

 **ENAP** Escola Nacional de Administração Pública

**Plano de Desenvolvimento Institucional**  
**Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**  
**2012 - 2015**

Brasília, maio de 2012.

**Escola Nacional de Administração Pública**

**SAIS – Área 2-A**

**70610-900 - Brasília – DF**

**Telefone: 61 – 2020-3408**

***Miriam Belchior***

**Ministra do Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão**

***Paulo Sergio de Carvalho***

**Presidente da Escola Nacional de Administração Pública**

***Aíla Vanessa de Oliveira Cançado***

**Diretora de Gestão Interna**

***Enid Rocha Andrade da Silva***

**Diretora de Comunicação e Pesquisa**

***Maria Stela Reis***

**Diretora de Formação Profissional**

***Paulo Marques***

**Diretor de Desenvolvimento Gerencial**

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

### SUMÁRIO

<b>1. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)</b> .....	<b>4</b>
1.1. Histórico de desenvolvimento da Escola.....	5
1.2. Diretrizes e metas 2012-2015 .....	9
<b>2. Projeto pedagógico institucional.....</b>	<b>12</b>
2.1. Transformações do Estado e sociedade: desafios ao serviço público .....	12
Transformações do Estado e sociedade: desafios para o século 21 ..	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Governo e políticas públicas.....	13
Os desafios do Estado brasileiro.....	13
2.2. O papel das escolas de governo .....	17
2.3. O serviço público federal e o papel da ENAP .....	19
2.4. Perfil de egressos e competências a serem desenvolvidas.....	21
2.5. Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais.....	22
2.6. Política de ensino .....	25
2.7. Seleção de conteúdos.....	26
2.8. Organização didático-pedagógica .....	28
2.9. Políticas de pesquisa e disseminação.....	34
2.10. Políticas de gestão.....	37
2.11. Responsabilidade social da Escola de governo .....	38
<b>3. O desenvolvimento da pós-graduação .....</b>	<b>42</b>
3.1. Plano e cronograma dos próximos cursos de especialização .....	46
<b>4. Corpo técnico e docente.....</b>	<b>49</b>
4.1. Perfil dos servidores da Escola .....	49
4.2. Perfil do corpo docente .....	50
<b>5. Organização administrativa .....</b>	<b>52</b>
<b>6. Infraestrutura física e instalações acadêmicas.....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>58</b>

## **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

### **1. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), é uma escola de governo que tem como missão desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas. Para tanto, atua, desde 1986, na oferta de cursos e programas de desenvolvimento técnico e gerencial, formação e aperfeiçoamento de carreiras e especialização (pós-graduação *lato sensu*), nas modalidades presencial, a distância e mista, além da produção e disseminação de conhecimento sobre gestão e políticas públicas.

Enquanto escola de governo distingue-se em sua finalidade dos centros acadêmicos tradicionais, já que alia a vocação para a ação prática e a transformação dos setores do Estado à promoção de conhecimento teórico e de pesquisa. A missão da ENAP é coerente com a noção mais corrente de escola de governo, associada à ideia de formação de quadros permanentes para o Estado e de desenvolvimento de líderes e dirigentes públicos em temas e programas considerados estratégicos para a melhoria da gestão pública, por meio de métodos educacionais que valorizam o ensino teórico-aplicado.

Com relação às demais escolas de governo no âmbito federal, possui papel diferenciado, pois aborda o campo da gestão e políticas públicas em sentido amplo e atende a servidores provenientes de todas as áreas do governo. Por estar institucionalmente vinculada ao MP, recebe regularmente atribuições de coordenação de ações no campo da formação de servidores federais, assim como de representação do governo brasileiro, no que tange à sua expertise, em articulações internacionais de capacitação, tais como as escolas ibero-americanas e redes internacionais de escolas de governo.

Em decorrência, a Escola dispõe de inúmeras atividades de cooperação internacional, que se caracterizam pela articulação com seus projetos estratégicos e pelo intercâmbio de boas práticas nas áreas de reforma e de modernização do Estado. Desse modo, a ENAP mantém relação transformadora não apenas com a comunidade local em que está inserida, mas também com a comunidade internacional, contribuindo com as experiências brasileiras em gestão pública e trazendo inovações e boas práticas que podem contribuir para a melhoria da ENAP, enquanto escola de governo, e para a transformação da realidade brasileira.

Além disso, por determinação do Decreto nº 5.497/2005, cabe à ENAP coordenar as demais escolas de governo federais no que se refere ao desenvolvimento de programas de capacitação voltados à habilitação de servidores para o exercício de cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS), bem como coordenar os programas de capacitação gerencial de pessoal civil das outras escolas de governo. Com a edição do Decreto nº 5.707/2006, a ENAP recebeu a responsabilidade de atuar na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), integrando o seu Comitê Gestor, e também a de coordenar o sistema de escolas da União.

### **1.1. Histórico de desenvolvimento da Escola**

A ENAP tem origem na Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep), um centro de capacitação de servidores públicos criado em 1980, no período militar, e com uma concepção restrita a treinamentos instrumentais, voltada à capacitação de técnicos de nível médio e fundamental. Em 1982, no bojo do processo de democratização e modernização do Estado brasileiro, o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) encomendou, ao embaixador Sergio Paulo Rouanet, um estudo que pudesse levar à implantação, no Brasil, de uma escola superior de administração pública.

Partindo da análise de dois modelos de formação de servidores públicos – o francês e o alemão – o Relatório Rouanet expressou a necessidade de estabelecer uma interligação entre seleção, formação e progressão dos servidores públicos. Recomendou a criação de carreira ou de cargos de natureza especial para o exercício de atividades de direção, supervisão e assessoramento nos escalões superiores da burocracia, como solução para a alocação de funcionários polivalentes, com perfil generalista e alta qualificação. Recomendou, ainda, a criação de uma escola de governo voltada exclusivamente para a formação inicial, a educação continuada e o recrutamento de quadros superiores da administração pública, adotando os princípios de formação generalista e de ensino de aplicação da *École Nationale d'Administration* (ENA), da França. Nesse amplo escopo de atuação, o relatório previa cooperação entre a nova escola e as universidades, outros centros nacionais de capacitação, como a ENA, e as escolas de governo da Alemanha e do Canadá. Em termos concretos, sugeria, para maior economicidade, o uso das instalações da Funcep.

Ao adotar tais orientações, a Comissão de Reforma do Estado da Presidência da República instituiu, pelo Decreto nº 93.277 de 19 de setembro de 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de planejar, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior da administração pública federal. Em termos organizacionais, a ENAP foi inserida na forma de diretoria na estrutura da Funcep, criando-se, ao mesmo tempo, outra diretoria – o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam), para desenvolver as atividades de capacitação de servidores dos vários níveis.

Em dezembro de 1990, a Lei nº 8.140 mudou a denominação da Funcep para Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e estabeleceu, como sua finalidade, promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal e coordenar e supervisionar os programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelos demais centros de formação da administração pública federal. Com isso, desde então, a ENAP possui as atribuições relacionadas à formação e ao aperfeiçoamento de carreiras e de implementação de programas de desenvolvimento gerencial.

No período de 1988 a 1991, a ENAP foi responsável pela formação inicial das carreiras recém-criadas de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Planejamento e Orçamento (APO) e Analista de Finanças e Controle (AFC). O contato da equipe dirigente e técnica da ENAP com a experiência francesa, representada pela *École Nationale d'Administration* (ENA), a partir de visitas técnicas, acompanhamento

de cursos e uso de material bibliográfico, complementado pelo intercâmbio com escolas canadenses e espanholas, entre outras, assim como a vivência da implementação dos cursos, lançaram as bases para a construção de um modelo pedagógico fundado no compromisso com a formação integral, com a multidisciplinaridade e com a articulação teórico-prática.

Superado um período de estagnação iniciado em 1990, a Escola revigorou-se a partir de 1995, em um contexto que conferia prioridade à reforma gerencial do Estado e ao fortalecimento dos quadros técnicos do chamado núcleo estratégico de governo. Foram reabertos os concursos para as carreiras do ciclo de gestão, entre as quais, as de EPPGG e APO, cujas formações iniciais permanecem até hoje sob a responsabilidade da ENAP.

Nesse cenário, a ENAP afirmou sua identidade, principalmente como espaço de capacitação de servidores e dirigentes públicos, para conhecimento e discussão dos novos conceitos, técnicas e ferramentas de gestão. Para tanto, restabeleceu-se o contato com experiências internacionais com diferentes perspectivas sobre processos de reforma do setor público, com o estabelecimento de acordos de cooperação técnica e a promoção de eventos nacionais e internacionais. O resultado foi a acumulação pela Escola de competências, de um acervo de publicações, memórias e documentação de boas práticas de gestão de âmbito internacional. Todas estas atividades possibilitaram à instituição desenvolver um amplo programa de educação continuada.

A partir de 2002, a Escola sentiu-se em condições institucionais para iniciar nova vertente de atuação. Após ter desenvolvido alguns cursos de especialização com universidades, em que estas eram corresponsáveis pela implementação dos cursos e responsáveis por sua certificação, a ENAP entrou, em 2002, com pedido de credenciamento na Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (Sesu/MEC), para oferta, em nível de pós-graduação *lato sensu*, do curso de Especialização em Gestão Pública. O credenciamento ocorreu em dezembro de 2003 (Portaria MEC nº 3.885, de 18/12/2003).

Essa definição, de que a oferta de cursos de pós-graduação deveria ser uma linha de investimento contínuo da Escola, teve como base a análise do contexto da administração pública federal e das demandas de qualificação do quadro de servidores de nível superior no campo da gestão pública. A demanda por cursos de pós-graduação vem crescendo, associada à necessidade de os órgãos públicos dotarem seus quadros de competências de gestão cada vez mais complexas, envolvendo capacidade de análise dos desafios postos para a administração pública em um contexto de mudanças, que coloca a necessidade de novos arranjos organizacionais e inovação constante na formulação e na implementação das políticas públicas.

Destaca-se, portanto, uma demanda de cursos diferenciada daquela que vem sendo coberta pelos centros acadêmicos. Há focos e prioridades diferentes: uma das preocupações consiste em aproximar os participantes das questões concretas da prática governamental e desenvolver competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais, adotando estratégias de ensino teórico-aplicado, com instrumentos pedagógicos que facilitem a apropriação daquela realidade, sua análise e enfrentamento dos problemas identificados (estudos de caso, simulações, depoimentos de dirigentes e profissionais da administração pública e dos organismos da sociedade etc.).

Em razão disso, foi criada a Coordenação-geral de Especialização, integrando a Diretoria de Formação Profissional, com vistas a desenvolver cursos de pós-graduação para

servidores públicos de modo contínuo. O esforço de institucionalizar essa modalidade formativa foi acompanhado pela autorização, por parte do MEC, para que a ENAP ofertasse “*programas e cursos de pós-graduação lato sensu nas suas áreas de competência*” pelo prazo de cinco anos (Portaria MEC nº 11, de 4 de janeiro de 2005). Assim, no período de 2002 a abril de 2012, foram realizados 17 cursos de pós-graduação *lato sensu*, sendo 15 certificados pela ENAP e dois certificados por universidades parceiras (UFMG e UFAM), com um total de 474 concluintes (monografias aprovadas).

Em fevereiro de 2006, o então presidente da República, por meio do Decreto nº 5.707, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que tem, entre suas diretrizes, a de “*priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)*”. Para isso, considera como escolas de governo “*as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*”.

Como a maioria dos servidores públicos federais atua de modo descentralizado nas regiões do país<sup>1</sup> e a ENAP está sediada em Brasília, desde 1996 existe o Programa de Parcerias, por meio do qual são firmados termos de cooperação técnica com escolas de governo regionais ou universidades para a oferta regional de cursos presenciais de desenvolvimento gerencial. O Programa viabilizou, no período de 1996 a final de 2011, a capacitação de mais de 39,9 mil servidores públicos lotados nas cinco regiões do país. Os parâmetros da cooperação garantem que as vagas ofertadas sejam ocupadas minimamente por 50% de servidores federais e que as demais sejam disponibilizadas a servidores estaduais ou municipais. Dessa forma, além de atender a seu público prioritário, a ENAP contribui para a capacitação de servidores de outras esferas de governo.

A partir de 2004, o atendimento a servidores públicos federais lotados fora do Distrito Federal também foi ampliado por meio do investimento nos cursos a distância. A oferta de 2,5 mil capacitações em 2004 evoluiu para aproximadamente 25 mil em 2011, o que beneficiou também diversos servidores públicos estaduais e municipais.

Para responder adequadamente às exigências decorrentes da ampliação de suas atividades nos últimos anos, a ENAP adotou medidas organizacionais tais como investimentos em equipamentos e sistemas informatizados de gestão de cursos, a consolidação de uma equipe de Secretaria Escolar, a criação de padrões internos de trabalho, a realização de concurso público para preenchimento de quadros técnicos próprios (2006 e 2009) e a atração de servidores de diversos órgãos públicos com titulação de doutorado, mestrado e pós-graduação *lato sensu* para os quadros da Escola.

Além disso, a integração das atividades de ensino com aquelas desenvolvidas pela área de pesquisa da Escola vem sendo ampliada, em especial no que diz respeito à utilização, pelos professores, de informações relativas a práticas inovadoras na gestão pública e à

---

<sup>1</sup> Segundo dados do Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento, em setembro de 2011, havia 570.999 servidores públicos federais civis ativos, sendo 62.976 deles lotados no Distrito Federal.

elaboração de estudos de caso. Isso ocorre mediante a utilização do banco de soluções do Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal e da Casoteca de Gestão Pública<sup>2</sup>.

Outras fontes importantes de informação são as publicações digitais no sítio eletrônico da Escola e o acervo da biblioteca especializada em gestão pública e ciências políticas, sociais e econômicas, ampliado regularmente com recursos próprios e doações de escolas parceiras internacionais. Merece destaque a publicação regular (trimestral) da *Revista do Serviço Público*,<sup>3</sup> indexada na Capes e cujos artigos publicados passam pelo sistema de *blind review*.

