicações aumentou de 55 para mais de 205 mil.

- Disseminação de exemplares impressos: a distribuição de publicações tem foco principal nas bibliotecas do Poder Executivo, dirigentes públicos, colaboradores da ENAP, bibliotecas das universidades federais e/ou estaduais com área de conhecimento de Administração e Políticas Públicas, secretarias estaduais de administração, escolas de governo, escolas de governo dos países de língua portuguesa e instituições parceiras da ENAP. Além disso, é realizada a venda de publicações no edifício sede, venda remota e divulgação em eventos externos ligados à gestão pública.

- **Capacitação em apoio a novos processos de gestão**

- Um dos papéis da ENAP é criar condições para a modernização do Estado. No primeiro mandato, as compras eletrônicas foram fundamentais para a transparência, maior celeridade e redução de custos. A ENAP apoiou fortemente a capacitação nesta área. No segundo mandato, a Escola investiu em cursos sobre convênios e contratos de repasse. Resultados: no período de 2004 a 2007 foram realizadas 43 turmas com 927 concluintes. Em 2008 foram realizadas duas turmas de validação do novo curso, totalizando 36 participantes. De 2009 a 2010 foram ofertadas 14 turmas com 210 servidores capacitados. O curso a distância foi oferecido pela primeira vez em outubro de 2009, com 118 servidores capacitados. Em 2010 serão ofertadas cinco turmas. Até o momento foram capacitados 500 servidores.

- **Programas de capacitação em planejamento, logística, gestão de pessoas e orçamento:** conjunto de cursos ou módulos concatenados de tal forma que pudessem refletir o contexto e os fluxos de trabalho dos órgãos públicos, permitindo uma visão de conjunto dos sistemas estruturantes para a gestão governamental. Resultados: Foram desenvolvidos e ofertados programas de capacitação baseados nos sistemas estruturantes da gestão governamental e nas competências gerenciais e de direção: Gestão de Pessoas; Gestão da Logística Pública; Gestão Orçamentária e Financeira; Gestão do PPA; e Gestão de Tecnologia da Informação.

- **Capacitação para temas estratégicos de gestão**

- Avaliação: Acompanhando as iniciativas e prioridades do governo federal, a partir de 2003 a ENAP passou a desenvolver e ofertar cursos sobre avaliação de projetos, tanto na área de infraestrutura quanto na área social.
- Regulação: Tema típico da administração pública federal, também foi incorporado à oferta da Escola nesta gestão. A ENAP atendeu várias demandas por formação de servidores de agências reguladoras, tanto por meio de cursos sob medida (Programa de Desenvolvimento Gerencial da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, de 122 horas, que

capacitou 110 gestores daquela agência em 2007-2008), como de oferta aberta (cursos de catálogo e cursos de pós-graduação *lato sensu*). A partir de 2008, passou a apoiar a implementação de cursos do Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação (PRO-REG), tendo ofertado seis cursos de aperfeiçoamento desenhados para Especialistas em Regulação (200 servidores capacitados).

- **Capacitação para políticas públicas de infraestrutura**

- Programa Avaliação Socioeconômica de Projetos: Frente ao desafio de se garantir a gestão adequada dos investimentos públicos de grande vulto, o governo brasileiro estabeleceu, como uma de suas prioridades, a formação de quadros qualificados para a avaliação socioeconômica de projetos. Para tanto, a ENAP, em parceria com a Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos do Ministério do Planejamento, desenvolveu, com base no programa da CEPAL, o Programa Avaliação Socioeconômica de Projetos. Tem como foco o desenvolvimento de competências que favoreçam, além da eficiência técnica, a compreensão das diversas dimensões – social, econômica e ambiental – que afetam o ciclo de vida dos projetos. Resultados: 2 turmas com 80 participantes.

