

## **A experiência da Escola Nacional de Administração Pública na articulação de redes de capacitação**

**Paulo Sergio de Carvalho**

Este artigo relata algumas das experiências da ENAP como membro, articuladora e incentivadora da atuação em rede entre instituições voltadas à formação e à capacitação de servidores públicos. É dado destaque à análise da experiência da Rede Descentralizada de Capacitação de gestores sociais, vivenciada em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social, no período de 2007 e 2008. Ao final são apresentadas algumas contribuições à reflexão sobre os resultados dessas iniciativas.

### **1. A valorização do trabalho em rede na capacitação de servidores públicos**

O aperfeiçoamento permanente dos servidores públicos é fator essencial para a melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços públicos e para o aumento da capacidade de governo na gestão das políticas públicas. No Brasil, os desafios do governo federal para sustentar o processo de crescimento econômico combinado com diminuição da desigualdade social e redução da pobreza tornam cada vez mais relevante o investimento no desenvolvimento de seus servidores. Nesse contexto, papel estratégico está reservado às escolas de governo. O reconhecimento da relevância dessas instituições é dado pela Constituição Federal (Brasil, 1988), que prevê a criação de escolas de governo tanto no âmbito federal como no Distrito Federal e em todos os estados brasileiros (art. 39, 2o.). Voltadas à formação e ao aperfeiçoamento de servidores públicos, as escolas de governo têm o potencial de atuarem como vetores de renovação e transformação da administração pública, na medida em que são pólos de conjunção e discussão de diversos saberes, conhecimentos e experiências relacionados à ação do Estado.

Sendo o Brasil uma república federativa composta de 26 Estados e um Distrito Federal, nos quais se distribuem 5.564 municípios (IBGE, 2008), a concretização das políticas públicas exige a construção de permanentes articulações e pactuações entre as três esferas governamentais (federal, estadual e municipal), além do envolvimento de outros organismos não governamentais. A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP atua prioritariamente na formação e no desenvolvimento de servidores públicos federais que, por sua vez, encontram-se distribuídos em todo o território nacional. Não obstante, colabora ativamente na construção de ações comuns às três esferas de governo, portanto voltadas também a servidores estaduais e municipais.

Em razão disso, a ENAP, ao longo de seus 23 anos de experiência, implementa contínuos esforços de atuação cooperativa com organismos nacionais e internacionais do campo da formação profissional de servidores públicos. A cooperação internacional com escolas de governo vem sendo incentivada e realizada desde a criação da Escola; as parcerias com escolas brasileiras para a ampliação do espectro regional da oferta formativa da ENAP também já existe há quinze anos; e a articulação de uma Rede Nacional de Escolas de Governo vem sendo feita de modo constante e sistemático desde 2003. Ademais, em graus diferenciados em cada contexto histórico, a ENAP tem atuado em parceria com universidades públicas.

Essas articulações com vistas à potencialização da qualidade e da quantidade da oferta de capacitação aos servidores públicos brasileiros guardam muitas diferenciações entre si, mas todas elas contêm algum elemento do que se vem tratando como “atuação em rede”. Há uma grande riqueza e complexidade no conceito de redes, que não será tratado neste artigo. No entanto, vale destacar alguns elementos presentes nessas experiências: (1) o envolvimento de entidades que têm bastante diferenciação entre si, mas que possuem em comum em suas missões a realização de processos educacionais voltados à qualificação do serviço público; (2) a crença de que a atuação em rede é uma estratégia potente para valorizar o reconhecimento entre pares, incentivando o intercâmbio de conhecimentos e experiências, e possibilitando a construção de ações conjuntas; (3) o respeito e a valorização das diferenças que vão sendo construídos paulatinamente, à proporção que se desenvolvem potentes vínculos comunicacionais e de confiança entre as organizações envolvidas nos processos colaborativos.

## **2. A Rede Nacional de Escolas de Governo**

Em 2003, a ENAP iniciou a articulação da Rede Nacional de Escolas de Governo com o objetivo de aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos nas três esferas de governo. A rede busca o compartilhamento de conhecimentos e de experiências sobre boas práticas das escolas de governo brasileiras, incentivando trabalhos em parceria.

Constituída pela adesão das organizações interessadas, a Rede de Escolas vem crescendo continuamente e, ao final do primeiro semestre de 2009, estava composta por 112 instituições, sendo 38 federais, 47 estaduais e 27 municipais. A grande maioria dessas organizações é vinculada ao Poder Executivo, mas há também entidades vinculadas aos demais poderes.<sup>1</sup>

Nos primeiros anos, a principal estratégia de atuação da rede era a realização de encontros presenciais anuais, no âmbito nacional e, com maior frequência, reuniões entre as escolas federais. Os encontros nacionais são voltados à troca de experiências e debates acerca de temas de interesse comum entre as instituições envolvidas, tais como o papel das escolas de governo e da capacitação para a inovação na administração pública e eventos de aprendizagem como instrumento de mudança de cultura no serviço público.

Vale ressaltar que esses encontros contam, em geral, com a participação de especialistas nacionais e internacionais trazidos pelas cooperações estabelecidas entre a ENAP e instituições de formação de renome internacional, principalmente do Canadá, França e Espanha, entre outros. Por meio de cooperações internacionais, também são realizados eventos que visam promover o diálogo entre a Rede Nacional de Escolas de Governo e instituições de formação de outros países. Um exemplo desse tipo de iniciativa foi o *Fórum Internacional Brasil-Canadá: aprender, inovar e cooperar*, realizado em junho de 2006, e que teve a participação de dirigentes de escolas de governo de 4 continentes, 14 países e representação de estados e municípios brasileiros (Asazu, 2006).

---

<sup>1</sup> Informações sobre a Rede Nacional de Escolas de Governo e a relação das entidades participantes podem ser consultadas no sítio da ENAP: [http://www2.enap.gov.br/rede\\_escolas/](http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/)

Portanto, mais do que viabilizar o encontro entre as escolas de governo brasileiras, esses eventos presenciais acabaram se tornando importante elo de comunicação entre diferentes redes de capacitação nacionais e internacionais.