No âmbito da cooperação internacional, nos últimos anos, a ENAP tem buscado fortalecer a integração com a política de cooperação internacional do governo brasileiro. A Escola tem desenvolvido não só projetos tradicionais de cooperação técnica com parceiros como Canadá, França, Espanha e União Europeia, como também tem sido convidada a participar de 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 se focado em países de língua portuguesa, motivada tanto pela proximidade cultural quanto pela percepção do Brasil como um parceiro diferenciado no desenvolvimento desses países. Tais 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.

No contexto das redes e foros de cooperação internacional, são vários os destaques. A ENAP participa no Diálogo Índia, Brasil e África do Sul (Ibas), cujas parcerias com a *Public Administration Leadership and Management Academy* (Palama), da África do Sul, e do *Administrative Staff College of India* (Asci), da Índia, ensejaram, por meio de encontros anuais, inclusive no Brasil, a identificação de conhecimentos e experiências comuns a serem compartilhadas na construção de um modelo Sul-Sul de gerenciamento e de desenvolvimento de lideranças no serviço público. Merece também sublinhar a contribuição efetiva da ENAP na criação da Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas (EIAPP), aprovada pela VIII Conferência Ibero-americana de Ministros de Administração Pública e Reforma do Estado, em 2006, que, com apoio da ABC/MRE, já realizou seis cursos para servidores latino-americanos no Brasil, entre 2007 e 2011.

Vale também realçar a participação da ENAP em conselhos acadêmicos de fóruns ou redes regionais latino-americanos, como o da própria EIAPP, do Instituto Mercosul de Formação (Imef), com sede no Uruguai, bem como da Escola Ibero-americana de Governo e Políticas Públicas (Ibergop). Ainda no contexto latino-americano, a ENAP tem participado efetivamente dos 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

---

<sup>2</sup> As iniciativas podem ser acessadas por meio dos endereços eletrônicos “inovacao.enap.gov.br” e “casoteca.enap.gov.br”.

<sup>3</sup> Instituída em novembro de 1937, antes mesmo da criação do Dasp, em 1938, trata-se da primeira revista de administração pública brasileira. Sua edição passou a ser de responsabilidade da ENAP quando da criação da Escola, em 1986. O *download* gratuito das edições da Revista pode ser feito no endereço eletrônico [www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=257](http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=257).

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 da gestão públicas. É também associada ao *International Institute of Administrative Sciences* (Iias), tendo sido designada como representante brasileira nesta instituição. Em 2010, no México, a ENAP participou da criação do Grupo Latino-americano pela Administração Pública (Glap), como uma instância regional do Iias.

O investimento na cooperação com instituições nacionais e estrangeiras e na participação em redes de escolas de diversas abrangências tem propiciado à ENAP muitos aprendizados, aproveitados para a ampliação de suas capacidades, e tem possibilitado a disseminação de conhecimentos inovadores no campo da formação de servidores públicos.

Na apuração dos resultados alcançados no período de realização do Plano Plurianual 2008-2011, a ENAP superou as previsões, mensuradas na forma de indicadores. O número total de capacitações realizadas previsto para 2011, que era de 21,5 mil, foi superado em 19.697 capacitações, totalizando 41.197 participantes em eventos de aprendizagem realizados. O número de *downloads* de publicações disponíveis no sítio da ENAP também superou a previsão de 180 mil, ficando em 334.639 *downloads*. Por fim, com relação ao total de horas de capacitação realizadas, foram previstas 570 mil horas, porém a apuração final registrou 1.177.217 horas de capacitação. A superação das metas se deve ao aperfeiçoamento das práticas educacionais e à ampliação do seu alcance, especialmente no que se refere à educação a distância, inovações essas de difícil dimensionamento em 2007, momento em que foi elaborado o PPA 2008-2011.

Esses resultados e realizações alcançados demonstram a consolidação institucional da Escola Nacional de Administração Pública – que tem papel de relevo na formulação e implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal –, garantindo a estabilidade necessária à continuidade de seus programas, incluindo os cursos de pós-graduação *lato sensu*.

## **1.2. Diretrizes e metas 2012-2015**

Em dezembro de 2011, a ENAP concluiu seu Planejamento Estratégico 2012-2015. Consolidado de modo coletivo, o planejamento definiu como *visão* de futuro da ENAP “*ser referência em formação e desenvolvimento dos agentes públicos, visando ao seu alto desempenho, e na indução da inovação em gestão pública, a fim de obter resultados para a sociedade*”. Reiterou, ainda, sua *missão* de “*desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas*” e estabeleceu quatro *objetivos estratégicos* a serem buscados ao longo dos quatro anos:

1. Formação de agentes públicos de forma estratégica e inovadora;
2. Desenvolvimento de pesquisas e disseminação de conhecimentos de gestão;
3. Apoio à melhoria da gestão dos órgãos da administração pública federal;
4. Gestão estratégica da Escola.

Para cada objetivo estratégico, por sua vez, foram atribuídas *inflexões*, cuja realização, ao longo da vigência do plano, contribuirá para a melhoria, a inovação e a expansão da atuação da Escola, a saber:

- 1.1 - Consolidar programas para a formação e aperfeiçoamento de agentes públicos, adequados às necessidades e competências dos diferentes segmentos.
  - 1.2 - Aperfeiçoar e consolidar o projeto político pedagógico fortalecendo o caráter aplicado dos eventos de aprendizagem.
  - 1.3 - Ampliar a inserção de recursos de TIC no desenho de eventos de aprendizagem e na gestão do conhecimento.
  - 1.4 - Fortalecer a atuação em rede para o desenvolvimento de eventos de aprendizagem.
  - 1.5 - Implantar política de educação *on-line*.
- 
- 2.1 - Consolidar a política de produção e disseminação de conhecimento sobre gestão de políticas públicas.
  - 2.2 - Atuação conjunta entre a Diretoria de Comunicação e Pesquisa e demais áreas da Escola na discussão dos principais eixos, conteúdos e metodologias e no planejamento de atividades.
  - 2.3 - Aperfeiçoar a comunicação como ferramenta de gestão estratégica e de disseminação do conhecimento.
  - 2.4 - Fortalecer as linhas de publicação ENAP para serem reconhecidas como referência na área de administração pública brasileira.
  - 2.5 - Aperfeiçoar tratamento documental de forma a contribuir para a gestão do conhecimento.
- 
- 3.1 - Consolidar a atuação da ENAP no processo de elaboração dos planos de capacitação por competência dos órgãos da administração pública federal.
  - 3.2- Consolidar a atuação da ENAP nos processos de planejamento dos órgãos da administração pública federal e de implementação de políticas públicas.
- 
- 4.1- Aprimorar os processos críticos de trabalho de forma a uniformizar rotinas e melhorar a eficácia e eficiência da gestão da Escola.
  - 4.2- Desenvolver sistemas corporativos integrados.
  - 4.3- Definir e implantar uma metodologia de gestão do conhecimento.
  - 4.4 - Aprimorar os processos de seleção, desenvolvimento e avaliação na Gestão de Pessoas.
  - 4.5- Aperfeiçoar o modelo de repasse de recursos financeiros dos órgãos da APF à ENAP para a realização de eventos de aprendizagem.
  - 4.6 - Aperfeiçoar o modelo de gestão com foco em processos de tomada de decisão, comunicação, monitoramento e avaliação.

4.7 - Aperfeiçoar política de prospecção, contratação, alinhamento e avaliação de colaboradores.

4.8 - Revitalizar e modernizar o Campus da ENAP.

Da análise das inflexões é possível apreender que a Escola se propõe, no período 2012-2015, a dar um salto, sobretudo qualitativo, aprofundando sua contribuição aos órgãos da administração pública federal e ao desenvolvimento do campo da gestão e das políticas públicas no Brasil. As 20 inflexões apresentadas são desdobradas em 90 ações, com seus responsáveis, prioridades, produtos e prazos estipulados.

O Planejamento Estratégico projeta a atuação da Escola de 2012 a 2015, em consonância com os prazos e os macro-objetivos do governo federal, definidos pelo Plano Plurianual (PPA). No PPA, a ENAP está diretamente envolvida na implementação do “Programa 2038 – Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública”, mais especificamente no “Objetivo 0606 – Aperfeiçoar a gestão de pessoas na administração pública federal, orientada por competências e pela democratização das relações de trabalho, visando aumentar a capacidade do governo na implementação de políticas públicas”, na “Iniciativa 02D6 – Implementação de política de desenvolvimento de pessoas na Administração Pública Federal”. Dentro dessa iniciativa, a ENAP é responsável pela implementação das seguintes ações e produtos:

<b>Nº</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto 2012</b>
4066	Desenvolvimento Gerencial da Administração Pública	Capacitação realizada (unidade) = 40.000
4068	Formação Inicial e Aperfeiçoamento de Carreiras	Aluno formado (unidade) = 1.500
6273	Pós-Graduação para Servidores Públicos	Aluno formado (unidade) = 90
6275	Pesquisa e Disseminação de Inovação e Conhecimento em Gestão Pública	Exemplar disseminado (unidade) = 225.000

A realização das ações voltadas ao alcance dos objetivos estratégicos e ações do PPA são acompanhadas pelo Conselho Diretor da Escola, que verifica mensalmente seu desenvolvimento.

## **2. Projeto Pedagógico Institucional**

### **2.1. Transformações do Estado e sociedade: desafios ao serviço público**

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

Os estados são desafiados a construir políticas capazes de gerar desenvolvimento econômico e social em condições econômicas e geopolíticas que não encontram precedentes na sua evolução histórica, porque se alteraram significativamente os processos pelos quais as sociedades produzem suas condições de vida, se organizam e estabelecem seus critérios de bem-estar.

Um novo conceito de desenvolvimento se apresenta para o século 21, trazendo à tona a importância das “efetivações e capacidades”, termo cunhado por Amartya Sen, refletindo as transformações econômicas, tecnológicas e sociais do contexto contemporâneo global.

Verifica-se uma transformação nos fundamentos econômicos do desenvolvimento: da grande indústria à economia do conhecimento, dos investimentos massivos em máquinas e grandes fábricas industriais aos investimentos na formação de inteligências. Isso indica que o crescimento no século 21 ocorrerá cada vez mais pela combinação criativa de informações convertidas em fórmulas, programação de softwares, imagens e outras formas de bens e serviços intangíveis do que pela manipulação física de materiais para a produção de bens tangíveis.

Outro aspecto significativo desse processo de mudanças foi a democratização e a ampliação da esfera pública, com a inserção de novos atores sociais e políticos nos mecanismos de controle das decisões e na gestão de políticas públicas. Essa ampliação está na base dos movimentos sociais e políticos, sobretudo aqueles registrados nos países latino-americanos ainda no século 20, que advogaram o repúdio aos regimes autoritários e o resgate das instituições democráticas.

Além disso, o contexto mundial contemporâneo é marcado por uma dinâmica crescentemente internacionalizada dos mercados, em que a própria cadeia produtiva perpassa diversos países – e os estados participam na construção das vantagens comparativas e de especialização internacional, influenciando no perfil das ocupações.

Novos grupos de interesse e de poder se constituem, nova configuração de relações de poder se estabelece, com aumento da potencialidade de conflito social e complexidade. Ao mesmo tempo em que a economia do conhecimento renova o conjunto de desafios para o Estado do século 21, persistem e se intensificam os desafios de consolidação da democracia. Assim, é absolutamente fundamental o fortalecimento do papel do Estado como entidade coletiva que ocupa centralidade institucional e fornece os parâmetros de sustentação e as garantias para o desenvolvimento, entendido aqui em sua integralidade social e econômica.

O desafio da coordenação política do governo e do Estado é premente, uma vez que se faz necessário um mínimo de coerência entre os objetivos substantivos que correspondem à unidade nacional, frente ao contexto interno e também externo. A essência dos desafios do Estado está em lidar com os problemas da ação coletiva.

A profissionalização e a instrumentalização dos quadros são fundamentais para o Estado aperfeiçoar seu papel de sustentação às condições do desenvolvimento social e econômico, de modo a acompanhar o que vem sendo praticado tanto no setor privado como nos outros países de modo geral.

### Governo e políticas públicas

Governar em contexto democrático implica a capacidade de incorporar e processar interesses e demandas amplamente diversificados, compartilhando poder e responsabilidade com a sociedade e os usuários dos serviços públicos, tanto nos momentos de escolher prioridades e estratégias quanto no acompanhamento e na avaliação da ação pública.

Por meio das políticas públicas, o Estado conjuga objetivos superiores, relacionados ao futuro socialmente desejável, com a ação. Portanto, a capacidade de governo em políticas públicas extrapola a capacidade gerencial, abarcando o campo dos valores, concepções e compromissos que orientam as escolhas sobre os rumos da ação governamental.

A compatibilização entre o desenvolvimento e a democracia torna o desafio da formulação e da implementação de políticas públicas ainda maior, se considerarmos que no centro da questão do desenvolvimento sustentável está o desenvolvimento social.

Estudos comprovam que a coerência e a sustentabilidade do conjunto de ações e políticas governamentais crescem à medida que diminuem as prerrogativas unilaterais das autoridades executivas dos governos, levando à conclusão de que o bom governo é aquele que governa compartilhando responsabilidades.

Ao mesmo tempo em que tais constatações revelam um caminho a seguir, também demonstram a complexidade da tarefa de imbricar nos processos e arenas decisórias, as redes de instituições políticas autônomas, estendendo-se a responsabilidade política, além de verticalmente, também horizontalmente, em escopo e no tempo. A coerência das políticas não é uma consequência direta da totalidade ou da precisão do seu desenho original, mas sim de uma integração entre desenho e implementação e entre longo e curto prazos.

Os desafios da coordenação governamental impõem-se fortemente quando o assunto é formulação e implementação de políticas de governo, uma vez que a compatibilização entre desenvolvimento e democracia contempla relações intra e intergovernamentais bastante intrincadas, no contexto dos processos simultâneos de descentralização, de regionalização e de globalização.