- **Contribuições para políticas públicas voltadas para a inclusão social: MDS**

- Oficinas para a criação do **Programa Bolsa Família**. As oficinas de planejamento e articulação das áreas de governo com vistas à criação do PBF, moderadas por facilitadores indicados pela ENAP, garantiram, em um tempo recorde, a superação das dificuldades comuns à cultura do trabalho isolado entre as várias áreas de governo, criando a sinergia necessária ao lançamento bem sucedido do complexo programa, apenas dez meses após a posse do Presidente Lula. Exercitava-se ali o que veio a se caracterizar como um esforço permanente do governo federal de articular as ações governamentais matriciais, de forma a ganhar eficácia e efetividade nos programas.
- Formação de Multiplicadores e de **Gerentes Sociais** que Atuam na Proteção Social não Contributiva e Constituição da Rede Descentralizada de Capacitação. A ENAP atuou como coordenadora da rede descentralizada de capacitação de gestores sociais. O projeto envolveu a elaboração do conjunto de conceitos e conteúdos, validados em oficinas com participação de dirigentes do MDS e acadêmicos estudiosos da área da proteção social, e posteriormente disseminados por meio do Curso de Multiplicadores (voltado para os 60 profissionais das 10 instituições acadêmicas selecionados por processo público coordenado pelo PNUD). Oferta de cursos descentralizados para gerentes sociais, que atendeu a 1600 técnicos e gerentes de 629 municípios, e representantes dos 26 estados e Distrito Federal. Por meio do investimento na formação de agentes estratégicos, esse projeto disseminou as bases conceituais, os fundamentos legais, os instrumentos e procedimentos que institucionalizam e consolidam a Política Nacional de Assistência Social.
- Especialização em Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social. Em 2010 a ENAP estruturou o curso de pós-



graduação *lato sensu* em Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social, que representa uma consolidação de ações anteriores tomadas pela ENAP para a capacitação de servidores do MDS e demais agentes públicos atuantes na área da proteção social não contributiva. O curso atende a uma demanda apresentada pelo MDS por uma capacitação mais aprofundada de seus servidores no campo da gestão pública e das políticas públicas de proteção e desenvolvimento social, com vista ao fortalecimento institucional daquele órgão. A carga horária do curso é de 418 (quatrocentas e dezoito) horas, com duração aproximada de 12 (doze) meses, além do prazo de 120 (cento e vinte) dias após o encerramento das aulas presenciais para a elaboração da monografia ou trabalho de conclusão de curso.

- Curso Novos Formulários CadÚnico – Capacitação de Instrutores do Cadastro Único para Programas Sociais – Senarc / MDS Alinhada com a estratégia nacional de fortalecer as capacidades de estados e municípios brasileiros e a partir da compreensão da relevância do CadÚnico para a gestão das políticas sociais em todas as esferas do governo brasileiro, a Enap apoiou a Secretaria Nacional de Renda e Cidadania (SENARC) do MDS na implementação do novo formulário do CadÚnico, instrumento de coleta de informação das famílias atendidas pelo Programa Bolsa Família. O curso teve carga horária de 40 horas presenciais, realizadas na Enap, entre outubro de 2009 a fevereiro 2010 e certificou 561 instrutores, distribuídos em 26 turmas. Até agosto de 2010, como desdobramento desta atividade os instrutores certificados pela ENAP/MDS já realizaram mais de 7.000 capacitações em vários estados da federação.
- Avaliação de Programas Sociais: Desde 2005 a ENAP vem desenvolvendo diversas atividades de capacitação sob demanda do MDS, especialmente da sua Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação-SAGI, com o intuito de fortalecer a capacidade avaliativa dos técnicos e dirigentes desse Ministério e de outros órgãos parceiros, temas dos mais estratégicos para a gestão de políticas sociais no país. Resultados: Entre as ofertas de capacitação neste âmbito encontram-se os cursos “Aperfeiçoamento em Avaliação de Programas Sociais” (160 horas, 2 turmas, 70 participantes) e “Monitoramento e Avaliação de Programas” (24 horas, 29 participantes) e a “Oficina de indicadores do MDS” (8 horas, 11 participantes).
- **Contribuições para políticas públicas voltadas para a inclusão social: INSS**
  - Mapeamento e Elaboração de Programa de Desenvolvimento Gerencial do Instituto Nacional do Seguro Social/INSS e desenho do Programa de Desenvolvimento Gerencial por competências para o corpo gerencial do INSS, alinhado às estratégias do INSS.
- **Contribuições para políticas públicas voltadas para a inclusão social: tema da diversidade, envolvendo secretarias da Mulher, Igualdade Racial e Direitos Humanos**

Afirmando o alinhamento com o Programa de Governo – no que se refere ao desafio da cidadania e inclusão social – em 2004 a ENAP revisou sua linha

programática de atividades e incluiu no escopo de sua atuação os temas transversais, com destaque para gênero e raça. Como decorrência, ao longo do período 2004-2010 foram realizadas atividades para prospecção e disseminação de abordagens sobre a diversidade nas políticas públicas, tendo sido essa uma das linhas de investimento na parceria com a CSPS.