No período de 2003 a 2005, encontros presenciais realizados especificamente entre as escolas de governo federais, núcleo mais ativo da Rede Nacional de Escolas de Governo, contribuíram significativamente para o debate sobre as bases da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que veio a ser instituída por meio do Decreto No. 5.707/06. Essa nova Política, além de reconhecer o papel das escolas de governo para a capacitação dos servidores federais, também previu a articulação de um Sistema de Escolas de Governo da União, a ser coordenado pela ENAP.

O trabalho desenvolvido pela Rede Nacional de Escolas de Governo é um contínuo processo de intercâmbios e conversações, que resultam em aprendizados comuns, articulação de parcerias e apoios entre escolas, aproveitamento de experiências para inspiração e construção de novas atividades em novos contextos. Nesse ambiente, cada escola participa em grau e intensidade que é de seu interesse e possibilidade a cada momento.

A partir de 2008, três outras linhas de atuação foram adotadas para intensificar o contato e a colaboração entre as escolas de governo, com a conseqüente ampliação do conhecimento sobre suas ações. Primeiramente foi criada uma comunidade virtual com seis fóruns de debate sobre temas de interesse escolhidos pelas escolas. Destes, consolidaram-se efetivamente os voltados aos temas “comunidades virtuais” e “educação a distância”. Tal iniciativa visou à intensificação do contato e à ampliação do conhecimento sobre as ações em andamento nas escolas.

Em seguida, dando um importante passo na construção da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, foi iniciada uma pesquisa participativa envolvendo toda a rede, com vistas ao mapeamento da oferta de capacitação existente nas escolas de governo. Financiada, em parte, com recursos do Programa de Fomento à Capacitação, gerenciado pelo Comitê Gestor da PNDP, a pesquisa é constituída pela coleta, organização e sistematização de informações sobre a oferta de capacitação e sobre cada escola de governo ofertante, com foco na Rede Nacional de Escolas de Governo. Tal iniciativa visa produzir e disponibilizar informações técnicas e gerenciais sobre a oferta de capacitação das escolas de governo, com atualização permanente, fornecendo aos dirigentes meios para planejar e realizar processos de capacitação. Objetiva também a melhoria na coordenação de atividades de capacitação, incentivo à complementaridade, redução de duplicidade e ampliação de comunicação. Assim, é um passo muito importante para maximizar e integrar o trabalho realizado pelas escolas componentes da rede.

Vale ressaltar que a proposta do Mapa da Oferta de Capacitação, elaborada inicialmente pela ENAP e aprovada pelo Comitê Gestor da PNDP, vem sendo consolidada e detalhada coletivamente pela Rede Nacional de Escolas de Governo, utilizando os mecanismos da comunicação virtual e dos encontros presenciais.

Esse método participativo garantiu a adesão entusiasmada da maioria das escolas ao projeto, que exige inicialmente trabalhosas tarefas de inserção de dados e de pactuação de um vocabulário controlado, para possibilitar a comparação entre as propostas formativas provenientes de cada escola, agrupando-as por campos temáticos. Assim, ao final do primeiro semestre de 2009, 63 escolas componentes da Rede já tinham registrado 3279 cursos que foram ofertados no ano de 2007. Tais cursos já foram classificados de acordo com o vocabulário controlado.

A ENAP avalia que a adesão das escolas – sem nenhum incentivo adicional além do desejo de compartilhamento e potencialização das experiências – é um resultado concreto da articulação realizada ao longo dos cinco anos anteriores, que gerou confiança suficiente para que cada organização disponibilizasse muitas informações técnicas e gerenciais entre os componentes da Rede.<sup>2</sup>

A terceira linha de atuação foi a realização da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre Competências, envolvendo a maioria das escolas de âmbito federal, durante o ano de 2008, e que resultou na publicação de um livro com as discussões acumuladas entre as escolas, criando uma base comum sobre este tema que é uma das prioridades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. A Mesa-Redonda é um processo adotado há alguns anos pela ENAP, aprendido anteriormente na cooperação com parceiros canadenses, de propiciar sistematizações de conhecimento entre pares, sempre buscando trazer subsídios para as ações governamentais. O resultado desse trabalho contribui para a consolidação de visões comuns, a partir da sistematização de experiências e visões de cada uma das escolas participantes.<sup>3</sup>

Como importantes “subconjuntos” da Rede Nacional de Escolas de Governo, há dois grupos de escolas que desenvolvem parcerias de caráter mais permanente e detalhado: as escolas que se articulam em torno do Programa de Parcerias, criado pela ENAP em 1996; e aquelas que compõem o Sistema de Escolas de Governo da União estabelecido por ocasião da institucionalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal em 2006.

### 3. Programa de Parcerias<sup>4</sup>

Desde 1996 a ENAP desenvolve o Programa de Parcerias, por meio de cooperação com universidades, centros de capacitação e escolas de governo federais e estaduais, institucionalizado em Acordos de Cooperação Técnica. Ao longo desse período, o Programa de Parcerias viabilizou a realização de cursos que atingiram a participação de cerca de 32.000 servidores públicos, lotados fora do Distrito Federal, em várias das regiões do país.

---

<sup>2</sup> Mais informações sobre este tema podem ser vistas em artigo sobre o “Mapeamento da Oferta de Capacitação nas Escolas de Governo no Brasil: gestão da informação para o avanço da governabilidade”, de autoria de Elisabete Ferrarezi e João Alberto Tomacheski, apresentado no XIV Congresso do CLAD.

<sup>3</sup> Mais informações sobre este tema podem ser vistas no artigo “Incorporação do referencial de competências aos currículos e trilhas de aprendizado das escolas de governo – a experiências das escolas federais”, de Paula Montagner e Clarice Gomes de Almeida, apresentado no XIV Congresso do CLAD.

<sup>4</sup> Este item aproveita trechos de *paper* apresentado no Congresso do CLAD em 2005, com atualizações. Ver Carvalho (2005).

No ano de 2008, foram ofertadas 128 turmas de cursos presenciais que atenderam a 2.592 servidores lotados em 9 estados, com o apoio de 9 instituições parceiras, abrangendo os cursos do Programa de Capacitação e os demais cursos de educação continuada do catálogo da ENAP. Para o ano de 2009, estão programadas e em implementação 146 turmas, que atenderão um total de 2.920 servidores em cursos presenciais. Na modalidade a distância, em 2008 foram atendidos 641 servidores e em 2009 estão disponibilizadas pela ENAP cerca de 2.500 vagas para uso pelas instituições parceiras.