### Os desafios do Estado brasileiro

No caso do Brasil, as transformações em curso combinam-se com outro processo, o de redemocratização iniciado na década de 1980, após duas décadas de governos militares autoritários, que vem se consolidando há 20 anos. Tal processo teve momento de destaque com a promulgação da Constituição Federal de 1988, também chamada de “Constituição Cidadã”, por trazer para a agenda política e social inúmeras inovações e definições que visam ao fortalecimento dos direitos de cidadania, historicamente frágeis no Brasil.

O processo de redemocratização engendrou alterações significativas nas relações entre Estado, mercado e sociedade, e impôs à administração pública não só a exigência de sua modernização, mas também, destacadamente, a exigência de adequar-se às condições institucionais do Estado democrático de direito.

A Constituição brasileira, promulgada em 1988, acabou absorvendo grande parte das reivindicações do movimento de “Participação Popular na constituinte”, institucionalizando várias formas de participação da sociedade na vida do Estado, sendo que a nova Carta Magna ficou conhecida como a Constituição Cidadã pelo fato de, entre outros avanços, ter incluído em seu âmbito mecanismos de participação no processo decisório federal e local e também pelo fato de ter concedido maior poder aos municípios que estão, em princípio, mais próximos do cidadão.

A nova Constituição, ao estabelecer os objetivos da República<sup>4</sup>, redesenhou, em larga medida, o Estado brasileiro, introduzindo e fortalecendo vários preceitos, entre os quais:

- a) Consolidação de direitos fundamentais, inserindo em seu rol conquistas históricas e demandas recentes como o direito à saúde, à educação, ao meio ambiente etc.
- b) Adoção pela administração pública de princípios gerais orientadores de todo seu funcionamento: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
- c) Descentralização administrativa, com vistas a assegurar maior autonomia e agilidade, implicando o pacto federativo com atribuições de responsabilidade às três esferas – municipal, estadual e federal – com aumento da complexidade na elaboração e na implementação das políticas públicas.
- d) Democratização do setor público, por meio de processos que assegurem transparência às ações governamentais e maior controle social.
- e) Consolidação do exercício democrático como direito de todos os cidadãos seja por mecanismos diretos (plebiscito, referendo etc.), seja por meio de representante eleitos, seja por espaços e processos de participação social (conselhos, conferências, audiências públicas etc.).

Hoje, após duas décadas dos avanços inseridos na Constituição, quase a totalidade das políticas sociais brasileiras – saúde, educação, assistência social, criança e adolescente, trabalho e renda, turismo, meio ambiente, pesca etc. – conta com espaços institucionalizados de participação social. São os conselhos que se configuram como órgão

---

<sup>4</sup> O texto constitucional estabelece esses objetivos em seu artigo 3º nos seguintes termos: “construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”.

administrativo colegiado com representantes da sociedade civil e do Poder Público. Muitos desses, com o apoio do Estado, passaram a desenvolver também conferências nacionais, consideradas espaços mais amplos de participação, onde representantes do Poder Público e da sociedade discutem e apresentam propostas para o fortalecimento e adequação de políticas públicas específicas. Algumas conferências são regulamentadas por lei, (conferências nacionais, estaduais e municipais da saúde e da assistência social), outras são regulamentadas por decreto do Poder Executivo e há ainda aquelas que não possuem nenhum instrumento de institucionalização que obriga a sua realização.

Assim, a ampliação da esfera pública passou a demandar do Estado brasileiro a capacidade de incorporar e processar interesses e demandas amplamente diversificados, compartilhando responsabilidade com a sociedade.

O estabelecimento dos direitos fundamentais (aqui incluídos os direitos sociais), assim como as definições relativas à cultura, à ciência e tecnologia, ao meio ambiente etc., constituiu a base para a organização da ação do Estado e da divisão de atribuições entre a União, os estados e os municípios. Além disso, a constitucionalização das políticas públicas, outra característica da Constituição de 1988 induz as esferas subnacionais a assumirem políticas consideradas prioritárias pelo sistema político nacional e protege questões fundamentais para a sociedade de influências advindas de contingências relacionadas ao jogo de forças no poder.

### *A Desigualdade regional*

O processo histórico de ocupação do território nacional, desde seu “descobrimento”, resultou em uma configuração de desigualdade “herdada” entre leste e oeste; e entre norte e sul, bem como territórios de praticamente ausência do Estado. Tanto a desigualdade econômico-social como a fragilidade desses territórios demandam das políticas públicas um olhar especial à sua dimensão territorial, incluindo objetivos relacionados ao equilíbrio regional, redução de desigualdades e inclusão social. A articulação de políticas setoriais em suas bases territoriais, com reconhecimento das especificidades sociais, culturais, econômicas dessas bases e participação das populações e atores locais, contribuiria em muito para a inclusão social, o aperfeiçoamento da democracia e das próprias políticas, que se tornariam mais efetivas, produtivas e eficientes.

### *O Pacto federativo em construção*

A qualidade das políticas públicas, como instrumento da ação governamental, é reflexo da capacidade de governo e de articulações entre Estado e sociedade, entre os papéis e ações dos entes da federação, bem como dos órgãos envolvidos na formulação e na implementação de políticas públicas na administração pública federal.

A administração pública do governo federal brasileiro tem o desafio de implantar políticas públicas voltadas para a redução das desigualdades regionais, condição essencial para a garantia do pacto federativo e da unidade nacional. A questão que se coloca no Brasil

é de como desenhar e implementar políticas públicas nacionais em uma federação com alta desigualdade regional e social, acirrada competição regional, poucos mecanismos de cooperação formal e informal e recursos públicos concentrados no centro.

A constitucionalização de políticas públicas, ao mesmo tempo em que apresenta vantagens de proteção de direitos, coloca desafios aos níveis subnacionais sobre como adequarem as políticas segundo suas especificidades. Além disso, os papéis que cabem a cada um dos entes federados na formulação e na execução das políticas públicas ainda carecem de melhor definição, para que a cooperação federativa possa ser mais produtiva, evitando-se superposições e lacunas.

Em se tratando de políticas nacionais com articulação federativa no Brasil, liderança e cooperação são fundamentais. A complexidade institucional é reflexo também das distinções entre as políticas. Não há um formato único de organização de políticas públicas, cada uma requer incentivos seletivos diferenciados, e só algumas apresentam modelos mais completos, como o Sistema Único de Saúde (SUS) e o Sistema Único de Assistência Social – (Suas), por exemplo. A grande maioria está em processo de construção.

A municipalização, mais um princípio constitucional das políticas públicas no Brasil, traz a vantagem de permitir a incorporação da diversidade social e cultural brasileira no desenho das políticas. Porém, a capacidade financeira, técnica, gerencial das esferas municipais é heterogênea, ficando para a União ainda um papel decisório e financeiro privilegiado da instância federal.

#### *Os Desafios da eficácia como princípio da administração pública brasileira*

O desafio é grande porque a máquina pública brasileira ainda tem que superar seus próprios déficits de eficácia e eficiência, resultado do legado autoritário e patrimonialista das instituições públicas.

O sistema federal de planejamento tem no Plano Plurianual de Investimentos, o PPA, uma metodologia que enseja um modelo de gestão com foco em resultados, baseado na territorialidade, na intersetorialidade dos programas, na focalização dos investimentos e na indissociação com o orçamento público. Contudo, uma análise do desempenho dos programas revela déficits de resultado atribuídos a problemas de formulação e problemas de gestão. A superação desses problemas é um desafio cujo enfrentamento depende do envolvimento e da preparação de todos os agentes públicos.

Para dar conta da melhoria do gasto, a capacitação do gestor deve primar por promover a associação permanente entre meios e fins, o que é fundamental para a alocação correta dos recursos. As políticas públicas do governo federal geralmente são realizadas com descentralização de recursos para governos subnacionais. A melhoria da coordenação vertical e da capacidade de acompanhamento e controle contribui para a maximização da utilização dos recursos tendo em vista os fins a que se destinam.

As inovações introduzidas no sistema orçamentário da administração pública – especialmente na esfera federal – buscam valorizar e integrar as três funções básicas de um sistema orçamentário moderno: planejamento, gerência e controle. Trata-se de um esforço

para consolidar o sistema orçamentário, transformando-o em um instrumento eficaz de gestão dos recursos e das organizações públicas.

Contudo, constata-se um descompasso entre um aparato legal – normativo, cuja base está no próprio direito administrativo, que inibe a discricionariedade dos gestores públicos e reduz graus de autonomia e flexibilidade. Em torno dessa tensão, há muita controvérsia, uma vez que convive com a necessidade de flexibilização, a permanência de práticas de uso privado de recursos públicos.

Existe uma pauta de questões relacionadas à gestão que carece de reflexão e tratamento na agenda do Estado, tais como os regimes jurídicos adequados às funções das organizações, formas de contratualização administrativa com mecanismos de delegação de resultados – contratos de gestão; assim como questões relacionadas à própria institucionalização da participação social na alocação de recursos públicos, de parcerias, consultas públicas e outros<sup>5</sup>.

Tendo como pano de fundo o pluralismo institucional e social que marca as sociedades contemporâneas, vários são os arranjos institucionais possíveis para a implementação de políticas públicas. Cada um desses arranjos responde a estratégias específicas para o alcance dos objetivos relacionados à ampliação e/ou focalização da capacidade de atendimento de demandas da sociedade, em termos de políticas e de serviços públicos. Arranjos como descentralização, redes, parcerias, conselhos e diversas formas de contratualizar resultados são mecanismos que viabilizam os objetivos das políticas e que merecem atenção especial, constituindo-se fator de sucesso e condicionando o estilo de gestão e funcionamento do governo.

Isto posto, a escola de governo tem um grande papel no desenvolvimento de programas que contribuam de modo efetivo para o fortalecimento de uma gestão democrática, participativa, responsável, transparente e integrada ao desenvolvimento da sociedade brasileira. Tais programas devem ser orientados pelo respeito e pela valorização da diversidade (no serviço público e na sociedade), bem como pela busca de graus crescentes de inclusão social.

## **2.2. O papel das escolas de governo**

O conceito de escola de governo é utilizado indistintamente por diferentes esferas de governos, por organizações públicas e privadas, e pelos três poderes para designar diversas intervenções ou soluções no que se refere ao desenvolvimento de pessoal. Comumente, essas organizações se particularizam por dedicar-se à formação para carreiras estruturadas da administração pública, o que não implica necessariamente a exclusão de linhas de atuação convencionais no campo da capacitação profissional.

Há quem estabeleça a distinção das escolas de governo em função de sua natureza e papel, quando comparadas ao sistema de ensino regular. Nesse caso, essas organizações afastar-se-iam dos centros acadêmicos tradicionais, já que aliam a vocação para a ação

---

<sup>5</sup> Floriano de Azevedo Marques – palestra no seminário Uma Nova Agenda para a Gestão Pública (SAE), realizada na FGV, em 2010, São Paulo.

prática e a transformação dos setores do Estado à promoção de conhecimento teórico e de pesquisa. Poder-se-ia dizer que as escolas de governo se particularizam pelo ensino aplicado e diretamente responsivo às necessidades da administração pública. Entretanto, experiências nacionais e internacionais demonstram que, também, essas fronteiras não são tão precisas.

Frente às imprecisões conceituais, o que parece destacar as escolas de governo, particularmente no âmbito internacional, é o seu empenho em manter programas de formação e aperfeiçoamento dos altos quadros do Estado, além de constituírem centros de reflexão sobre os desafios e avanços requeridos para a máquina pública. Exemplo emblemático nesse sentido é a *École Nationale d'Administration francesa*, criada em 1945, com o propósito de democratizar o acesso à função pública e assegurar a seleção e formação inicial e continuada dos altos cargos do Estado francês.

Não obstante, o conceito tem abarcado recentemente uma dimensão mais ampla, que realça o compromisso com a profissionalização e aprendizagem contínua da burocracia pública.

No Brasil, a Constituição de 1988, em seu artigo 39, § 2º, determinou a instituição de Escolas de Governo, nos três níveis federativos, com o propósito da *“formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção nas carreiras”* instituídas no setor público. Essa situação gerou, para muitos, a impressão de que a legislação estaria definindo, no âmbito da administração federal, um campo específico de atuação para as escolas de governo, que, a partir de então, voltar-se-iam exclusivamente para a formação e aperfeiçoamento de carreiras.

No entanto, em fevereiro de 2006, o presidente da República instituiu, por intermédio do Decreto nº 5.707, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) com a definição, em seu artigo 4º, de uma missão mais abrangente para as referidas escolas, que foram definidas como instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Assim, independente de faixas de atuação ou delimitação de públicos-alvo, a vocação das escolas de governo é o aprimoramento do corpo funcional do Estado de forma permanente e sustentável. O desafio é o de estabelecer a educação para o *governar* e o *administrar* que não perca de vista o pensamento reflexivo, a criticidade, o compromisso com os princípios democráticos e éticos e, sobretudo, com o exercício da cidadania.

A profissionalização e a instrumentalização dos quadros são fundamentais para o Estado aperfeiçoar o seu papel de sustentação às condições do desenvolvimento social e econômico. Torna-se um ponto destacado nas políticas voltadas para a melhoria da administração pública. A formação e capacitação regular dos servidores constituem estratégia e meio para garantir a mobilização das competências, a constituição de novos conhecimentos e a construção de um corpo funcional comprometido não só com a eficiência técnica, mas capaz de refletir a sua ação, compreender as implicações sociais e políticas de suas intervenções e garantir que o Estado esteja a serviço dos cidadãos.

Em resumo, as escolas de governo constituem espaços não só para formar e capacitar os servidores, mas também para veicular as inovações teóricas, técnicas e metodológicas necessárias ao enfrentamento dos desafios no setor público, sem descuidar-se do propósito

de incentivar a consciência crítica, a postura reflexiva, a promoção do debate virtuoso sobre concepções acerca dos desafios da agenda governamental e o compromisso ético requeridos dos profissionais que atuam no contexto de um Estado democrático, eficiente e efetivo nos serviços que presta à sociedade.