Principais ações/resultados: pesquisa sobre competências de direção no Serviço Público Federal e perspectiva de gênero (que resultou no Caderno ENAP n. 31 – *Gênero, Raça e Competências de Direção no Serviço Público Federal*); mesa-redonda pesquisa-ação sobre *Diversidade e Capacitação em Escolas de Governo* (que resultou no livro de mesmo nome); três Cafés com Debate sobre temas de promoção da igualdade racial e sobre a questão de gênero; Oficina *Reflexões sobre Diversidade e Desigualdade*; workshop internacional sobre *Equidade e Diversidade no Serviço Público: Gênero, Raça e Direitos Humanos*; desenvolvimento de disciplinas e cursos com abordagem sobre a diversidade na efetivação das políticas públicas na programação de pós-graduação e na educação continuada voltada às carreiras do ciclo de gestão.

- **Contribuições para políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sustentável com redução de desigualdades**

- Economia Solidária: O curso *Economia Solidária, Políticas Públicas e Desenvolvimento Solidário* foi orientado para ampliar a capacidade operativa do Ministério do Trabalho e Emprego mediante a capacitação dos servidores federais, estaduais e municipais incumbidos de ações voltadas para o fortalecimento dos espaços de organização e participação da sociedade civil e dos entes governamentais na formulação de políticas públicas para a economia solidária.

Resultados: 208 pessoas foram capacitadas no período de 2004 a 2008.

- **Prospecção de conhecimentos em gestão pública.** A Pesquisa *Em busca de uma nova síntese para a administração pública* é uma pesquisa colaborativa, envolvendo seis países – Austrália, Brasil, Canadá, Cingapura, Holanda e Reino Unido. Busca produzir conhecimento que possibilitem avançar a teoria da administração pública e orientar a prática dos dirigentes públicos para o enfrentamento dos desafios do século XXI. A pesquisa está estruturada em mesas redondas de diálogo entre a academia e dirigentes públicos e em trocas virtuais. Foram elaborados pela equipe brasileira quatro estudos de caso (com versões em inglês e em português) para apoiar as discussões das mesas redondas internacionais: (1) *Bolsa Família Program: Funding Families for Development*; (2) *Brazil Public Health System and mechanisms of institutional governance*; (3) *National Health Conferences and Participatory Processes in the Brazilian Federal Public Administration* e (4) *The Brazilian Innovation Award: Identifying government practices that contributes to the improvement of service delivery*. Como forma de disseminação das informações, o Café com Debate de 2010 foi organizado como um ciclo de debates em torno da Pesquisa.

## **Desafio 5**

A ENAP vem se constituindo **escola de governo referência nacional e internacional** por meio de suas ações de incentivo ao fortalecimento e surgimento de escolas de governo no Brasil e por sua ação internacional. A Rede Nacional de Escolas de Governo

e seu mapa de oferta já foram descritos quando tratamos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, mas são importantes iniciativas também para este desafio. As ações da ENAP no campo da cooperação internacional caracterizam-se pela articulação com seus projetos estratégicos e pelo intercâmbio de boas práticas nas áreas de reforma e modernização do Estado. Atua por meio de parcerias de excelência em nível bilateral, multilateral e trilateral, cujos resultados contribuem para o desenvolvimento e a oferta de novos produtos de aprendizagem, para a melhoria de práticas gerenciais no setor público e para consolidar o papel da ENAP como difusora de novos conhecimentos e práticas inovadoras em gestão. Nos últimos anos, além de desenvolver projetos tradicionais de cooperação técnica com parceiros como Canadá, França e Espanha, a Escola iniciou ações de cooperação Sul-Sul, sobretudo para fomentar o desenvolvimento de países latino-americanos e africanos de língua portuguesa. Também tem ampliado a sua projeção internacional por meio da participação em redes e foros como a Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas (EIAPP), o Foro de Diálogo Índia - Brasil - África do Sul (IBAS) e o *International Institute of Administrative Sciences* (IIAS).

- **Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas – EIAPP:** A Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas foi criada em 2006 na estrutura do Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD). A ENAP participou de sua criação, contribuindo para a sua concepção e para a definição da entidade. Desde 2007, a Escola contribui para a consolidação da programação acadêmica da EIAPP.