Esse quadro de instituições é mutável, ocorrendo anualmente a entrada de novos parceiros e eventuais saídas de outros, em razão de alterações de focos institucionais ou outros motivos ligados aos contextos regionais. Nos últimos anos tem havido o aumento do interesse de escolas regionais se associarem a esse programa, o que vem se dando de modo gradual, uma vez que é necessária a construção de abordagens e entendimentos comuns.

São objetivos deste Programa: proporcionar aos servidores públicos lotados em órgãos fora do Distrito Federal a oportunidade de participar dos cursos regulares da ENAP; ampliar a atuação da Escola em território nacional mediante a difusão dos cursos de educação continuada; viabilizar, ao menor custo, os cursos da ENAP às organizações públicas fora de Brasília; promover o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre entidades públicas que se dedicam à capacitação de servidores públicos; e potencializar esforços que resultem na geração de conhecimentos, tecnologias e metodologias de ensino e pesquisa voltados para os temas das políticas públicas e da gestão.

Nas definições do Programa, cabe à ENAP a responsabilidade de fornecer a matriz do material didático dos cursos, a contratação dos instrutores para ministrar os cursos, o acompanhamento da execução físico-financeira do Programa e a emissão dos certificados.

A instituição parceira tem a responsabilidade de oferecer espaço físico, reproduzir o material didático e garantir as medidas administrativas para a realização dos cursos. Também cabe a ela indicar um coordenador que será o responsável pelas atividades do Programa, desde a indicação dos docentes e inscrição dos participantes, passando pelo acompanhamento técnico-pedagógico durante os cursos até a consolidação da avaliação e entrega dos certificados.

Conforme as responsabilidades partilhadas, descritas acima, as despesas do Programa são realizadas tanto pela ENAP (com recursos da União) como pelas instituições parceiras.

O processo de parcerias com as várias instituições evolui permanentemente. No início, o Programa de Parcerias era visto como uma espécie de “sistema de franquias” (*franchising*) para multiplicação de “cursos ENAP”, cabendo às entidades parceiras o papel de reproduzir o “padrão ENAP” nas atividades implementadas. A partir de 2005, gradualmente foi posto o desafio de elevar o processo de parceria para um nível mais complexo, no qual as instituições parceiras participam da elaboração da programação dos cursos, podendo inserir cursos novos, em comum acordo com a ENAP.

Na formação das turmas do Programa, 50% das vagas devem ser destinadas exclusivamente a servidores federais e as 50% restantes podem ser ocupadas por servidores estaduais e municipais. Os servidores das organizações parceiras podem participar dos cursos programados, observados os percentuais acima. Além disso, as entidades parceiras têm disponibilidade de vagas nos cursos ofertados pela ENAP em Brasília, visando à capacitação de coordenadores e professores.

Para a ENAP, o Programa de Parcerias compõe com o Ensino a Distância (EaD) a estratégia de viabilização do acesso dos servidores públicos federais à capacitação nas regiões mais longínquas, garantindo-se o padrão de qualidade dos cursos realizados na própria ENAP, uma vez que as instituições parceiras observam procedimentos, metodologia de trabalho e zelam pela qualidade dos conteúdos ministrados.

#### **4. Sistema de Escolas do Governo Federal**

Criado pelo Decreto 5.707/2006, com o nome de Sistema de Escolas da União, é coordenado pela ENAP.

Tal iniciativa visa, entre outros, subsidiar o processo decisório do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNPD; apoiar e disseminar a implementação da PNPD e das decisões do Comitê Gestor; potencializar as ações de capacitação dos servidores públicos por meio de parcerias e cooperações entre as escolas de governo e atuar na elaboração e execução do Programa de capacitação gerencial de pessoal civil coordenado pela ENAP e executado pelas escolas de governo da administração pública federal (previsto no artigo 6o. do Decreto No. 5.707/06).

Nos primeiros anos da implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o esforço de coordenação realizado pela ENAP tem se concentrado em propiciar intercâmbio de experiências, realização de debates sobre as responsabilidades comuns às escolas do âmbito federal, construção de consensos em torno das prioridades de atuação e mecanismos de acompanhamento e monitoramento da oferta de capacitação realizada pelas escolas, com destaque para a capacitação dos servidores federais ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS), conforme prevê o Decreto No. 5.497, de 21/07/2005 (Brasil, 2005).

As instituições participantes do Sistema de Escolas da União possuem trajetórias bastante diferenciadas entre si, algumas já com mais de cinquenta anos – como o Instituto Rio Branco, a Fundação Joaquim Nabuco, a Escola Nacional de Saúde Pública e a Escola Nacional de Ciências Estatísticas –, e outras criadas há menos de dez anos, como a Escola da Advocacia Geral da União e a Escola da Previdência, por exemplo.

Em razão da especificidade de suas missões institucionais, a articulação de atividades comuns e conjuntas vêm sendo iniciadas de modo lento e cuidadoso, para respeitar as diferentes culturas organizacionais. Tem sido realizados encontros periódicos para discussão dos encaminhamentos relativos à implantação da PNPD. A realização da Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre Competências, já relatada em item anterior, envolveu boa parte das Escolas Federais e foi momento importante para a construção de pontos de vista comuns.

## **5. Rede Descentralizada de Capacitação – Parceria com Ministério do Desenvolvimento Social (MDS)**

Outra dimensão do trabalho em rede com diferentes instituições de ensino ocorreu na parceria entre a ENAP e o Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS na realização do SubProjeto 1 do *Programa Gestão Social com Qualidade* – “Formação de multiplicadores e de gerentes sociais que atuam na proteção social não contributiva e constituição da Rede Descentralizada de Capacitação”.

Essa parceria teve seu início no final de 2004, ano da criação daquele ministério, e as atividades dirigidas ao público-alvo foram implementadas entre outubro de 2007 e setembro de 2008. À ENAP, além de formar multiplicadores em sua própria sede, coube a responsabilidade de coordenar e supervisionar uma rede descentralizada, formada por 10 instituições, organizadas em 16 regiões do país para atender, por meio de cursos de aperfeiçoamento regionalizados, a 1.600 gerentes sociais de 629 municípios, nos 26 estados e no Distrito Federal.