### **2.3. O serviço público federal e o papel da ENAP**

A orientação para uma burocracia profissionalizada no Brasil tem origem na criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, que buscou estabelecer um sistema de recrutamento por mérito para a entrada no serviço público. Essa orientação foi afirmada pela Constituição Federal Brasileira de 1988, que tornou obrigatória a realização de concurso como forma de ingresso nos quadros do estado.

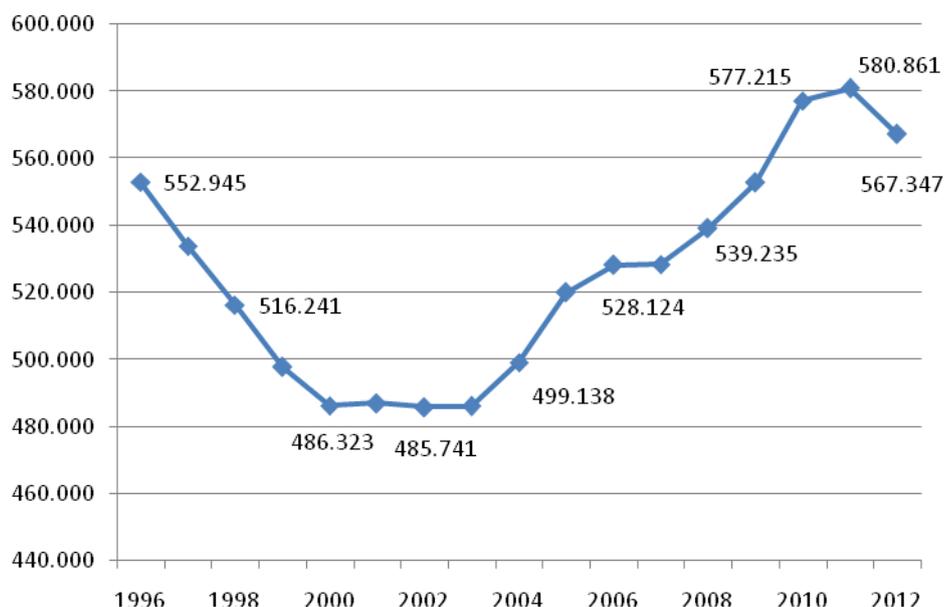
Nos últimos anos, entretanto, a profissionalização do serviço público federal vem sendo reforçada por diversas iniciativas como a retomada dos concursos públicos, recompondo quantitativa e qualitativamente a força de trabalho, a substituição de terceirizados e temporários, a criação e o fortalecimento de carreiras de Estado e o estabelecimento de critérios mais rigorosos para a ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (DAS).

Cabe destacar que a criação de novas carreiras de Estado em áreas estratégicas tem atraído quadros técnicos altamente qualificados, como as carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Planejamento e Orçamento (APO), Analista de Comércio Exterior (ACE), Analista de Finanças e Controle (AFC), Analista de Infraestrutura, Especialista em Regulação, entre outras, o que tem aumentado significativamente a capacidade burocrática do Estado.

No campo dos cargos de direção e assessoramento superior, foram definidos critérios (Decreto 5.497/2005 e PL 3.429/2008) para sua ocupação, de forma que os cargos de DAS de nível 1 a 3 devem ser ocupados em 75% por servidores de carreira e aqueles de nível 4, por 50%. Além disso, tem sido comum a realização de processos seletivos abertos para preenchimento desses cargos, além de possibilitar a atração de servidores de outros entes federativos para compor os quadros federais.

Como resultado da recomposição dos quadros federais civis na administração pública brasileira, segundo o Boletim Estatístico de Pessoal da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, no início de 2012 cerca de 1,1 milhão de servidores públicos ativos compunha o quadro da União, sendo cerca de 570 mil servidores civis da administração direta, autárquica e fundacional, retornando a patamares próximos ao nível de servidores de meados dos anos 90, demonstrando a valorização do serviço público. O Gráfico 1, a seguir, permite visualizar esse movimento.

**Gráfico 1** – Evolução do número de servidores civis ativos do Poder Executivo federal. Dezembro de 1996 a fevereiro de 2012



Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal SRH e Segep/MPOG nº 8 (1996) a 191 (mar,2012).

Essas transformações recentes no funcionalismo público federal e a busca pela profissionalização crescente dos servidores somadas às transformações estruturais do Estado e aos avanços tecnológicos requerem uma política de formação e capacitação permanente do serviço público. O Estado Brasileiro tem como desafio fazer a gestão de sua força de trabalho de forma a promover a melhoria dos patamares de desempenho e aproveitamento das potencialidades dos servidores, com respeito ao passivo proveniente de um período longo de ausência de políticas de valorização da função pública.

A exigência de se adaptar aos novos contextos vem resultando, ao longo dos últimos anos, em processos de modernização organizacional nas instituições públicas, com a incorporação de soluções tecnológicas aos processos de trabalho, estratégias de gestão do conhecimento, por vezes gestão mais participativa e horizontalizada. Tais transformações produzem mudanças de porte no próprio conteúdo do trabalho exercido pelos servidores públicos, trazendo novas tarefas, eliminando velhas abordagens e remodelando outras tantas, num processo gradual de ressignificação do próprio trabalho. Essa ressignificação é traduzida em características como alta complexidade, fluidez, incerteza, interconexão, e maior exigência cognitiva, que por sua vez demandam do trabalhador maior capacidade de adaptação, relacionamento, responsabilização, entre outros, conforme destaca CARVALHO et al (2009, p. 16-18).

Assim, capacitar e formar servidores para atuarem de modo congruente com os desafios do ciclo de gestão, preparar servidores a assumirem crescentes responsabilidades expressas nos cargos comissionados, atender a demandas de novos segmentos que precisam ampliar suas competências de gestão e desenvolver ações formativas para altos dirigentes da administração pública constituem o campo principal de atuação da ENAP no que tange à implementação de programas de formação e capacitação. Trata-se de um campo complexo, que precisa combinar o tratamento de temas e conteúdos atualizados e de qualidade a abordagens metodológicas inovadoras, que considerem o perfil desse público:

heterogeneamente qualificado nos vários campos da gestão e das políticas públicas, com forte diversidade de origens (culturais, regionais, de formação acadêmica) e com pouca disponibilidade de tempo para dedicação aos processos formativos.

Destaca-se, dentro desse escopo, o foco prioritário da Escola na capacitação de dirigentes públicos ou de servidores com potencial de ocupar cargos de direção, uma vez que esses “possuem papel estratégico e multiplicador de novos conhecimentos e abordagens, em razão de sua posição de comando... e que “são eles também que podem criar ambientes favoráveis à inovação na administração pública””. Esse enfoque foi reforçado ainda mais pelo Decreto nº 5.497/2005, que dispõe sobre o provimento de cargos em comissão de Direção e Assessoramento Superiores – DAS, que em seu Artigo 3º, Parágrafo único, atribuiu à ENAP o papel de promover, elaborar e executar programas de capacitação voltados a esse público, assim como coordenar as ações das demais escolas de governo.

#### **2.4. Perfil de egressos e competências a serem desenvolvidas**

A complexidade atual do Estado brasileiro estabeleceu um contexto de trabalho que exige um perfil de servidor com novas competências, em que a cooperação, participação, responsabilidade, capacidade analítica, decisória e de intervenção constituem atributos a serem assimilados e praticados. Esse novo tipo de profissional deve ser capaz de identificar problemas, formular análises e propor soluções, com maior autonomia e senso de responsabilidade organizacional. Mais do que aprender a fazer, o servidor público deve ser formado para aprender a aprender.

Hoje parece haver consenso entre pesquisadores de que políticas e programas que possuem práticas de gestão, processos, estruturas ou técnicas desenhadas adequadamente aumentam as chances de obter melhores resultados. Para tanto, é necessário o domínio e o uso de métodos de trabalho, ferramentas, conceitos, técnicas e o desenvolvimento de habilidades, competências e atitudes dos funcionários públicos para que viabilizem a tradução de grandes objetivos e estratégias governamentais em programas e projetos.

No entanto, muitas expectativas são depositadas nos servidores, entre as quais a de resguardar o interesse público e os valores democráticos das políticas, para além dos objetivos políticos imediatos, deixando de ser simples executores de missões e tarefas definidas pelos políticos eleitos e passando a ser gestores de relações com os cidadãos. Nesse cenário, os servidores públicos precisam estar mais envolvidos na dinâmica social e sua forma de operar passa a envolver coalizões e redes nas quais nem sempre serão atores principais, mas sim responsáveis por gerenciar relações multidimensionais.

Assim, o servidor público precisa compreender a relação que se estabelece entre as instituições, o sistema político e os processos sociais na produção dos resultados de políticas, analisando o cenário, os limites e as possibilidades da sua ação e orientar a sua conduta não apenas para instrumentalizar os objetivos traçados pelos dirigentes, mas também por valores democráticos e pela ideia de governança.

Nesse contexto, algumas competências essenciais precisam ser desenvolvidas nos alunos da ENAP, em maior ou menor grau. São elas:

- **Capacidade de análise** – compreender a natureza federativa do país, bem como as lógicas setoriais das políticas públicas, as relações que se estabelecem entre as instituições, o sistema político e os processos sociais na produção dos resultados, os arranjos institucionais, nacionais e internacionais, decorrentes dessas relações, analisando os limites e as possibilidades de sua ação;
- **Capacidade de pensar estrategicamente** - prospectar e tecer diretrizes estratégicas para o futuro da organização tendo por base elementos de características históricas, contexto político-econômico, social e internacional levantados em análises de cenários, que contribuam para a consolidação das políticas de governo;
- **Capacidade de gestão** - viabilizar a execução de planos estratégicos definidos pela instituição, por intermédio da gestão dos sistemas corporativos (gestão de pessoas, suprimentos, informação, orçamento), das necessárias negociações, resoluções de problemas e ajustes no processo de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação dos projetos sob sua responsabilidade, orientada por princípios éticos e de responsabilidade e com foco em resultados;
- **Capacidade de articulação** - pensamento federativo e territorializado, identificar e estabelecer parcerias e alianças com os atores sociais e políticos relevantes, inclusive internacionais, de forma democrática, construir novos desenhos institucionais, mediar, negociar, construindo a governabilidade necessária ao alcance dos resultados pretendidos;
- **Capacidade de liderança** - mobilizar os atores para realização dos objetivos institucionais e dos projetos e programas definidos, em especial por meio de negociação, comunicação, articulação, iniciativa, gestão de conflitos e de pessoas;
- **Capacidade de comunicação** – dominar comunicação política para representar os ministérios, nacional e internacionalmente, fazer leitura acurada de dados qualitativos e quantitativos, lidar com linguagens técnicas e de diferentes profissionais, fazer discursos e gramáticas adequadas ao contexto e aos interlocutores;
- **Iniciativa** – ter proatividade para inserção no trabalho e na busca de informações e conhecimentos, empreender, ter capacidade para fazer uma boa leitura de seu papel no contexto;
- **Polivalência** – lidar com o imprevisto e com novas demandas não programadas, realizar atividades variadas, operar o trabalho em todas as suas etapas, ter perfil para multiplicidade de papéis, atuar sob duplo comando.

## 2.5. Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais

Os princípios filosóficos e técnico-metodológicos que norteiam as práticas educacionais da instituição têm como referência as linhas de educação definidas no

Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, presidida por Jacques Delors, sob demanda da UNESCO<sup>6</sup>. De acordo com o relatório:

Para poder dar respostas ao conjunto de suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: *aprender a conhecer*, isto é, adquirir os instrumentos da compreensão; *aprender a fazer*, para poder agir sobre o meio envolvente; *aprender a viver juntos*, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente *aprender a ser*, via essencial que integra as três precedentes. É claro que estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e de permuta. (DELORS et al., 1996, p. 89)

A visão geral sintetizada na expressão “educação ao longo da vida” aponta que já não podemos associar a educação a um período particular da vida ou a uma finalidade demasiado circunscrita. A formação ocorre ao longo da trajetória profissional dos servidores públicos, a fim de acompanhar as mudanças do ambiente. Assim, a prática educacional da ENAP tem como base os princípios fundamentais sobre a educação de adultos, que enfatizam:

- A responsabilidade dos adultos por sua própria aprendizagem.
- A importância de respeitar os diferentes estilos de aprendizagem.
- O envolvimento integral da pessoa (física, intelectual e emocional) nos eventos de desenvolvimento.
- A importância do compartilhamento de experiências.

Esses princípios coadunam com as linhas de orientação da Andragogia, como a define o educador norte-americano Malcolm Knowles (1927-1997), que observam no processo de aprendizagem dos adultos os seguintes aspectos:

- Necessidade de saber: adultos precisam saber por que precisam aprender algo e quais os benefícios desse processo.

---

<sup>6</sup> O Relatório é resultado de amplo trabalho produzido ao longo da década de 1990 pela Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), na qual colaboraram educadores do mundo inteiro. Tal documento estabeleceu um marco orientador para os países membros da ONU.

- Autoconceito do aprendiz: adultos são responsáveis por suas decisões e por sua vida, portanto querem ser vistos e tratados pelos outros como capazes de se autodirigir.
- Papel das experiências: para o adulto as experiências adquiridas constituem elementos de seu autoconceito e base de seu aprendizado. Elas implicam diferenças entre os indivíduos. As técnicas de ensino que aproveitarem essa amplitude de diferenças serão mais eficazes.
- Prontidão para aprender: adultos ficam dispostos a aprender quando o conteúdo da aprendizagem relaciona-se com situações reais de seu dia-a-dia.
- Orientação para aprendizagem: adultos são motivados a aprender conforme percebem que a aprendizagem os ajudará a executar tarefas ou resolver problemas concretos.
- Motivação: adultos são motivados por fatores extrínsecos (como o salário), porém são mais motivados a aprender por valores intrínsecos: autoestima e qualidade de vida por exemplo.

A educação de adultos deve se dar, então, em um ambiente de confiança, respeito, abertura, diversidade e autenticidade, que leva em consideração a necessidade de tempo para reflexão e para tradução da aprendizagem em aplicações práticas. Dessa forma, os conhecimentos teórico-científicos e experiência própria compartilhados pelo facilitador, em interação com os conhecimentos e experiências do educando, propiciam reflexão coletiva sobre a atuação dos servidores como agentes dos processos sociais em que estão envolvidos, estando aí um diferencial para a melhoria da administração pública.