Resultados: Oferta de 4 cursos com 111 concluintes. Por meio da EIAPP, a ENAP ainda inaugurou sua primeira oferta de cursos no exterior, na República Dominicana, em 2008. Participação de técnicos e dirigentes de no mínimo 15 países latino-americanos. Publicação do Caderno ENAP “Reflexões para Ibero-américa”, de dois volumes (Planejamento Estratégico no Contexto Ibero-americano e Avaliação de Programas Sociais).

- **Diálogo Índia, Brasil e África do Sul (IBAS)**

A ENAP participa no Diálogo Índia, Brasil e África do Sul (IBAS) por meio de parcerias com a *Public Administration Leadership and Management Academy* (PALAMA), da África do Sul e do *Administrative Staff College of India* (ASCI), da Índia. São resultados deste diálogo a troca de experiências sobre educação a distância, capacitação para diversidade e, mais recentemente, sobre inovação no serviço público. É um dos grupos mais ativos do IBAS.

- **Aproveitamento da cooperação recebida**

- Canadá: Na cooperação com o Canadá, com apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento (CIDA), desde 2003, destacam-se dois projetos em parceria com a *Canada School of Public Service* (CSPS), que geraram a modificação e adaptação de cursos e metodologias ao contexto brasileiro, a fim de serem ofertados regularmente pela ENAP, sobretudo nos temas de liderança e gestão de pessoas.
- França: Na parceria com a França são realizadas ações de intercâmbio na área da formação profissional e da pesquisa para a administração pública. Os resultados foram consultorias, diagnósticos, missões ao exterior e cursos de curta duração,

privilegiando a capacitação nas áreas de coordenação governamental, negociação, preparação e tomada de decisão, mobilização de equipes, democratização das relações de trabalho, gestão por resultados, condução de mudanças, gestão da transição e gestão de conflitos, riscos e crises. No Ano da França no Brasil a única atividade na área de gestão foi o seminário internacional realizado pela ENAP e pela *Ecole Nationale D'Administration* – ENA/França.

- Espanha: Na cooperação com a Espanha, iniciada também em 2003, a parceria com a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID) tem o objetivo de promover processos de inclusão social de grupos que vivem em situação de extrema vulnerabilidade. O Projeto “Fortalecimento da Gestão de Políticas Públicas de Inclusão Social do Governo Federal Brasileiro”, que conta com a participação do Ministério do Desenvolvimento Social, do Ministério da Previdência Social, do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, tem colaborado para o diálogo de políticas públicas Brasil-Espanha, mas também no aprimoramento da gestão de políticas brasileiras, devendo ser estendido até 2011.
- União Europeia: Com o projeto EuroBrasil, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, a ENAP ofertou novos cursos, inclusive a distância, e iniciou diálogo com escolas de governo europeias.

- **Integração da cooperação da ENAP com a política de cooperação internacional do governo brasileiro**

De forma crescente, nos últimos anos, a ENAP tem buscado fortalecer a integração com a política de cooperação internacional do governo brasileiro. Além de desenvolver projetos tradicionais de cooperação técnica com parceiros como Canadá, França, Espanha e União Europeia, a Escola tem sido convidada a participar em ações para o desenvolvimento de outros países latino-americanos, africanos e, recentemente, no âmbito de redes e foros de cooperação internacional. Particularmente na África, a política de cooperação técnica do Brasil tem focado países de língua portuguesa, como Guiné Bissau, Angola, Cabo Verde e Moçambique, motivada tanto pela proximidade cultural quanto pela percepção do Brasil como um parceiro diferenciado no desenvolvimento desses países. Esses intercâmbios, além de colaborarem para o fortalecimento do papel do Brasil no cenário internacional (especialmente nas relações Sul-Sul), impõem os desafios de qualificar ainda mais a atuação da ENAP e melhorar sua estrutura a fim consolidá-la como uma escola de governo de referência nacional e internacional.