No período inicial, com base em levantamento de necessidades de capacitação, o MDS construiu uma estratégia formativa dirigida a gerentes e coordenadores de serviços socioassistenciais pertencentes aos quadros da administração pública estadual e municipal, que deveria ser implementada por meio de uma rede descentralizada de capacitação.

O Projeto foi pensado como importante contribuição à viabilização do Programa de Apoio ao Sistema de Proteção Social, principalmente por meio de dois objetivos específicos, “(a) o fortalecimento da cultura gerencial dos profissionais de nível superior que atuam nos órgãos públicos da assistência em âmbito estadual e municipal; e, (b) constituição de uma rede de agências, distribuídas no território brasileiro, dedicadas à capacitação dos profissionais da área de desenvolvimento social”.

Por meio do investimento na formação de agentes estratégicos, esse projeto buscou disseminar as bases conceituais, os fundamentos legais, os instrumentos e procedimentos que institucionalizam e consolidam a política de assistência social. Entre seus propósitos principais estavam o aprimoramento da capacidade nacional para formular, implementar, monitorar e avaliar políticas e programas sociais, a contribuição para a melhoria e a efetividade da Política Nacional de Assistência Social (PNAS), o fortalecimento da cultura de gerência social da política de proteção social não contributiva e a capacidade de atuação intersetorial dos profissionais das secretarias estaduais e municipais de assistência social.

Além disso, buscou viabilizar a institucionalização de uma rede de agências capacitadoras, capaz de disseminar em todo território brasileiro, processos autônomos e em parceria, visando à formação de profissionais para a área de desenvolvimento social.

Para a viabilização do Projeto o MDS envolveu diversificados atores. Além do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e da ENAP juntaram-se dez instituições de ensino de nível superior, denominadas de Agências Capacitadoras Estaduais – ACEs, que foram selecionadas por meio de um processo público realizado pelo PNUD, para capacitar gerentes sociais que atuam na proteção social não contributiva e compor a Rede Nacional Descentralizada de Capacitação.

Por ter a função de coordenação e supervisão do Projeto, a ENAP recebeu a denominação de Agência Coordenadora da Rede (ACR) e teve um amplo conjunto de atribuições definidas no Plano de Trabalho, abarcando os aspectos atinentes à realização da capacitação dos representantes das ACEs e à constituição de mecanismos de coordenação, acompanhamento e apoio necessários à execução das capacitações descentralizadas nas regiões do país.

Para atingir o objetivo de constituição da rede descentralizada de capacitação, as ações de capacitação dos profissionais das ACEs foram desenhadas levando em conta a construção de espaços de diálogo e confiança entre os participantes e destes com a ENAP e o MDS. Assim, o momento presencial mais importante representado pelo Curso de Multiplicadores – nos quais os representantes das ACEs tiveram acesso ao material didático previamente preparado e que foi intensamente debatido com seus autores – teve como um de seus objetivos o de “promover a interação entre instituições formadoras, multiplicadores e gestores públicos, facilitando a construção de uma rede descentralizada e colaborativa.”

De fato, na avaliação geral do projeto constatou-se que o momento presencial do Curso de Formação de Multiplicadores foi o passo fundamental para a constituição da Rede Nacional de Capacitação Descentralizada: a possibilidade de os educadores refletirem coletivamente, em intercâmbio com especialistas e gestores, sobre todos os aspectos envolvidos no projeto (contexto, conceitos, concepções e ferramentas de gestão da Política Nacional de Assistência Social) gerou um alto grau de motivação e ampliou as possibilidades de diálogo e de compreensão mútua sobre os diversos problemas envolvidos na implementação de atividades de tal magnitude.

Assim, no relatório final ficou registrado que a “interação entre os participantes do curso e entre estes e o MDS foi considerada fundamental para que o curso fosse a gênese de uma rede descentralizada e colaborativa, voltada para garantir a efetividade da Política Nacional de Assistência Social, dos serviços do Sistema Único de Assistência Social e dos programas de transferência condicionada de renda para famílias pobres ou vulneráveis” (ENAP, 2009: 26).

Além disso, a ENAP estruturou um espaço virtual no qual as agências puderam ter acesso aos materiais didáticos do curso, trocar informações, intercambiar experiências, divulgar documentos sobre a área, desenvolver materiais e trabalhos em colaboração, disseminar boas práticas, institucionalizando uma rede solidária e ativa em todo o território brasileiro.

A expectativa do Projeto era de que essa rede de capacitação, após o término das atividades do período, pudesse desenvolver processos educacionais autônomos e inserir os conteúdos em seus cursos de graduação, pós-graduação e extensão, ampliando as alternativas de formação de recursos humanos para a área de serviços socioassistenciais.

O processo de comunicação institucional com as Agências Capacitadoras Estaduais foi cuidadosamente planejado pela equipe da ENAP, uma vez que se tratava de um grande conjunto de operações envolvendo diversas entidades, espalhadas pelas regiões do país. Coube à ENAP estruturar o acompanhamento e a supervisão das ACEs, tanto por mecanismos presenciais como a distância. As ações foram diversificadas, articuladas e complementares entre si, exigindo um grande esforço da equipe da ENAP, mas apresentando resultados muito positivos.

Ademais, a comunicação envolvia uma ampla gama de assuntos, desde aqueles ligados aos fatores operacionais e logísticos necessários à viabilização dos cursos descentralizados, como aqueles relacionados aos aspectos didáticos e pedagógicos, assim como o acompanhamento da abordagem dos conteúdos socioassistenciais.

No que diz respeito ao acompanhamento, ao apoio e à supervisão, as ações implementadas sob a responsabilidade da ENAP foram as seguintes: (1) visitas técnicas às ACEs realizadas pelos consultores contratados por intermédio do PNUD; (2) elaboração e envio de documentos orientadores para homogeneizar e padronizar (no que coubesse) as atuações das equipes internas da ENAP e do MDS, dos consultores regionais responsáveis pelas visitas técnicas e apoio às ACEs, do Comitê Acadêmico e do conjunto das Agências de Capacitação Estaduais; (3) envio de cartas padronizadas, em determinados momentos do desenvolvimento do projeto, a todas as ACEs, garantindo documentos com orientações comuns; (4) remessa de material impresso fornecido pelo MDS, pelo correio, de subsídio aos cursos descentralizados; (5) atendimento telefônico; (6) correspondência em meio eletrônico.