Para viabilizar essas referências, a ENAP estimula internamente, como parte das atividades dos seus coordenadores de curso, o estudo e o debate de diversas propostas conceituais e metodológicas de ensino voltadas para o aprendiz adulto. Destacam-se, nesse caso, o conceito de educação dialógica e reflexiva de Paulo Freire, o conceito de aprendizagem experiencial e a noção de estilos de aprendizagem propostos por David Kolb, bem como as contribuições teóricas de Donald Alan Schön e Phillipe Perrenoud em torno do conceito da formação reflexiva.

Tendo por base as concepções acima, a ENAP, enquanto escola de governo, valoriza o **ensino de aplicação**, um modo de estruturar os processos de ensino-aprendizagem que incorpora à intervenção didática a prática e a vivência profissional dos participantes, considerando-os como agentes principais de sua aprendizagem. Uma vez que o servidor público é um ser adulto que traz consigo repertório de aquisições anteriores e experiência profissional, os processos de capacitação e formação não podem se reduzir à transmissão de conhecimentos. A ideia de aplicação expressa a habilidade de utilizar, em situações particulares e concretas, os conhecimentos anteriormente adquiridos. O ensino aplicado implica a adoção de métodos e procedimentos didáticos adequados, que provoquem a constante reflexão sobre a ação, submetendo as práticas profissionais a uma análise crítica e à conjugação com possibilidades de inovação. Trata-se, portanto, de um modelo educacional adequado e atual às escolas de governo, que existem exatamente para buscar melhorias constantes na gestão pública.

O ensino de aplicação, somado à formação por competências, demanda da escola a superação do paradigma tradicional de educação para a implantação de novas estratégias e metodologias. As aulas expositivas devem abrir espaço para o trabalho por problemas ou projetos desafiadores e conectados com a realidade do aluno servidor, com a realidade da instituição onde trabalha. As competências a serem desenvolvidas, antes do que os conteúdos a serem transmitidos, devem orientar a estruturação do currículo, propiciando a interdisciplinaridade, em detrimento de disciplinas isoladas e de conhecimentos fragmentados. Menos importante do que a sala de aula é proporcionar aos alunos ambientes propícios ao aprendizado, inclusive por meio da vivência de situações que demandem a reflexão e a aplicação dos conteúdos. O professor especialista torna-se antes um facilitador do aprendizado. As turmas heterogêneas são outro requisito dessa mudança de paradigma. As diferenças permitem aprender com o outro e trocar experiências.

Essa concepção também se traduz no processo avaliativo, cujo enfoque deve privilegiar o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem. Nessa medida, a ENAP inspira-se no modelo proposto por Kirkpatrick, em 1976, segundo o qual a avaliação deve ocorrer em quatro níveis: reação, aprendizagem, mudança de comportamento e resultados para a organização.

O primeiro nível, de reação, refere-se às opiniões do participante a respeito da atividade formativa. Para avaliar esse nível é necessário definir quais as reações esperadas com a atividade. O segundo nível, de aprendizagem, determina o nível e a qualidade dos conhecimentos adquiridos pelos participantes. O terceiro nível visa averiguar se a pessoa está aplicando em seu trabalho o que foi aprendido no curso. O quarto nível de avaliação refere-se aos efeitos decorrentes das mudanças de comportamento no posto de trabalho sobre a organização como um todo.

## **2.6. Política de Ensino**

O ensino na ENAP é pautado por seus valores organizacionais, pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e pelos princípios filosóficos e técnico-metodológicos expostos acima. De acordo com a PNDP (Art. 2º), a capacitação realizada por escolas de governo no âmbito federal consiste em “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. A gestão por competência, por sua vez, é entendida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A Escola leva em conta as necessidades institucionais, sem descuidar, entretanto, das expectativas, das motivações e dos diferenciados estilos de aprendizagem dos alunos envolvidos no processo. A opção pela educação centrada nas especificidades do aprendiz adulto faz com que a prática pedagógica assuma características próprias, incentivando o uso de simulações, casos e jogos que reproduzam a realidade do setor público e a combinação da aprendizagem individual com a aprendizagem coletiva, através de atividades em grupo que favoreçam a troca de experiências. O que se pretende privilegiar é a possibilidade de

trazer a realidade do profissional para dentro do curso, tornando-se o referencial e o ponto de partida para o desenvolvimento das atividades curriculares.

Dessa forma, os conhecimentos teórico-científicos, os conhecimentos tácitos trazidos da experiência de cada participante, os estudos de caso e os momentos de discussão em grupo propiciam a reflexão crítica sobre a atuação dos servidores na Administração Pública e na efetividade das políticas públicas. Há um estímulo para que os valores que orientam o serviço público estejam na base da discussão sobre a sua ação - ética, parâmetros sociais, culturais e políticos para decisões e responsabilização - a fim de pautar a gestão pública por princípios de equidade, democracia e defesa do bem comum.

Essa diretriz está de acordo com o entendimento da PNDP quanto ao que sejam os eventos de capacitação: “cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

A política de ensino da Escola é pautada, ainda, por seus valores organizacionais, quais sejam:

- Criatividade e inovação;
- Incentivo à reflexão;
- Difusão do conhecimento;
- Compromisso com o diálogo;
- Profissionalização dos servidores públicos;
- Qualidade dos resultados públicos;
- Respeito à diversidade; e
- Compromisso com a democracia.

## **2.7. Seleção de Conteúdos**

A seleção de conteúdos dos cursos na ENAP é feita com base nas competências que se espera estejam presentes nos servidores públicos, visando a aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas. O termo “competência” é adotado no sentido proposto por Perrenoud, como sendo a “faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”. A aplicação desse conceito tem respaldo internacional, como a oportunidade de aproximação entre a educação e o mundo do trabalho, fazendo do trabalho um princípio educativo. Isto significa que o cotidiano do trabalhador orienta a construção das necessidades de capacitação e formação no plano institucional.

A PNDP (Decreto nº 5.707/06) incorporou esse espírito ao definir como uma de suas finalidades a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual” (Art. 1º, item III). Definiu ainda que a gestão da capacitação deve ser “orientada para o desenvolvimento do conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Art. 2º, item II).

A organização curricular por competências representa uma mudança significativa na forma tradicional de transferência dos saberes, pois se antes a preocupação concentrava-se em transmitir conteúdos, por meio de disciplinas muitas vezes fragmentadas e informativas, a abordagem por competências demanda que os componentes curriculares sejam estruturados também por capacidades, ou por temas, problemas e projetos, que integrem as disciplinas e os conhecimentos.

No planejamento de processos de formação profissional, portanto, esse entendimento traduz-se na necessidade de analisar o trabalho e seu contexto, sendo em geral pouco produtivos os programas de capacitação genéricos e descontextualizados. Os programas, sem dúvidas, devem considerar as necessidades individuais do servidor no processo de aprendizagem, mas coloca-o sob a orientação da missão da organização: trata-se de promover processos formativos para a mudança organizacional, que demanda pessoas proativas, comprometidas e norteadas pela ética e pela responsabilização. A gestão por competências, portanto, permite mobilizar os talentos dos servidores em consonância com as necessidades institucionais, constituindo um meio para implementar mudanças institucionais no médio e longo prazo.

Para que a seleção de conteúdos e elaboração dos programas se dê o mais próximo possível dessa forma, a ENAP busca a construção coletiva, realizada conjuntamente com os docentes especialistas e as instituições do governo. A depender do escopo e abrangência do programa de capacitação, o processo pode se dar pela constituição de grupos ad hoc, compostos por técnicos da escola, coordenadores e atores governamentais e especialistas, para compreensão da demanda e estabelecimento dos focos que vão configurar a proposta de objetivos educacionais alinhados às necessidades governamentais e aos referenciais orientadores da Escola; ou se darem por processo de pesquisa mais estruturado, baseado em metodologias de levantamento de competências. Articulam-se, assim, as áreas de pesquisa e de ensino, geralmente segundo a lógica de projetos matriciais.

Na interlocução com os atores institucionais, são explorados o problema ou parte do problema ao qual o curso pode ser uma solução total ou parcial, as prioridades do governo traduzidas no PPA, os temas, tópicos e dimensões do conteúdo a serem propostos, os objetivos da aprendizagem, o modo de execução, assim como o conhecimento científico-epistemológico disponível nos campos afetos à gestão e políticas públicas, sobretudo aqueles vinculados às ciências sociais aplicadas.

Quanto aos objetivos educacionais, o seu estabelecimento depende de um processo intenso de interação entre os representantes da demanda educacional e as equipes técnico-educacionais da Escola, interação esta que depende de um levantamento de informações sobre o campo de atuação dos profissionais a serem capacitados, algumas especificações contextuais, político-institucionais e técnicas que configuram o foco das capacitações. A formulação de um objetivo educacional encerra todos os elementos para a constituição de um programa e é um elemento de comunicação que estabelece o elo entre a escola, o docente, o aluno e a própria comunidade (social e governamental).

Pela natureza complexa e não estruturada desse processo, os diálogos são estabelecidos caso a caso, dependendo muito do perfil e da capacitação do técnico e / ou

coordenador da parte da Escola. Para qualificar essa interlocução, a Escola, além de estabelecer processos de capacitação interna de seus técnicos, dinamizada por avaliações periódicas para aperfeiçoamento profissional, vem desenvolvendo ações, também previstas no seu Planejamento Estratégico 2012-2015, de promoção da gestão do conhecimento. Assim, os registros e análises das experiências estarão acessíveis a quem necessitar, possibilitando a ocorrência de momentos organizados de socialização e discussão das práticas; produção e disseminação sistemática de estudos e informações sobre temas e questões de administração pública que estejam na agenda governamental.

## **2.8. Organização didático-pedagógica**

### **a) Formas de atuação:**

Tendo em vista seu público-alvo formado, primeiramente, pelas instituições públicas a que os alunos estão vinculados, e pelos alunos servidores públicos federais individualmente, com destaque para os servidores recém ingressados nas carreiras e para os dirigentes e potenciais dirigentes públicos, a ENAP possui cinco principais linhas de atuação, quais sejam:

#### *Formação e Aperfeiçoamento para Carreiras*

Cabe à ENAP, por atribuição legal, a responsabilidade pela formação inicial de duas carreiras do ciclo de gestão, a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e a de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), ambas sob a coordenação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A Escola também é responsável pelo programa de aperfeiçoamento de carreiras, processo de formação continuada que constitui condição para a progressão na carreira de EPPGG. Nos últimos anos, esse programa é ofertado também às outras carreiras do ciclo de gestão, com vistas a incentivar maior integração entre elas.

#### *Especialização (pós-graduação lato sensu)*

A crescente demanda por cursos de especialização, seja pela valorização cada vez maior da educação profissional, seja porque muitas carreiras públicas passaram a exigir curso de especialização como requisito para a progressão funcional, e ainda pela capacidade acumulada pela Escola, a ENAP passou a oferecer cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu*, credenciados pelo MEC. O curso de especialização tem como foco prioritário o desenvolvimento de competências que se espera estejam presentes em profissionais capazes de assumir ou que já ocupam cargos de Direção e Assessoramento Superior nos níveis 4 e 5 e são abertos à participação de todos os servidores públicos.

### *Educação continuada*

A ENAP mantém um catálogo de cursos e eventos para ofertas presenciais e a distância em diversas áreas temáticas afetas ao desenvolvimento técnico e gerencial. Destacam-se, nesse caso, as soluções de capacitação nas áreas da logística pública, da gestão de pessoas, da gestão orçamentária e financeira e, particularmente, os programas de desenvolvimento gerencial que abordam temas fundamentais para o alto desempenho dos dirigentes públicos, tais como: planejamento estratégico, liderança, negociação, competências conversacionais, negociação e ética no exercício da função pública, dentre outros.

### *Pesquisa e disseminação*

A ENAP desenvolve pesquisas com vistas à geração de conhecimento a partir da prática da gestão e políticas públicas. Os resultados dos trabalhos produzidos são disseminados por meio de publicações que ficam disponíveis na página da Escola na internet e/ou em sua livraria. Os trabalhos produzidos são utilizados ainda como subsídio às práticas educacionais da Escola.

### *Cooperação internacional*

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, trilateral e multilateral. A troca de experiências contribui para o desenvolvimento e oferta de novos produtos de aprendizagem e para a melhoria de práticas gerenciais no setor público. Serve, ainda, para consolidar o papel de difusora de novos conhecimentos e práticas inovadoras em gestão pública, em parceria com uma rede constituída de escolas de governos brasileiras (federais, estaduais e municipais).

### **b) Oportunidades de integralização curricular e atividades complementares:**

A integralização curricular dos cursos de especialização da ENAP decorre do cumprimento de, no mínimo, 75% da carga horária total do curso, sendo 50%, no mínimo, em cada disciplina, com média final mínima de 6,0 em cada disciplina e com média final mínima de 7,0 na monografia. Os cursos de curta duração possuem, em geral, uma exigência de 80% de presença para entrega do certificado, enquanto os cursos de formação obedecem a regulamentos próprios da legislação do concurso.

Na especialização existe a oportunidade de convalidação de estudos realizados em outras instituições de ensino superior. Para tal, estão explicitadas no regulamento dos cursos as normas para realização da convalidação. Os cursos de aperfeiçoamento para fins de

promoção na carreira de EPPGG, também prevêm a convalidação de cursos, de acordo com regulamento próprio.

Alunos não concluintes dos cursos de especialização podem requerer sua realização em edições posteriores, desde que sejam cumpridas as prerrogativas de compatibilidade entre os conteúdos e carga-horária.

Para complementação do currículo, são oferecidas diversas atividades extracurriculares como o Café com Debate, palestras e oficinas. Promovido periodicamente pela ENAP, o Café com Debate é uma metodologia que possibilita o intercâmbio de experiências nacionais e internacionais entre pares. De maneira informal, dirigentes ouvem palestras sobre um tema de relevância para a administração pública e em seguida têm a oportunidade de debater com o(s) convidado(s) e expor suas dúvidas e posicionamentos. Durante o evento, fica à disposição do público uma mesa com café da manhã, tornando mais descontraído o ambiente da capacitação.