- Projeto Apoio ao Desenvolvimento Gerencial Estratégico do Governo de Moçambique: Os objetivos deste projeto são promover a capacitação de servidores públicos da administração pública de Moçambique, com vistas a aperfeiçoar a implementação de políticas públicas e a aplicação de recursos governamentais em setores estratégicos para o desenvolvimento do país e favorecer o intercâmbio de publicações e outras atividades que fortaleçam as instituições envolvidas na área de gestão pública. Este projeto representa uma mudança na orientação da cooperação técnica internacional da ENAP,

que deixou de ser somente cooperação recebida e passou a ser prestada para outros países. Essa inflexão na cooperação internacional insere-se em uma estratégia mais ampla de política externa do governo brasileiro, que pretende estimular a cooperação Sul-Sul e as relações com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Resultados: um curso e duas oficinas dentro do projeto. Este curso contou com a participação de 21 pessoas, sendo 10 de Moçambique. Duas turmas da *Oficina de Desenvolvimento de Equipes* foram realizadas em Moçambique, tendo formado 44 pessoas. Foi realizada uma Oficina de Alinhamento sobre estratégias para a profissionalização do servidor público de Moçambique em Maputo, com a participação de representantes das instâncias de formação daquele país.

- **Parceria com GTZ e ABC:** Em 2010, a ENAP iniciou parceria com a Cooperação Técnica Alemã (GTZ), a Agência Brasileira de Cooperação (ABC/MRE) para a implantação do Programa de Capacitação em Gestão da Cooperação Técnica Internacional, tendo sido realizadas oficinas de desenho do programa, com participação de representantes da maior parte dos ministérios. A implementação do programa modular de capacitação, elaborado com base nesse trabalho, será iniciada no primeiro semestre de 2011.
- **Diálogos internacionais** (IBAS, América Latina: CLAD, EIAPP, IIAS/GLAP, IIAS, IBERGOP, IMEF, e escolas européias: ENA, IGPDE, INAP/Espanha, INA, Portugal, entre outras): A ENAP participa de conselhos acadêmicos e de fóruns ou redes regionais latino-americanos: EIAPP, Instituto Mercosul de Formação (IMEF), com sede no Uruguai, Escola Ibero-americana de Governo e Políticas Públicas (IBERGOP). Ainda no contexto latino-americano, a ENAP tem participado efetivamente nos encontros anuais do Centro Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD), apresentando seus trabalhos nos congressos anuais e, por vezes, representando o Brasil em suas reuniões de coordenação. Em contexto mais ampliado, a ENAP foi inserida na Rede dos Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE), que congrega instituições dos Estados que integram a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e que desenvolvem atividades de formação, investigação e cooperação na área da Administração e Gestão Públicas. É também associada ao *International Institute of Administrative Sciences* (IIAS), tendo sido designada como representante brasileira nesta instituição. Em encontro recente, no México, a ENAP participou da criação do Grupo Latino-americano pela Administração Pública (GLAP), como uma instância regional do IIAS.
- **UNITAR:** A ENAP celebrou um Programa Executivo de Assistência Técnica com o Instituto das Nações Unidas para Treinamento e Pesquisa – UNITAR. Participam do acordo o Ministério do Planejamento e a Agência Brasileira de Cooperação do MRE. A parceria permitirá a instalação de um escritório do UNITAR no Brasil, na sede da ENAP, e tem por objeto implementar ações de cooperação na área de políticas públicas, com foco em capacitação de servidores públicos, desenvolvimento de pesquisas e outras atividades formativas, tais como seminários, simpósios, cursos, estágios e intercâmbio de técnicos. A transferência de tecnologia e novas metodologias educacionais do UNITAR para a ENAP é principal resultado desta parceria.

## Desafio 6

A ENAP sofria até 2002 com uma rotatividade alta de servidores, falta de quadro permanente de nível superior (nunca tinha sido feito um concurso público para provimento de servidores para a Escola), procedimentos pouco sistematizados, parque tecnológico inadequado, falta de estruturas colegiadas adequadas para o processo decisório, falta de clareza do papel da intranet, política de capacitação interna insuficiente, além de uma estrutura de remuneração pouco atraente para reter talentos na Escola. Para **consolidar-se como organização de aprendizagem**, era necessário seu fortalecimento institucional, sobretudo no que se refere a recursos humanos, a entrada de novos servidores por concurso, a criação de gratificação para ajudar a fixar o quadro na Escola, a melhoria da área de tecnologia da informação e a definição de processos e de uma gestão colegiada descritas abaixo. Vale destacar também a permanente atualização do acervo da biblioteca da Escola, referência na área de administração pública.