Como orientação geral, a equipe optou pelo uso de uma linguagem formal, mas transparente e amigável. Ou seja, em qualquer que fosse o meio de comunicação – email, telefone, cartas, reuniões presenciais –, a mensagem deveria ser pautada por uma informação precisa, com esclarecimentos sempre que cabível, mediante um tom profissional, sincero e cordial.

Foi criada pela ENAP uma imagem visual para representar o Projeto, visando facilitar a constituição de uma identidade, passando a idéia de construção e crescimento do sistema de assistência social no país. Tal imagem foi disponibilizada para as entidades participantes, e no decorrer da implementação do Projeto verificou-se que houve uma forte adesão das ACEs ao uso dela em apostilas, pastas, cartazes, no ambiente virtual de aprendizagem e outros materiais didáticos. Este parece ter sido mais um elemento a fortalecer a idéia de que, embora distribuídos regionalmente, todos estavam construindo uma importante política pública de caráter nacional.

Após o término do Projeto, a avaliação apresentada pelo Comitê Acadêmico ressaltou – entre outros vários aspectos abordados – as impressões de que as possibilidades de implementação de uma Rede Nacional de Capacitação tinham sido estabelecidas: “Ficou evidente o potencial da grande maioria das ACEs em dar continuidade a processos de capacitação a exemplo desse curso, consolidando a idéia de uma Rede Nacional de Capacitação, onde os vários atores da gestão e do controle social têm papéis preponderantes de articulação e mobilização, motivando os agentes públicos e da sociedade civil a assumirem cada vez mais o compromisso com a qualidade e efetividade das políticas públicas, particularmente da assistência social, com a implementação do SUAS” (ENAP, 2009: 89).

### **Lições aprendidas**

A parceria desenvolvida com o MDS nesse Projeto representou um esforço importante para a ENAP, uma vez que a coordenação e supervisão de uma rede descentralizada abrangendo o território nacional, e tratando de uma política setorial sobre a qual a Escola não possuía acúmulo específico, colocou inúmeras exigências e tarefas que levaram a aprendizados contínuos e intensos.

A Escola entendeu que tal esforço era uma das formas de avançar no alcance dos desafios colocados em seu planejamento estratégico, aqueles de “consolidar-se como uma organização de aprendizagem” e o de “prospectar, construir e disseminar, interna e externamente, tecnologias educacionais inovadoras”.

Alguns dos aspectos aprendidos no decorrer da experiência são apontados a seguir:

1. Na constituição de uma rede de capacitação descentralizada, a combinação entre encontros presenciais e comunicação por outros meios (e-mail, telefonema, uso de ambiente virtual de aprendizagem) é um elemento determinante, sobretudo levando em conta as dimensões territoriais do Brasil.
2. O encontro presencial como primeiro momento para a instalação de diálogo franco e posturas cooperativas, por seu forte apelo motivacional e por propiciar a criação de consensos em torno dos objetivos e dos passos a implementar, foi considerado um fator diferencial para o sucesso de todo o empreendimento posterior.
3. A cultura do trabalho em rede precisa ser incentivada e apoiada, com a utilização de alguns dos dispositivos propiciados pelo atual nível de comunicação mediado pela Internet (uso de e-mails, utilização do Moodle como ambiente virtual de aprendizagem, dentre outros). Embora haja boa vontade e interesse entre a maioria dos participantes, ainda há várias dificuldades: além do grau variado de investimento tecnológico existente nas regiões do país, a cultura do encontro virtual ainda precisa de apoio e incentivo para proliferar e sedimentar-se. Para isso é necessário preparar um plano específico de intervenção e incorporação de novas práticas comunicacionais.

4. O trabalho de coordenação e supervisão adquire, no contexto atual, uma dimensão muito forte: para isso, a equipe de profissionais consultores precisa estar bem capacitada no uso dos vários sistemas informáticos (desde a utilização avançada de editores de texto e planilhas eletrônicas, até a participação e coordenação em fóruns, chats e outros ambientes interativos na Internet, tendo agilidade e rapidez nas respostas e orientações aos participantes). Sem isso, o trabalho fica ancorado apenas nas visitas técnicas e no uso de telefonemas que têm um papel significativo e insubstituível, porém insuficiente e com limitações de diversos tipos (principalmente por exigir altos custos e muitos recursos logísticos, financeiros e de tempo).

5. Tornou-se evidente a necessidade de profissionais com perfil de moderação de grupos, tanto em encontros presenciais como nas comunicações on-line. Aponta-se a necessidade de, na contratação de consultorias para animação de redes de capacitação espalhadas no território nacional, mapear e selecionar pessoas que expressem claramente competências comunicacionais dessa nova ordem. Conforme apontado no relatório final do Projeto, “a base tecnológica para consolidar uma rede é uma condição necessária, mas não suficiente. É a figura de um moderador, com conhecimento na área temática, sensibilidade para motivar e capacidade para comunicar-se, que faz cada indivíduo sentir-se protagonista e responsável por fazer a rede agir e crescer colaborativamente”. Ressalte-se também o aprendizado de que várias das intervenções no processo comunicacional precisam ser realizadas pela equipe da Escola, não podendo ser delegadas para consultorias externas.

6. Vale ainda ressaltar alguns aspectos aprendidos ou reafirmados, conforme aponta o Relatório Final do Projeto, páginas 107-108:

- “Na formação profissional, é necessário investir em estratégias e tecnologias educacionais, que reconheçam o protagonismo dos participantes; que articulem teoria & prática; nacional & local; conhecimento dos especialistas & conhecimento dos alunos; momentos presenciais & momentos a distância; e que incentivem o estudo autônomo e o desejo de continuar aprendendo ao longo da vida.
- É socialmente relevante o investimento em uma cultura de educação a distância mediada por TICs, pois ela valoriza o sujeito, amplia os espaços educacionais, aumenta o uso dos sistemas informatizados e portais dos Governos Federal, Estaduais e Municipais e prepara a institucionalização de redes de cooperação.
- A infra-estrutura tecnológica deve ser amigável, eficiente (respostas rápidas) e o desenho do ambiente virtual de aprendizagem precisa ser agradável e intuitivo, facilitando a navegação de quem não tem muita familiaridade com TICs e não dispõe de acesso rápido à rede.
- A infra-estrutura tecnológica é condição necessária, mas não suficiente para a consolidação de uma rede.
- Uma rede é um conjunto marcado pela diversidade e pluralidade de pessoas, conteúdos, tecnologias e deve contar com a presença de um especialista para promover a participação e motivar o grupo em direção a um trabalho compartilhado e colaborativo.
- Processos formativos que envolvem diferentes instâncias administrativas sinalizam o caminho para a concretização do pacto federativo e para a institucionalização de sistemas únicos (SUAS, SUS...) eficientes, eficazes e efetivos.