Já as palestras são atividades complementares direcionadas à exposição de temas inovadores ou polêmicos, à disseminação de novas propostas e à consolidação dos conteúdos e práticas desenvolvidas durante o curso. Outro modelo bastante utilizado pela ENAP são as oficinas. Caracterizadas pela construção coletiva de saberes, pela análise conjunta da realidade e pelo intercâmbio de experiências, as oficinas constituem-se em importante dispositivo pedagógico para a formação de adultos e para a dinamização do processo de ensino-aprendizagem.

Além disso, em seu trabalho de cooperação internacional, a ENAP identifica e recebe especialistas estrangeiros, organizando oficinas, cursos e palestras orientados a dirigentes públicos, bem como promove missões de servidores e especialistas brasileiros ao exterior, com vistas ao desenvolvimento de novas competências que favoreçam a melhoria da gestão pública.

### **c) Atividades práticas e estágios:**

Além do método de ensino que privilegia a participação em sala de aula, com base na experiência prática dos alunos, a ENAP ainda adota, a depender do curso, a realização de Visitas Técnicas e de Trabalhos de Campo Supervisionados.

Na primeira edição do curso de Especialização em Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social foi inserida a atividade intitulada “Visitas Técnicas”. A turma foi dividida em grupos e cada equipe acompanhou in loco a implementação de uma política pública de proteção e desenvolvimento social. Ao final, foi realizada a sistematização das análises e oficinas para socialização das informações coletadas durante a visita com os demais alunos da turma. Devido à boa avaliação desta atividade, tanto pelos alunos quanto pela coordenação, a ENAP decidiu inclui-la, de forma adaptada, na estrutura curricular de alguns outros cursos de especialização, como na Especialização em Gestão Pública – 8ª edição.

Além disso, o curso de formação da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental é composto por um módulo de práticas de governo com caráter formativo abrangente, em que o candidato vivencia a realidade operacional de governo,

adotando como referencial analítico o ciclo de gestão das políticas públicas. Denominado “Trabalho de Campo Supervisionado”, o foco desse trabalho é a análise institucional e organizacional das ações e das boas práticas de modo que os alunos compreendam o fluxo e as principais interações que constituem a gestão pública federal e consigam fazer uma reflexão crítica que indique, quando couber, aperfeiçoamentos e experiências que mereçam ser replicadas.

**d) Desenvolvimento de materiais pedagógicos:**

Os materiais pedagógicos utilizados nos cursos da ENAP são produzidos pelos professores docentes em parceria com a equipe de coordenação da ENAP. Esse procedimento garante que os materiais sejam articulados com as disciplinas específicas e amoldados para atendimento da demanda e das necessidades/competências dos alunos.

A opção pelo ensino centrado nas especificidades do aprendiz adulto concede ao processo características próprias. A prática do ensino se particulariza pelo uso de simulações, casos e jogos que reproduzem a realidade do setor público e os processos de trabalho, bem como pela combinação da aprendizagem individual com a aprendizagem coletiva, por intermédio de atividades em grupo, cujo objetivo é favorecer a troca de experiências.

Outro aspecto importante do processo de aprendizagem, que não se encontra necessariamente vinculado aos procedimentos da sala de aula ou do espaço virtual de ensino, diz respeito ao registro e disseminação das experiências desenvolvidas dentro da Administração. Tais experiências constituem, geralmente, excelente material para a construção de casos destinados a subsidiar o processo de ensino, além do poder de efeito-demonstração que podem exercer independente do eventual uso didático. Nesse sentido, a Casoteca de Gestão Pública, organizada pela Escola, constitui uma ferramenta de ensino e aprendizagem com potencial para o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades. Trata-se de acervo virtual de estudos de caso sobre temas da administração pública para ensino e aprendizagem organizacional. Inspirada em experiências internacionais, a Casoteca conta com estudos de caso sobre os mais diversos temas, como ética, políticas públicas, diversidade, gestão de pessoal etc.

Por intermédio dos casos, os servidores poderão se deparar com situações problemáticas ou que imponham desafios, similares as que enfrentam em seu cotidiano de trabalho, e refletir sobre causas, soluções propostas ou adotadas, e novas possibilidades de ação e tomada de decisão. Nos cursos realizados, a ENAP incentiva os professores a utilizarem “estudos de caso” relacionados ao conteúdo do curso. O estudo de caso é uma forma de trazer um recorte do mundo real para a sala de aula, para que os alunos possam pensar soluções para problemas reais, aplicando teoria à realidade. É uma forma de desenvolver habilidades analíticas e de decisão.

Por fim, a ENAP também criou o Banco de Soluções do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, cujas experiências cadastradas são utilizadas nas atividades pedagógicas. Promovido pela ENAP desde 1996, o Concurso representa um estímulo à disseminação de soluções inovadoras em organizações do Governo Federal. No site do Concurso (<http://inovacao.enap.gov.br>), é possível acessar o Banco de Soluções com os relatos das iniciativas premiadas ao longo dos anos.

#### **e) Incorporação de tecnologia**

Com as acentuadas transformações tecnológicas contemporâneas, novas oportunidades e desafios se colocam para o campo da formação de servidores públicos. Coerente com suas referências de ensino, a ENAP investe há vários anos em possibilidades ofertadas pelas novas tecnologias de comunicação, acumulando experiências e ampliando o leque de atendimento às regiões do país. Assim, articulam-se diversas modalidades de ensino que vão desde as estritamente presenciais às veiculadas em ambiente virtual, ancoradas em um ambiente educacional pouco convencional, mas pedagogicamente rico no incentivo às atitudes autônomas, criativas e colaborativas dos aprendizes. Essas novas estratégias de ensino-aprendizagem valem-se de inúmeras ferramentas e procedimentos – inclusive a conjugação do ensino convencional com as novas tecnologias –, porém sempre tendo na base a ideia de que ensinar permanece um ato intencional que se concretiza em uma relação entre pessoas.

Ensinar por intermédio de novas tecnologias pode tornar o processo de ensino e aprendizagem mais dinâmico, flexível, contextualizado, empreendedor e inovador, além de potencializar o campo de atuação, particularmente em se tratando de um país de dimensões continentais como o Brasil.

Assim, muitos cursos e algumas disciplinas da ENAP são oferecidos a distância ou no formato misto. Esse formato amplia as opções dos alunos quanto a sua formação, possibilitando maior flexibilidade na integralização do curso. No caso dos cursos de especialização, a modalidade a distância é em geral utilizada em disciplinas optativas ou no formato misto.

A adoção da plataforma Moodle também gerou o aumento dos mecanismos de participação dos alunos e de acompanhamento pela equipe. A configuração de um ambiente virtual de aprendizagem, com todas as funcionalidades dos ambientes utilizados em cursos a distância, permite que o aluno acesse os materiais didáticos, exercícios e bibliografia disponível em meio eletrônico, a qualquer tempo. A utilização das ferramentas de chat, pela Coordenação, estreitou os laços com o corpo discente. A disponibilidade de um fórum permanente dos alunos é uma ferramenta que permite mantê-los, literalmente, conectados ao curso, mesmo nos interregnos das aulas.

#### **f) Acompanhamento e avaliação da ação educativa e da aprendizagem**

A ENAP vem buscando ampliar e sistematizar os mecanismos de avaliação e retroalimentação para além das avaliações de reação às disciplinas. Dentre os métodos e instrumentos utilizados, estão:

- *Presença do coordenador em sala de aula e acompanhamento individualizado dos alunos e dos conteúdos ministrados:*

Como a ENAP não possui corpo docente próprio, os professores que ministram as disciplinas dos cursos de especialização são contratados para tal de acordo com as especificidades de cada curso. Sendo assim, para manter a coesão e o fio lógico do curso, além da existência do Plano de Aula, é imprescindível que a Coordenação visualize o que ocorre dentro da sala de aula, funcionando como um facilitador institucional para alunos e professores. No caso dos cursos de curta duração, que são reproduzidos em larga escala, e nos quais nem sempre o coordenador pode estar presente, é utilizado um Roteiro de Atividade de Ensino (RAE) padrão e bastante detalhado, de forma a garantir a coerência entre as turmas que ocorrem simultaneamente.

➤ *Refinamento do processo de orientação à monografia:*

Nos cursos de especialização, percebeu-se ao longo do tempo que a finalização do curso, com a entrega e aprovação da monografia de conclusão, era um processo que merecia uma atenção especial. Assim, foram introduzidas melhorias no processo de elaboração de monografias, como o agendamento e acompanhamento dos encontros presenciais entre os orientadores e alunos, a criação de espaços virtuais para orientação com o uso intensivo da plataforma de ensino a distância e, a própria disciplina de Metodologia de Pesquisa passou a ser transversal a todo o curso, permitindo a construção mais elaborada do trabalho final.

➤ *Avaliação de reação:*

É o tipo de avaliação mais consolidada e disseminada no conjunto das atividades formativas realizadas pela ENAP. Os participantes dos eventos expressam seus juízos sobre: a qualidade e carga de conteúdos, os métodos e recursos didáticos, o desempenho dos docentes, a aplicabilidade do conteúdo aprendido, entre outros aspectos.

➤ *Protocolo de observação do professor:*

Nesse questionário, são formalizadas as impressões do coordenador sobre aspectos relacionados ao comportamento ético, de convivência com os alunos, de cumprimento do acordo com a Escola quando da aprovação do plano de aula, etc. Esse instrumento tem por finalidade permitir a pronta intervenção da coordenação no caso de surgirem dificuldades de comunicação ou outras circunstâncias que possam interferir negativamente no desenvolvimento do curso.

➤ *Avaliação final do curso:*

Trata-se de uma oficina em que os alunos têm a oportunidade de avaliar o curso como um todo, expressando sua opinião sobre os resultados alcançados em relação aos objetivos propostos. Em geral, conta com facilitadores externos contratados para coletar as impressões dos alunos e para desenvolver nexos entre o que foi realizado e a proposta inicial do curso.

➤ *Avaliação de aprendizagem:*

A avaliação de aprendizagem é utilizada nos cursos de formação inicial de carreiras, cursos do programa de aperfeiçoamento de carreiras e cursos de pós-graduação *lato sensu*. Refere-se à mensuração do desempenho dos alunos quanto à aquisição de conhecimentos e à aprendizagem proporcionada pelo evento formativo e pode ser realizada por meio de provas, monografias, trabalhos individuais ou em grupo, jogos, simulações e outros.

A partir da composição e da articulação entre esses vários instrumentos, consolida-se o acompanhamento e a avaliação geral sobre cada atividade formativa, o que possibilita o planejamento de melhorias e inovações para as próximas edições. A avaliação de impacto, mais difícil de realizar, ainda não é prática da Escola e é realizada de acordo com uma avaliação que leva em conta custos, benefícios e viabilidade.

## **2.9. Políticas de pesquisa e disseminação**

A política de pesquisa e disseminação da Escola volta-se especialmente para a geração de conhecimento a partir da prática da gestão e políticas públicas. A seguir, são apontados os principais projetos de pesquisa da Escola entre projetos transitórios e linhas de investimento consolidadas e permanentes:

- Revista do Serviço Público - criada em novembro de 1937, antes mesmo da criação do DASP em 1938, trata-se da primeira revista de administração pública brasileira. Sua edição passou a ser de responsabilidade da ENAP desde sua criação, em 1986. É indexada na Capes e os artigos publicados passam pelo sistema de *blind review*. Em 2005, o plano editorial definiu três eixos temáticos: Estado e Sociedade, Políticas Públicas e Desenvolvimento e Administração Pública. É um veículo que desempenha o importante papel de disseminação dos estudos e pesquisas para o desenvolvimento de competências dos servidores e para a melhoria da capacidade de governo na gestão de políticas públicas.
- Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - instituído em 1996 para incentivar, disseminar soluções inovadoras em organizações públicas e valorizar os servidores que as desenvolvem. Em 16 anos, o Concurso Inovação conta com 1.537 inscrições, 321 iniciativas premiadas e disponibiliza todos os relatos premiados no Banco de Soluções, na página eletrônica do Concurso. Professores da Escola utilizam os relatos das iniciativas em seus cursos.
- Há um programa de pesquisas sobre inovações no setor público que resultou em várias publicações e textos para disseminação em Congressos, seminários nacionais e internacionais. Em continuidade serão realizadas pesquisas de avaliação em

profundidade das inovações realizadas em 16 anos do Concurso Inovação e sobre fatores críticos de sucesso. Entre as publicações destacam-se: *Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal*; *Coprodução e inovação na administração pública federal: experiências brasileiras*; *Motivação e sustentabilidade em práticas inovadoras na gestão pública federal*; *Inovações na entrega de serviços públicos: o papel do Concurso Inovação na identificação de práticas inovadoras*; *Disseminação de iniciativas inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (1996-2006)*; *Concurso inovação: análise de uma trajetória (1996-2006)*.