- **Fortalecimento Institucional:** do ponto de vista de recursos humanos, ao longo do período de 2003 a 2010 foram tomadas ações visando a qualificação dos servidores e o fortalecimento institucional da Escola. Dentre elas destacam-se a intensificação da política de capacitação dos recursos humanos, a realização de dois concursos públicos, a introdução da Gratificação por Atividade em Escola de Governo e a reforma no sistema de avaliação dos servidores.
  - Capacitação Interna: a ENAP tem intensificado sua política de capacitação interna, o que pode ser observado no crescimento da verba de capacitação que, nos últimos 4 anos, foi ampliada em média 5,7 vezes em relação à verba de 2003. Deve-se considerar, ainda, que parte deste esforço por capacitação interna não tem impacto orçamentário (cursos realizados pela própria ENAP). A Escola estruturou um programa de capacitação em idiomas (inglês, espanhol e francês) e também um programa de educação de adultos para o desenvolvimento de servidores tanto da área administrativa quanto das áreas finalísticas. A introdução desses programas teve como reflexo um aumento da quantidade de capacitações e, principalmente, das horas de capacitações.
  - Concursos Públicos: a ENAP realizou dois concursos públicos para cargos de nível superior com o objetivo de reforçar seu quadro de pessoal, sendo um 2006, que foi o primeiro desde a fundação da Escola, e outro em 2009. Como a Escola não tem carreira própria, todos os cargos pertencem ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Dentre estes estão os cargos de nível superior Técnico em Assuntos Educacionais, Técnico de Nível Superior e Bibliotecário, que foram objeto dos concursos realizados. Como consequência, o quadro da ENAP saltou de 160 para 216 servidores, com significativo aumento da escolaridade (de 8% para 47% de servidores ocupantes de cargo de nível superior).
  - Gratificação Temporária de Atividade em Escola de Governo – GAEG: criada pela Lei 11.907/2009 a GAEG pode ser concedida aos titulares de cargos de provimento efetivo em efetivo exercício nas seguintes Escolas de Governo: Escola de Administração Fazendária; ENAP e Instituto Rio Branco. A continuidade da percepção pelo servidor está condicionada à obtenção de avaliação satisfatória de desempenho. Fortalece a estratégia de retenção de talentos na Escola.



**Quadro - Evolução da força de trabalho**

	<b>2002</b>	<b>2005</b>	<b>Agosto 2010</b>
Ativo Permanente	103	87	136
Nível Superior	12	7	64
Nível Intermediário	90	79	71
Nível Auxiliar	01	01	01
Sem vínculo	42	43	32
Requisitado	17	18	24
Carreira descentralizada	0	09	19
Excedente à lotação e temporários	0	03	05
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>160</b>	<b>216</b>

Fonte: SIAPE

**Quadro - Evolução da participação de cargos de nível superior**

	<b>2002</b>	<b>2005</b>	<b>Agosto 2010</b>
Ativo Permanente	103	87	136
Nível Superior	12%	8%	47%
Nível Intermediário	87%	81%	52%
Nível Auxiliar	1%	1%	1%

**Quadro – Evolução da profissionalização do quadro próprio da ENAP**

	<b>2002</b>	<b>2005</b>	<b>Agosto 2010</b>
Força de Trabalho	163	160	216
Sem vínculo	42	43	32
Sem vínculo (%)	26%	27%	15%
Total de DAS	80	80	80

Fonte: SIAPE

- **Gestão Colegiada:** A ENAP adotou, a partir de 2003, um modelo de gestão colegiada. Criou em sua estrutura o Conselho Diretor, presidido pela presidente e pelos quatro diretores, órgão que se reúne quinzenalmente, define as prioridades e acompanha a gestão da Escola. Os demais servidores podem participar das reuniões quando convidados para tratar de assuntos inerentes as suas respectivas áreas. Criou também o Conselho Acadêmico, de caráter consultivo, inserido no Estatuto da Escola em 2008, tendo a finalidade de