- Em um cenário complexo e desafiador, a parceria ancorada na confiança, no diálogo franco e na construção conjunta é condição básica para o sucesso de um projeto.
- Ser uma organização de aprendizagem é estar sempre pronto a criar, inovar, transformar e expandir seus limites.”

## **6. Algumas reflexões sobre as redes colaborativas**

### **O conceito de rede no campo das políticas públicas**

Há um uso crescente e disseminado da palavra “rede” para os mais diversificados assuntos e contextos. A Internet como a grande teia que interligou o mundo é um dos aspectos mais falados. No entanto, fala-se em rede de tráfico, em rede de terrorismo e também em redes de solidariedade, de intercâmbio científico e cultural, em redes de políticas públicas, além de muitos outros. Não há precisão no uso do termo, existem muitas visões diferenciadas, no entanto tal idéia está cada vez mais em uso.

A atuação em rede não foi inaugurada na contemporaneidade e é inerente à Natureza e também à história humana. Entretanto, como apontam Duarte, Quandt & Souza (2008: 14), “a importância de uma compreensão mais profunda a respeito das vantagens e desvantagens das estruturas reticulares encontra suporte na suposição, bastante provável, de que grande parte das estruturas cognitivas, infra-estruturais e sociais, em um futuro próximo, funcionará sob a forma de redes, ou estarão sob sua influência direta”.

No caso da gestão pública, a utilização de diversificados atores sociais na viabilização das ações de governo não é algo novo, remontando à experiência dos gregos, mas “a tendência atual de governo em rede é tanto maior em amplitude, como diferente em espécie de qualquer força vista anteriormente”, apontam Goldsmith e Eggers (2006: 24). Segundo esses autores, quatro fontes de influência estão provocando mudanças no setor público em todo o mundo. Uma primeira tendência é o “governo como terceira parte”, isto é, a incorporação de empresas privadas e organizações não-governamentais na prestação de serviços.

A segunda fonte é o “governo coordenado”, isto é, a tendência de união e articulação entre as agências governamentais, num mesmo nível de governo e também em níveis diferenciados. Em terceiro lugar há a “revolução digital” como uma fonte de influência, pois criou-se a possibilidade de colaboração, em tempo real, entre as organizações governamentais e parceiros externos. Por fim, uma quarta fonte de influência se refere à “demanda do consumidor”, ou seja, o crescimento da pressão dos cidadãos por melhor atendimento e prestação de serviços customizados, tal como disseminado no setor privado (idem: 25).

Em palestra no final de 2008 na ENAP, o prof. Guy Peters, ao tratar da tendência da descentralização, ressaltou a importância da coordenação governamental, criticou o modelo hierárquico rígido, com excessiva burocracia, apontando que “é possível trabalhar em rede, ter a participação social por meio das ONGs, mas manter o controle do orçamento, por exemplo, e restabelecer relações fortes com os aspectos políticos”.

Analisando os processos de descentralização e recentralização no ato de governar, Peters aponta criticamente que “embora as redes sejam apresentadas como alternativas às formas convencionais de governo, elas são carentes de normas de decisão predeterminadas que permitam a tomada de decisões nas circunstâncias mais difíceis e também legitimem tais decisões” (Peters, 2008: 296).

O uso do termo tem sido impreciso, porém cada vez mais intenso. Dessa forma, vale a pena usarmos alguma definição básica, quando estamos usando o termo no âmbito da gestão e das políticas públicas. Para isso, podemos contar com o apoio de Börzel (2008: 218), que nos apresenta o seguinte denominador comum entre as várias correntes: “redes de políticas públicas como um conjunto de relacionamentos relativamente estáveis, de natureza não-hierárquica e interdependentes, conectando uma variedade de atores que compartilham interesses relativos à política e que trocam recursos com o objetivo de atingir esses interesses, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira de atingir objetivos em comum”.

A experiência da ENAP, descrita nas páginas anteriores, é composta de um conjunto heterogêneo de iniciativas adotadas pela sua direção, em diferentes momentos e contextos, que se baseiam no entendimento de que os desafios postos para a capacitação e formação de servidores públicos – levando em conta a complexidade do país, a diversidade de temas demandados, o conjunto de energias e recursos a mobilizar, dentre outros muitos aspectos – não podem ser enfrentados por um único ator político central, sendo fundamental a articulação de iniciativas e de recursos de toda ordem. Nesse aspecto, a atuação em rede emerge – sem grandes definições conceituais – como uma necessidade, ainda que o desafio de implantar tal modo de funcionamento seja bastante difícil: aqui aparecem sempre as combinações entre descentralização e coordenação, responsabilidades hierarquizadas previstas na legislação e funcionamentos horizontalizados e transversalizados na prática das políticas públicas, em compartilhamento de responsabilidades e exercício do poder, e assim por diante.

### **A rede da Rede Nacional de Escolas de Governo**

O percurso realizado pela Rede Nacional de Escola de Governo aponta elementos interessantes neste aspecto: a ENAP teve papel determinante em sua constituição, no entanto ela de fato não existiria se as demais escolas não se sentissem interessadas em participar. O trabalho de articular tal rede vem sendo realizado pela ENAP e essa é uma tarefa delicada: exige atenção contínua e o cuidado em não confundir o papel de participante com o de coordenação. Também fica evidenciado que as definições e consensos construídos dentro da Rede podem parecer superficiais e genéricos, pois, dada sua grande heterogeneidade, não é possível estabelecer níveis detalhados de compromissos.

Ainda assim, conforme já apontado, a realização de reuniões anuais sistemáticas compostas de discussões e processos de capacitação criou a possibilidade do mapeamento da oferta de capacitação existente na rede, significando muitas horas de trabalho dentro de cada organização, além da predisposição em compartilhar informações sobre seu trabalho. Este é apenas um passo inicial rumo a uma sistema formativo nacional descentralizado, porém articulado e cooperativo.