- Há também pesquisas relacionadas à gestão de políticas de desenvolvimento de pessoal do governo federal, como os cadernos da Mesa-redonda Pesquisa-Ação sobre gestão por competências e escolas de governo e a pesquisa realizada e publicada sobre a experiência da ENAP na formação inicial para a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental de 1988 a 2006. A fim de preparar as escolas para inclusão de temas relacionados à diversidade (raça, gênero e direitos humanos), foram realizadas mesas-redondas de pesquisa-ação, o que resultou na publicação *Diversidade e capacitação nas escolas de governo*.
- Outras pesquisas sobre temas prioritários na gestão pública tiveram como resultado a produção de textos e casos: Conferências Nacionais de Saúde e Processos Participativos na Administração Pública Federal Brasileira; Experiências de participação social na Administração Pública brasileira: análise da 13ª Conferência Nacional de Saúde e da 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública; Reflexões sobre a emergência da participação social na agenda das políticas públicas: desafios à forma de organização burocrática do Estado.
- Casoteca de Gestão Pública – criada em 2011, constitui um acervo virtual de estudos de caso com foco na administração pública. Trata-se de uma ferramenta de aprendizagem com potencial para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para servidores, com foco em problema ou desafio, para que reflita sobre soluções adotadas, novas possibilidades de ação e tomada de decisão. Os casos são de acesso gratuito e pretendem estimular o uso de técnicas inovadoras para o ensino, cobrindo temas como ética, políticas públicas, diversidade, gestão de programas e projetos, inovação e outros. A Casoteca conta mais de três dezenas de casos publicados, a maioria elaborados sob supervisão técnica da ENAP ou construídos em conjunto pela Coordenação-geral de Pesquisa e colaboradores externos e internos. Para embasar teórica e metodologicamente a elaboração e a utilização dos estudos de caso, a ENAP traduziu o livro *Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público* de autoria do professor canadense Andrew Graham, referência na área. Além disso, há capacitações para elaboração de estudos de caso e sobre o uso didático em sala de aula para coordenadores de cursos e colaboradores.

- Publicações ENAP – são voltadas para a divulgação e o debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental, reunindo trabalhos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas sobre a área. Destacam-se, nesse sentido, a *Coletânea de administração pública*, *Coletânea de políticas públicas* e *Coletânea de planejamento e orçamento*, que são de leitura obrigatória nos cursos de formação para carreiras, e são atualmente indicados em editais de concursos públicos.
- Mesa-redonda de Pesquisa-Ação – implantada em 2004, trata-se de uma ferramenta de pesquisa que tem por objetivo reunir profissionais e especialistas para encontrar soluções para os desafios enfrentados no serviço público. O resultado dos debates é a publicação de um material que possa ser útil a servidores e dirigentes no desempenho de tarefas ou na implementação de novas ferramentas de trabalho. Os temas recentemente abordados foram de diversidade e escolas de governo e gestão por competências e escolas de governo, ambos publicados.
- Sistema Mapa da Oferta de Capacitação das Escolas de Governo – resultado da parceria entre a ENAP e as instituições integrantes da Rede Nacional de Escolas de Governo. Tem por objetivo coletar dados da oferta de eventos de capacitação em escolas de governo, nos níveis municipal, estadual e federal, visando produzir e disponibilizar informações gerenciais por meio de um sistema virtual informatizado <http://mapa.ena.gov.br/>. A ENAP produz relatórios de análise da oferta de capacitação no país, com a base de dados do Sistema Mapa que é alimentado por escolas da Rede Nacional de Escolas de Governo.
- Prêmio Objetivos do Desenvolvimento do Milênio – Em sua 4ª edição, o prêmio é coordenado pela Secretaria Geral da Presidência da República e operado tecnicamente pelo IPEA e pela ENAP. Visa incentivar ações, programas e projetos que contribuam para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio que são: erradicar a extrema pobreza e a fome; alcançar a educação básica de qualidade para todos; promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; reduzir a mortalidade na infância; melhorar a saúde materna; combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; garantir a sustentabilidade ambiental; e estabelecer parceria mundial para o desenvolvimento.

As monografias desenvolvidas nos cursos de especialização também constituem material rico de pesquisa aplicada ao setor público. Alguns dos trabalhos produzidos na 1ª edição do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, por exemplo, resultaram na elaboração do livro *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*, lançado em 2010. O livro sistematiza as reflexões realizadas por alunos e docentes no decorrer do curso. Uma das ações que se pretende implementar é o aumento da visibilidade das monografias da especialização, incentivando os alunos a publicarem seus trabalhos na forma de artigos em revistas e congressos, entre outras.

## 2.10. Políticas de gestão

A ENAP enquanto órgão público federal, ao mesmo tempo em que é escola de gestão, é campo de aplicação prática e de aprendizagem de seu ensino. A importância da gestão administrativa para esse órgão está traduzida em seu Planejamento Estratégico do período 2012-2015, onde há um objetivo estratégico voltado especificamente para a gestão estratégica da Escola. A gestão administrativa da ENAP fica sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão Interna (DGI), a quem compete planejar, coordenar, controlar e avaliar a execução das atividades de gestão de pessoas, de serviços gerais, organização e modernização administrativa, de tecnologia de informação, de planejamento, orçamento e contabilidade, de acervo documental e de logística de eventos e secretaria escolar para suporte às atividades fins da instituição.

A ENAP oferece diversos programas educacionais, como apontado ao longo de todo este documento. Estão disponíveis programas de desenvolvimento técnico-gerencial, programas de educação continuada para integrantes de carreiras, programas de capacitação sob medida e programas de especialização cuja implementação implica em especificidades no campo da gestão acadêmica. Em decorrência, a gestão acadêmica da Escola considera as diversas dimensões do processo educacional, quais sejam: público-alvo/alunos, objetivos educacionais, planejamento didático-pedagógico, conteúdos, docentes, logística e avaliação.

Uma questão basilar nesse sentido é a gestão do conhecimento. Para sustentar sua operação acadêmica, a ENAP dispõe de importantes sistemas de informação que, de forma pontual, suportam sua atuação. Nesse cenário, os sistemas de maior relevância são: (1) webCEF – para administração de cursos de especialização, desenvolvimento gerencial e formação de carreiras; (2) webSCO – para cadastramento e gerenciamento do corpo docente; (3) webSAE – para administração de eventos e recursos de aprendizagem. No Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (PDTI), há a previsão de integração dos sistemas utilizados.

No que se refere ao público-alvo e alunos, a instituição conta com um banco de dados de alunos (webCEF) que contém informações pessoais e profissionais, bem como dispõe do histórico de cursos realizados. Essas informações são obtidas junto aos próprios alunos e também, a depender do contexto em que o programa de capacitação se insere, são fornecidas à Escola pelos órgãos contratantes. De toda forma, todas as informações vão para um mesmo banco de dados, a partir do qual se consegue extrair informações básicas para o planejamento educacional de programas específicos e para o desenvolvimento de proposições aos órgãos de governo, como subsídio para as políticas de desenvolvimento profissional levadas a cabo pelo Ministério do Planejamento.

Outra ferramenta que vem sendo amplamente utilizada é a plataforma Moodle – sistema gerenciador que permite a oferta de cursos on-line de qualidade com as funcionalidades de suporte a bancos de dados; controles de turmas, conteúdos e avaliações; recursos de fóruns, chat, comunidades virtuais, biblioteca e relatórios estatísticos. A ENAP utiliza o Moodle na interação entre alunos, professores, tutores e técnicos; e também nas comunidades virtuais em cursos de educação continuada, especialização e aperfeiçoamento.

A gestão de pessoas se destaca na Escola, que vem realizando concursos para profissionalizar o seu quadro funcional e buscando atrair e manter seus talentos. Para tanto, tem como uma de suas inflexões no Planejamento Estratégico o aprimoramento dos processos de seleção, desenvolvimento e avaliação na gestão de pessoas e vem buscando fortalecer sua Coordenação de Recursos Humanos de modo a promover um ambiente voltado para o desenvolvimento pessoal de seus servidores.

Por fim, deve-se destacar que a gestão administrativa ainda trata do gerenciamento da estrutura física da ENAP, que conta com piscina, quadras de esporte, academia de ginástica, entre outros, e com alojamento que pode ser utilizado pelos servidores da administração pública e que vem passando por um processo contínuo de melhorias e adequações.

Atualmente, como ações de fortalecimento da gestão estratégica e integrada da Escola, inserem-se no Planejamento Estratégico 2012/2015 e refletem-se no Plano Diretor de TI (PDTI) 2012/2013 ações de relevância relacionadas ao mapeamento dos processos finalísticos da instituição e sua consequente informatização, por meio da ação de integrar sistemas e funcionalidades que atendam aos processos de negócio, o que permitirá à ENAP obter ganhos de eficiência operacional na condução de suas atividades finalísticas.

### **2.11. Responsabilidade social da Escola de Governo**

A compreensão da ENAP acerca de sua responsabilidade social encontra-se embasada nas diretrizes descritas em sua missão institucional e no entendimento de seu papel como escola de governo. Proporcionar a melhoria da gestão no Estado brasileiro significa, em última instância, aumentar sua capacidade de responder às demandas da sociedade e cumprir adequadamente seu papel de principal instituição política, melhorando a efetividade no gasto público, conduzindo a processos decisórios mais transparentes e democráticos, além da implementação de políticas públicas mais eficazes, que ataquem mazelas da sociedade e estimulem o desenvolvimento.

Desta forma, a ENAP entende que contribuir para o desenvolvimento da gestão pública brasileira é a melhor expressão de sua responsabilidade social. Seja enraizando e disseminando boas práticas na administração pública através de processos educacionais ou desenvolvendo e introduzindo inovações gerenciais por meio da produção e disseminação de conhecimentos, a instituição torna-se partícipe da renovação do Estado e das políticas públicas.

Exposta a visão da Escola acerca de sua responsabilidade social, seguem alguns exemplos recentes em que suas atividades resultaram em benefícios para a gestão de políticas públicas, com impacto na promoção do desenvolvimento social e redução das desigualdades.

#### **a) Ações vinculadas à inclusão regional e socioeconômica**

No tocante à redução das desigualdades regionais, cumpre destacar o importante papel que vem sendo desempenhado pela Escola, não obstante estar sediada em Brasília e ter sua atuação institucional circunscrita ao âmbito federal. Nesse sentido, desde 1996 a ENAP vem firmando termos de cooperação técnica com escolas de governo regionais ou universidades para a oferta regional de cursos presenciais de desenvolvimento gerencial, com a participação de mais de 34 mil servidores públicos lotados em todas as regiões do país.

Além disso, a partir de 2004 o atendimento a servidores públicos federais foi ampliado por meio do investimento nos cursos a distância. Em 2011, foram aproximadamente 25 mil capacitações de servidores de todo o país, incluindo os de estados e municípios.

Quanto às políticas voltadas ao desenvolvimento socioeconômico e inclusão social, a ENAP também aporta sua contribuição com a formulação de programas educacionais especificamente construídos para órgãos e atores envolvidos nessas políticas, capacitando-os com conteúdos e habilidades específicas e atualizadas.

Como exemplo, pode-se citar as oficinas para a criação do Programa Bolsa Família. As oficinas de planejamento e articulação das áreas de governo foram moderadas por facilitadores indicados. Exercitava-se ali o que veio a se caracterizar como um esforço permanente do governo federal de articular as ações governamentais matriciais. Outro exemplo bem sucedido se refere ao Programa Gestão Social com Qualidade, realizado no período 2007-2011, no qual a Escola participou em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Uma das iniciativas desenvolvidas dentro do programa foi a formação de multiplicadores e de gerentes sociais que atuam na proteção social não contributiva e constituição da rede descentralizada de capacitação. Nesse caso, a ENAP atuou como coordenadora da rede descentralizada de capacitação de gestores sociais, composta por 13 instituições que atuaram em 16 lotes de capacitação distribuídos pelo país. 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. O programa formou aproximadamente 1,6 mil gerentes sociais de 629 municípios de todas as regiões do país.

O Programa Gestão Social com Qualidade resultou ainda na proposição do curso de Especialização em Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social, já em sua 2ª edição iniciada em 2012. Ademais, deve-se considerar o curso de Capacitação de Instrutores do Novo Formulário do Cadastro Único para Programas Sociais, voltado para fortalecer as capacidades de estados e municípios brasileiros, compreendendo a relevância do CadÚnico para a gestão das políticas sociais em todas as esferas do governo brasileiro. Têm-se também as atividades de capacitação voltadas para a avaliação de programas sociais, que, desde 2005, a ENAP desenvolve sob a 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.

Mais um exemplo a ser considerado é o curso Economia Solidária, Políticas Públicas e Desenvolvimento Solidário, 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.

Outros exemplos de participação da ENAP em políticas de desenvolvimento socioeconômico são: a colaboração no desenho do curso de especialização em Administração Pública, na modalidade a distância, da Universidade Aberta do Brasil (UAB), desenvolvido para o Ministério da Educação (2008); o Programa de Aperfeiçoamento dos Dirigentes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, realizado em parceria com o Ministério da Educação (2008-2010); a Rede Nacional de Escolas de Governo que, desde 2003, tem por objetivo aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos nas três esferas de governo; e Mapeamento e Elaboração de Programa de Desenvolvimento Gerencial do Instituto Nacional do Seguro Social/INSS por competências para seu corpo gerencial.

#### **b) Ações vinculadas ao tema da diversidade**

Afirmando o alinhamento com a orientação do 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 Canada School of Public Service.

Em maio de 2009 foi realizado o Workshop Internacional sobre Equidade e Diversidade no Serviço Público: Gênero, Raça e Direitos Humanos, no qual se debateu o papel das escolas de governo e das secretarias especiais da Presidência da República nos processos educacionais para a diversidade e identificou-se, como requisito para esse processo, a construção de uma visão comum sobre a questão entre os interlocutores. Esse evento deu o impulso inicial para a Mesa-redonda de Pesquisa-Ação “Diversidade e Capacitação em Escolas de Governo”, que resultou no livro de mesmo nome.

Outras realizações da Escola nesse campo foram: a pesquisa sobre competências de direção no serviço público federal e perspectiva de gênero (que resultou no Caderno ENAP nº 31 – Gênero, Raça e Competências de Direção no Serviço Público Federal); os três Cafés com Debate sobre temas de promoção da igualdade racial e sobre a questão de gênero; a oficina Reflexões sobre Diversidade e Desigualdade; o 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.

#### **c) Ações vinculadas ao tema ambiental**

A adesão da ENAP à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), proposta pelo Ministério do Meio Ambiente, tem por objetivo estabelecer um marco inicial de ações para a gestão do consumo consciente, visando a garantir a efetividade de ações que racionalizem a utilização dos recursos naturais. A agenda ambiental da Escola terá como objetivos gerais a integração de esforços para implementar um programa consistente, eficaz e de longo prazo que contribua de maneira efetiva com o meio ambiente, e uma mudança cultural alicerçada nas boas práticas da responsabilidade socioambiental orientada para um novo padrão de desenvolvimento, cuja base é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica.