qualificar o desenvolvimento institucional das atividades de ensino e pesquisa, bem como aprimorar sua capacidade para responder a problemas estratégicos de gestão pública. O Conselho Acadêmico é coordenado pela presidente da ENAP e composto por mais quatro membros não integrantes dos quadros da Escola. A indicação dos membros do Conselho Acadêmico, de competência da presidente da Escola, é submetida à análise e aprovação do Conselho Diretor, segundo o atendimento mínimo de um dos seguintes critérios: (a) ter experiência em docência ou pesquisa e afins em instituição de ensino superior ou escolas de governo; (b) ter reconhecimento na sua área de atuação profissional. O modelo de gestão também se apoia em processo contínuo de planejamento estratégico e acompanhamento das ações. A ENAP realiza sistemática e anualmente seu planejamento estratégico, em que são definidos os desafios e as estratégias de ação da Escola que integrarão o Plano Plurianual da administração pública federal - PPA. Além do monitoramento de ações pelo PPA, a ENAP criou um sistema mais detalhado de acompanhamento de suas ações que é o Gerenciamento por Diretrizes (GPD). O GPD é um processo de desdobramento de diretrizes que possibilita o alinhamento dos esforços para o efetivo alcance das metas definidas e direciona as adequações necessárias aos padrões estabelecidos. A avaliação final do processo do GPD é feita em reunião do Conselho Diretor da Escola, quando todos os resultados do mês são visualizados e as soluções são discutidas à luz da execução orçamentária. É feito o acompanhamento das metas alcançadas bem como dos desvios, possibilitando uma significativa melhoria no planejamento e monitoramento de todas as ações que compõem o Programa do PPA sob a responsabilidade da Escola.

- **Intranet ENAP:** é um dos principais canais de comunicação da instituição com os servidores. Nele, são disponibilizadas informações sobre eventos e serviços diversos da Escola e de outros órgãos da administração pública. Também tem sido utilizado para o compartilhamento de conhecimentos e experiências dos servidores que participam de eventos externos com os colegas, por meio de entrevistas e matérias especiais, além de alertar os servidores para matérias do sítio da Escola. De 2008 a setembro de 2010, foram publicadas 141 notícias e 31 experiências (20 internacionais e 11 nacionais). Além disso, a intranet contém uma página denominada *quem é quem*, que reúne fotos e informações básicas (nome, escolaridade, principais tarefas executadas) sobre todos os servidores da Escola e tem o objetivo oferecer aos servidores a oportunidade de conhecer a composição e o trabalho das equipes, bem como facilitar a relação entre as áreas.
- **Melhoria do parque tecnológico com ênfase na TI:** Os investimentos em Tecnologia da Informação reverteram em melhoria da infraestrutura do parque tecnológico e no desenvolvimento de sistemas de forma a apoiar o ritmo de crescimento das atividades de capacitação da Escola e do quadro de pessoal. Os recursos foram aplicados no Centro de Processamento de Dados, nos sistemas desenvolvidos pela ENAP, no correio eletrônico e no banco de dados, assim como no reforço da segurança da informação e dos dados e as condições para a oferta regular de cursos a distância. O parque de computadores e de audiovisual foi ampliado e renovado integralmente, com especial atenção para laboratórios de informática, salas de aula e a criação de sala de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), com modernos recursos educacionais e pedagógicos. Foi instalada rede sem fio e também a ENAP se tornou membro da Rede Nacional de Pesquisa, possibilitando acesso de alta velocidade e interligando com diversas instituições de ensino e pesquisa.

- **Melhoria da gestão de processos:** foi feito investimento no mapeamento e reformulação de processos internos que resultou na documentação dos processos e o desenvolvimento de procedimentos com vistas à padronização e formalização das rotinas operacionais da ENAP, aumento da eficiência operacional e centralização de serviços como a de contratação de docentes e logística de eventos.
- **Centros de custos:** em 2010, foi adotado um plano interno de contas com vistas a implementação de controle orçamentário por centro de custos. O plano interno foi estruturado de forma que seja possível planejar e acompanhar o orçamento individualizado por unidade de negócio ou atividade. Combinado com a implantação do plano foi feita uma reformulação no processo de elaboração dos relatórios gerenciais, que resultou em relatórios gerenciais com informações precisas e mais detalhados e obtidos de forma célere para apoiar a tomada de decisão da Administração.
- **Fortalecimento da Biblioteca:** O crescimento contínuo do acervo com publicações voltadas à administração pública e gestão governamental tornou a Biblioteca um centro de referência. Entre 2003 a 2010, foram adquiridos 1.238 títulos nacionais e estrangeiros. Para atender a grande demanda de informações atualizadas sobre administração pública e gestão governamental, a Biblioteca também conta com periódicos, oferecendo acesso gratuito aos servidores públicos e à comunidade. Seu horário de atendimento foi ampliado além de disponibilizar serviço de pesquisas a distância demandado por mensagem eletrônica, que totalizou cerca de 20 mil visitas entre 2009 e 2010.





*Missão da ENAP*

Desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas

**ENAP**

Ministério  
do Planejamento

**BRASIL**  
UM PAÍS DE TODOS  
GOVERNO FEDERAL