Vale sempre ressaltar que a participação na Rede Nacional de Escolas de Governo é uma decisão autônoma de cada entidade; também o grau de adesão às atividades é posto a cada caso. Isto, evidentemente, constitui sua força e fragilidade. Sua força está na riqueza propiciada pela grande diversidade interna, no caráter autônomo da adesão de cada ente. Sua fragilidade advém da impossibilidade de estabelecimento de tarefas comuns muito detalhadas ou a definição de um plano de trabalho envolvendo muitas variáveis complexas.

As duas outras iniciativas existentes dentro dessa grande Rede – o Programa de Parcerias e o Sistema de Escolas do Governo Federal – possuem características que as diferenciam entre si e da rede geral, e estas apresentam outras forças e fragilidades. Isto está relacionado aos seus objetivos, que estão institucionalizados em mecanismos jurídicos.

### **A rede do Programa de Parcerias**

O Programa de Parcerias agrupa um conjunto de instituições por meio de Acordos de Cooperação Técnicas firmados, caso a caso com a ENAP. Nenhuma organização é obrigada a participar desse empreendimento, no entanto, para nele ingressar precisa participar de um acordo que tem configuração bem definida, com responsabilidades estabelecidas para cada escola aderente e para a ENAP. Alguns dos aspectos desse acordo estão estabelecidos previamente pelas legislações que disciplinam os funcionamentos da ENAP e de cada escola interessada. Portanto, há restrições na “porta de entrada” que, sob alguns aspectos, podem ser considerados “limitações”. Em contrapartida, e exatamente por causa disso, o compromisso entre as organizações é mais refinado, resultando em ações concretas mais definidas, por meio de um plano de trabalho estabelecido anualmente.

Evidentemente a relação institucional viabilizada por um acordo de cooperação técnica firmado entre duas organizações – ENAP e uma escola regional ou universidade – está longe de algo que possa ser chamado de rede. No entanto, a iniciativa de articular as entidades parceiras em atividades conjuntas de capacitação e de debate sobre concepções de educação e políticas de formação faz emergir um interessante processo de cooperação mais diversificado do que o meramente definido no instrumento legal que vincula cada par de escolas.

Para a ENAP, que fomenta e coordena encontros presenciais periódicos entre dirigentes e educadores dessas escolas parceiras, há o interesse e a necessidade de estabelecer patamares comuns de abordagens de ensino, alguns padrões de qualidade, assim como alimentar a troca de conhecimentos entre as experiências das várias regiões do país. Para cada uma das escolas, inclusive a própria ENAP, há a quebra do isolamento, a possibilidade de refletir sobre sua própria experiência *vis-a-vis* a experiência dos demais parceiros. Portanto, essencialmente, há aprendizagem coletiva.

### **A Rede das Escolas Federais**

A articulação entre as escolas de governo do Poder Executivo Federal começou a ser realizada nos anos de 2003 a 2005 no interior da mobilização gerada pela criação da Rede Nacional de Escolas de Governo.

Os esforços pela criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP propiciaram as primeiras conversas conjuntas e, com sua institucionalização por meio do Decreto 5.707/2006, passou a existir uma definição legal para tal articulação: Sistema de Escolas da União. Tal definição aparece como uma das diretrizes que compõem a PNDP, que estabelece, em seu artigo 1o., inciso XIII... “priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando a construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP”.

Tal configuração institucional possibilitou à ENAP ampliar o processo de mobilização e debate com todas as escolas federais, uma vez que possui a atribuição legal de coordenação. No entanto, isso poderia acontecer apenas de modo burocrático e formal, sem uma adesão substantiva das organizações, caso não houvesse o desejo comum de trabalho compartilhado: a constituição de uma rede cooperativa é uma possibilidade, uma aposta em que podem se engajar as organizações, também em graus diferenciados de investimento (uma vez que possuem configurações institucionais, responsabilidades, tarefas e históricos também muito distintos).

A ENAP acredita nessa idéia de coordenação e articulação horizontalizada e democrática entre todas as escolas de governo do âmbito do Executivo Federal e é bastante otimista quanto às possibilidades reais de ampliação e fortalecimento dessa rede. Nos últimos três anos, período de vigência do Decreto 5.707, tem havido processos crescentes de conversações e iniciativas conjuntas, com um grande interesse mútuo de conhecimento de cada uma das organizações envolvidas.

Os avanços só não têm sido maiores porque cada uma das entidades tem responsabilidades próprias bastante pesadas a cumprir, sendo necessários esforços adicionais significativos para o trabalho em rede, sem a possibilidade de aumento concomitante nos recursos humanos aí implicados. Porém, como na experiência da Rede Nacional de Escolas de Governo, paciência e perseverança são elementos centrais para a visualização de bons resultados futuros.

### **A Rede Descentralizada de Capacitação de Gestores Sociais**

A Rede Descentralizada de Capacitação de Gestores Sociais viabilizada pela parceria entre MDS e ENAP no período de 2007-2008 é outra experiência que merece reflexão: tratou-se da articulação de 10 Agências de Capacitação Estaduais – ACEs que, coordenadas pela ENAP viabilizaram as ações definidas pelo projeto demandado pelo Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS, com a participação do BID e do PNUD. Conforme analisado anteriormente neste texto, a avaliação de vários atores envolvidos no Projeto foi unânime sobre o sucesso do funcionamento dessa rede, tendo ficado a expectativa de que várias iniciativas após o término do projeto poderiam mostrar os sinais desse sucesso. Riquezas e fragilidades próprias a essa experiência também podem ser evidenciadas.

Em primeiro lugar, vale destacar que o processo de constituição dessa Rede foi uma iniciativa do MDS, pensada como uma estratégia para a viabilização de um acelerado processo de capacitação de gestores sociais nas diversas unidades da federação e atingindo os maiores municípios. A adesão à Rede Descentralizada de Capacitação foi feita mediante um processo seletivo, coordenado pelo PNUD, com ampla divulgação nacional.

A seleção foi realizada com base em critérios de qualidade e preço, por meio de uma Manifestação de Interesse. Como resultado, 10 entidades foram aprovadas no processo, ficando responsáveis pela realização de 16 lotes regionais de capacitação, distribuição definida previamente pelo MDS por meio da aplicação de critérios populacionais e loco-regionais e que abrangiam as 27 unidades da federação em 629 municípios (com mais de 100 mil habitantes e/ou em situação de gestão plena no Sistema Único de Assistência Social – SUAS).

Essa configuração institucional, tal como no Programa de Parcerias analisado acima, tem características jurídicas claras, com atribuições de responsabilidades bem especificadas, plano de trabalho e outros compromissos correlatos, numa relação biunívoca entre MDS e a ACE, com a mediação do PNUD. Havia aí uma “potencialidade de rede”, cabendo à ENAP – denominada no projeto “agência coordenadora da rede” – implementar estratégias que fizessem dessa potencialidade uma realidade efetiva. Conforme já descrito, a ENAP planejou com cuidado o seu trabalho de articulação e coordenação dessas instituições, preocupando-se em criar condições para a construção do diálogo franco, da co-assunção de responsabilidades, das iniciativas de cooperação e compartilhamento de experiências, além de fomentar metodicamente iniciativas que viabilizassem efetivamente o funcionamento em rede entre essas organizações.

A realização inicial de um curso presencial de multiplicadores, com os docentes indicados pelas ACEs, foi elemento estruturante para o sucesso da articulação em rede. As iniciativas relacionadas ao uso da comunicação *on-line* também tiveram um papel muito significativo, embora não tenham sido exploradas todas as suas possibilidades (em razão de dificuldades infra-estruturais existentes no período da execução do projeto).

A boa vontade das ACEs em contribuir com os processos cooperativos, condição básica para o funcionamento em rede, foi elemento central no processo, assim como o esforço de coordenação realizado passo a passo pela equipe da ENAP, em atuação muito próxima com a equipe do MDS.

Como resultado inicial, verificou-se o fortalecimento dos vínculos institucionais entre MDS e ENAP, que passaram a ter uma comunicação muito mais ágil entre si, e destes com as ACEs.

Tendo objetivos, produtos, recursos e prazos bem definidos, ao término do Projeto este foi avaliado de modo muito positivo. E a Rede de Capacitação Descentralizada? Encerrado o Projeto, esta volta ao seu estado de “potencialidade”, não havendo informações sistematizadas sobre seu funcionamento.

As Agências Capacitadoras Estaduais, em graus diferenciados, mantêm-se atuando em outras parcerias com o MDS ou com os estados, porém a ENAP não possui informações sistematizadas sobre o assunto, que extrapola sua área de atuação. De qualquer forma, pode-se arriscar a dizer que foi constituída uma base de conhecimentos e entendimentos comuns entre essas instituições que funciona como um elemento propulsor a novas parcerias e iniciativas.

## 7. Conclusão

Tendo descrito algumas experiências vivenciadas pela ENAP na articulação de redes de capacitação de servidores públicos no Brasil e feito algumas breves reflexões sobre as lições aprendidas e os desafios aí presentes, cabe por último ressaltar a importância de se fazer investimentos em pesquisas e reflexões sobre o assunto “redes de políticas públicas”, tema geral dentro do qual a articulação dos agentes públicos responsáveis pela capacitação e pela formação de servidores está contido. E, mesmo que os elementos aqui expostos sejam ainda preliminares, considera-se a necessidade de ampliar o debate para além do âmbito nacional, sobre as potencialidades e limites das redes de capacitação. Parece nos que a consolidação da Escola Iberoamericana de Administração e Políticas Públicas – EIAPP é essencialmente um macro-desafio da atuação em rede de nossas escolas nacionais.

## Bibliografia

- ASAZU, Claudia (2006). Uma conversa sobre liderança: reportagem. In: *Revista do Serviço Público Brasília*, 57 (2): 259-266 Abr/Jun.  
[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2529](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2529)  
Acesso em: 22/07/2009.
- BÖRZEL, Tanja A. (2008) “Organizando Babel: redes de políticas públicas”. In: DUARTE, Fabio; QUANDT, Carlos & SOUZA, Queila (orgs.). *O tempo das redes*. São Paulo, Perspectiva.
- BRASIL (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm) – Acesso em: 21/07/2009.
- BRASIL (2005). Decreto No. 5.497, de 21 de julho de 2005.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5497.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5497.htm) - Acesso em: 21/07/2009.
- BRASIL (2006). Decreto No. 5707, de 23 de fevereiro de 2006.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 21/07/2009.
- CARVALHO, Paulo S. (2005) “Escolas de Governo e Cooperação”. In: *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005*. Disponível no sítio do CLAD: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0053133.pdf>. Acesso em: 21/07/2009.
- DUARTE, Fabio; QUANDT, Carlos & SOUZA, Queila (orgs.). (2008). Apresentação. In: *O tempo das redes*. São Paulo, Perspectiva.
- ENAP – Escola Nacional de Administração Pública (2009). Relatório Final 2007-2008 do Subprojeto 1: Formação de multiplicadores e de gerentes sociais que atuam na proteção social não contributiva e constituição da Rede Descentralizada de Capacitação. Brasília, mimeo.

GOLDSMITH, Stephen & EGGERS, William D. (2006). *Governar em rede: o novo formato do setor público*. Brasília: ENAP.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2008). Perfil dos municípios brasileiros.

PETERS, B. Guy (2008). Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. In: *Revista do Serviço Público Brasília*, 59 (3): 289-307 Jul/Set. Disponível no sítio da ENAP, acessado em 21/07/2009: [http://www.ena.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3177](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3177)

### **Resenha biográfica**

*Paulo Sergio de Carvalho* é psicólogo, mestre em psicologia clínica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Foi bancário do Banco do Brasil, dirigente sindical, professor universitário. Atua profissionalmente na educação não-formal de adultos desde 1985 (Instituto Cajamar, Unicamp-Cesit, Sindicato dos Bancários de São Paulo, dentre outros). Na gestão pública, atuou no âmbito municipal como secretário de planejamento no município de Santo André (no estado de São Paulo) e no âmbito federal como assessor no Ministério da Saúde (2003-2004) e como Diretor de Formação Profissional da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, onde trabalha desde 2005.

Contato: [paulo.carvalho@ena.gov.br](mailto:paulo.carvalho@ena.gov.br) ; <http://www.ena.gov.br>