**d) Demais ações voltadas à comunidade**

À parte das ações educacionais desenvolvidas no contexto de sua missão institucional, a ENAP realiza outras atividades tendo por objetivo a inclusão. A Escola mantém um acordo de cooperação técnica com o Centro de Treinamento de Educação Física Especial (Cetefe), que tem por objeto a mútua cooperação e ajuda para implementar e realizar atividades nas áreas de cultura, educação, saúde, desporto, reabilitação e lazer direcionadas a pessoas da comunidade com deficiência e disfunções orgânicas, associados do Centro, bem como a servidores da Escola e seus dependentes.

### 3. O Desenvolvimento da pós-graduação

Desde a sua criação, a ENAP oferece diversos programas de formação e capacitação de servidores públicos. No que se refere a cursos de pós-graduação *lato sensu*, ofereceu, ainda na década de 1990, cinco cursos de especialização em parceria com outras instituições de ensino habilitadas para a certificação dos cursos, conforme descrição presente no Quadro 1.

**Quadro 1**

**Cursos de especialização oferecidos pela ENAP no período de 1991 a 2001**

<b>Cursos de especialização certificados por instituições parceiras</b>	<b>Instituições parceiras</b>	<b>Ano</b>	<b>Turmas</b>	<b>Carga horária</b>
Curso Especial de Administração Pública	Instituto Estadual de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IEDRHU) da Secretaria de Administração de Minas Gerais	1991	01	360
Curso de Especialização em Fundamentos Educacionais do Processo de Capacitação de Recursos Humanos para a Administração Pública	Universidade de Brasília	1992	01	420
Curso de Especialização em Política e Gestão de Desenvolvimento Científico e Tecnológico	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), Núcleo de Política Científica e Tecnológica/UnB e Associação Brasileira das Entidades de Pesquisa Tecnológica Industrial (Abipti)	1994	01	360
Curso de Especialização em Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos	Núcleo de Pós-graduação em Administração da Universidade da Bahia e Subcomitê Setorial da Administração Pública do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade	1994	01	675

Fonte: PETRUCCI, Vera Lúcia; *et al.* (1995, p. 138-139).

Em 2002, a ENAP iniciou sua oferta própria de cursos de pós-graduação *lato sensu*, quando solicitou credenciamento à Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESU/MEC) para oferta do curso de Especialização em Gestão Pública. Ainda naquele ano deu início à primeira edição do curso, que teve seu credenciamento autorizado em dezembro de 2003 por meio da Portaria MEC nº 3.885/03.

Concomitantemente, a Escola continuou desenvolvendo cursos em parceria com instituições federais de ensino, aprimorando sua experiência com pós-graduação. Ainda em 2002 foi iniciado o curso Gestão de Tecnologia da Informação, em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais, para atender a demanda da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Em 2003 foi lançada a especialização Instrumentos de Gestão para Organizações Públicas, desta vez em parceria com a Universidade Federal do Amazonas, para formar servidores daquela universidade.

A criação da Coordenação-Geral de Especialização, em 2003, e o credenciamento especial concedido pelo MEC, em 2005 (Portaria MEC nº 11/05), que autorizou a Escola a ofertar programas e cursos de pós-graduação em sua área de competência, consolidaram essa vertente de atuação. Houve ampliação do leque de cursos, com novas edições da Especialização em Gestão Pública (EGP), com o lançamento da Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, além de outros cursos sob medida desenhados para atender a demanda de órgãos da administração pública federal. O conjunto de cursos de especialização realizados no período de 2002 a abril de 2012 é apresentado no Quadro 2.

A Especialização em Gestão Pública passou a ser ofertada regularmente desde o credenciamento especial obtido no início de 2005 e já conta com seis edições concluídas e duas em andamento, sendo uma em período de elaboração de monografias e outra em período de aulas. De modo geral, é ofertada uma turma por ano, com carga horária aproximada de 420 horas-aula que, agregada ao período de cento e vinte dias para a elaboração da monografia, faz com que cada turma tenha a duração média de dezoito meses. Considerando o tempo necessário para o processo de divulgação, seleção dos candidatos e matrícula dos aprovados, o ciclo do EGP é de aproximadamente dois anos.

O Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público passou a ser oferecido a partir de 2007 em atendimento a uma demanda do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Tal curso pode ser considerado de oferta aberta, uma vez que o processo seletivo é amplo, embora dirigido a servidores que atuem ou possam vir a atuar nas áreas de gestão de pessoas. Diferentemente do curso de EGP, cujo financiamento é garantido pelos órgãos aos quais os alunos estão vinculados ou pelos próprios alunos, esse tem seu orçamento garantido pela Escola ou conta, em alguns períodos, com apoio financeiro proveniente da Ação de Fomento da PNDP.

Além dos cursos de oferta regular, desde 2005 a ENAP vem realizando cursos de pós-graduação *lato sensu* sob medida para órgãos públicos federais. São exemplos os cursos de Especialização em Políticas Públicas da Educação com ênfase em Monitoramento e Avaliação (desenvolvido para o Ministério da Educação) e de Especialização em Planejamento e Gestão Estratégicos do Setor Público (para os servidores do Ministério da Justiça).

Um exemplo mais recente é a Especialização em Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social, que já está em sua segunda edição. Realizado em

parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, o curso é voltado à especialização de servidores que trabalham diretamente com as políticas sociais, sobretudo aquelas contempladas no Plano Brasil Sem Miséria, e tem como foco as dimensões das relações intergovernamentais, da intersetorialidade e da territorialização das políticas públicas.

Nesses casos, o atendimento às demandas depende de análise sobre a relevância e a necessidade de um curso de especialização, avaliando qual sua contribuição para a melhoria da atuação do órgão solicitante e o papel desse órgão na execução das políticas públicas prioritárias. Além disso, a definição de agenda leva em conta o planejamento geral de atividades da Escola, visando ao uso adequado da sua estrutura e das capacidades da equipe técnica interna.

No período de 2002 a abril de 2012 foram concluídos 17 cursos de pós-graduação *lato sensu*, sendo 15 deles certificados pela ENAP. O Quadro 2 resume as principais informações acerca dos cursos realizados.

**Quadro 2**

**Cursos de especialização concluídos no período de 2002 a abril de 2012.**

<b>Cursos de especialização de oferta aberta – certificados pela ENAP</b>	<b>Turmas</b>	<b>Período</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Concluintes</b>
Gestão Pública	06	2002/2003	360	25
		2004/2005	420	29
		2006/2007	420	29
		2006/2007	420	20
		2008/2009	408	30
		2009/2011	428	27
Gestão de Pessoas no Serviço Público (MP/PNDP)	02	2007/2009	360	25
		2009/2011	360	24
<b>Total oferta aberta: 08 turmas com 209 concluintes</b>				
<b>Cursos de especialização sob medida certificados pela ENAP</b>	<b>Turmas</b>	<b>Período</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Concluintes</b>
Avaliação da Gestão Pública (para a Secretaria de Gestão – MP/Seges)	01	2005/2006	360	32
Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde – MS (Parceria com ENSP)	01	2005/2006	360	28

Planejamento e Gestão Estratégicos do Setor Público (para Servidores do Ministério da Justiça)	01	2006/2007	388	28
Gestão de Instituições Públicas de Ensino Superior (Ufam)	01	2006/2008	360	32
Políticas Públicas da Educação com Ênfase em Monitoramento e Avaliação (MEC)	01	2006/2008	428	36
Gestão Pública para Servidores que Atuam na Área do Processo Orçamentário (MP/SOF)	01	2008/2010	440	27
Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social (MDS)	01	2010/2012	418	34
<b>Total sob medida certificados pela ENAP: 07 turmas com 217 concluintes</b>				
<b>Cursos de especialização sob medida certificados por parceiros</b>	<b>Turmas</b>	<b>Período</b>	<b>Carga horária</b>	<b>Concluintes</b>
Gestão de Tecnologia da Informação (MP/SLTI - Parceria com UFMG)	01	2002/2003	360	19
Instrumentos de Gestão para Organizações Públicas – Ufam (Parceria com Ufam)	01	2003/2004	360	29
<b>Total sob medida certificados por parceiros: 02 turmas com 48 concluintes</b>				
<b>Total geral: 17 turmas com 474 concluintes</b>				

Ressalta-se que nove dos 17 cursos ofertados no período foram elaborados sob medida para órgãos da administração pública federal, o que pode ser encarado como uma decorrência da necessidade desses órgãos por um quadro de pessoal cada vez mais especializado, gerando uma demanda por cursos de especialização mais voltados às suas realidades e desafios e abrangendo conteúdos e competências próprios. Nesse sentido, cumpre destacar que a ENAP, em um curto período, tem desenvolvido aptidão e capacidade para atender a essas demandas, formatando cursos que atendam às necessidades de formação de quadros dos órgãos públicos federais.

Assim, no período de 2002 a abril de 2012, 474 alunos tiveram suas monografias aprovadas ao final do curso e receberam título de especialista. Com cursos de graduação concluídos nas mais diversas áreas do conhecimento, esses servidores encontram na especialização a oportunidade de aprimorarem conhecimentos de caráter interdisciplinar,

com foco nas questões mais gerais e estruturantes do campo da gestão pública, aumentando assim suas competências de gestão para atuação no serviço público federal.

Os cursos de oferta aberta, divulgados amplamente por meio do sítio eletrônico da Escola e por meio de cartazes afixados em todos os ministérios, têm acolhido servidores da maioria dos órgãos da administração direta. Isso constitui uma marca desses cursos: a diversidade dos órgãos públicos em que trabalham os alunos. A título de exemplo, nas três turmas da Especialização em Gestão Pública realizadas entre 2006 e 2011, os 77 concluintes provieram de 38 diferentes órgãos públicos, entre ministérios, empresas públicas, agências reguladoras e fundações, entre outros.

Realizado o processo seletivo aberto, em geral cada turma resultante tem acolhido participantes provenientes de 15 a 22 diferentes órgãos públicos, com diferenciados estatutos jurídicos, responsáveis por diferentes políticas públicas. Constitui-se assim um coletivo muito apropriado ao encontro e intercâmbio de experiências de trabalho no campo da gestão pública, importante capital de conhecimentos que, associado às estratégias de apropriação de conhecimentos teóricos de gestão pública, aumenta as possibilidades de um ensino de aplicação efetivo.

Destaca-se ainda a diversidade de modos de inserção desses servidores nas estruturas de cargos, havendo desde aqueles em começo de carreira até servidores ocupantes de cargos de confiança e direção. Assim, o intercâmbio entre carreiras diferenciadas, assim como entre servidores de diferentes níveis hierárquicos, também tem sido considerado positivo para o ambiente de aprendizagem.

### **3.1. Plano e cronograma dos próximos cursos de especialização**

Levando em conta a análise das demandas do setor público e o aprendizado da Escola na gestão de cursos de pós-graduação *lato sensu*, pretende-se ampliar, no período 2012-2015, a oferta de turmas do Curso de Especialização em Gestão Pública. Planeja-se ainda continuar a oferecer cursos que atendam a demandas setoriais de órgãos públicos federais. A definição das áreas de aplicação desses cursos, entretanto, deve levar em conta os desafios de desenvolvimento da administração pública e do Estado brasileiro de forma mais ampla.

Dessa forma, o contexto atual de forte investimento governamental em políticas públicas de desenvolvimento social, materializado no denominado Plano Brasil Sem Miséria, e a decorrente demanda do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome pela reedição do curso de Especialização em Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social, voltado ao enfrentamento à pobreza por meio da transferência de renda, inclusão produtiva e ampliação da oferta de serviços públicos, é exemplar no que respeita à contribuição efetiva da Escola e ao cumprimento de sua missão institucional. A ENAP pretende transformar o curso, inicialmente desenvolvido sob demanda, em uma especialização de oferta regular.

Com similar relevância, o crescimento das demandas de capacitação na área de infraestrutura decorrentes, em especial, do Programa de Aceleração do Crescimento, tem sido discutido pela ENAP, impulsionado, sobretudo, pelo Ministério do Planejamento e

Ministério das Cidades, além do Ministério dos Transportes e Minas e Energia, para a oferta de um novo curso de pós-graduação *lato sensu* que contemple servidores da área de infraestrutura.

Por fim, sob demanda da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR), a ENAP desenvolverá ainda uma especialização voltada à formulação e acompanhamento de políticas públicas de direitos humanos. Essas políticas são executadas por diversos ministérios, articulados e monitorados pela SDH.

Tendo como referência a matriz do curso de oferta aberta – que é a Especialização em Gestão Pública –, a Escola tem facilidade em desenhar e implementar novos cursos de especialização sob medida, enfocando o desenvolvimento de competências de gestão às dinâmicas setoriais específicas.

Assim, considerando-se seu posicionamento estratégico e o momento de oportunidade de desenvolvimento econômico e social, a Escola se propõe, no período 2012-2015, a desenvolver cursos de especialização aplicados a áreas mais abrangentes e de envolvimento multiministerial, de forma a constituir quadros de gestores que contribuam substancialmente para o fortalecimento do Estado no enfrentamento de problemas estruturais do contexto brasileiro e de indução a patamares elevados de cidadania e bem-estar social.

A perspectiva é de concluir, até 2015, quatro cursos já em andamento e outros seis a serem iniciados a partir de 2012, com cerca de 336 concluintes até 2015. O cronograma indicativo está no Quadro 3.

**Quadro 3**  
**Cronograma de cursos de especialização – 2012-2015.**

<b>Cursos de especialização em andamento</b>	<b>Período de realização</b>
Gestão de Pessoas no Serviço Público – 3ª edição	2º sem/2010 – 1º sem/2012
Gestão Pública – 7ª edição	1º sem/2011 – 2º sem/2012
Gestão Pública – 8ª edição	1º sem/2012 – 2º sem/2013
Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social – 2ª edição	1º sem/2012 – 2º sem/2013
<b>Total: 04 turmas com até 121 concluintes esperados</b>	
<b>Cursos de especialização propostos com encerramento até 2015</b>	<b>Período de realização</b>
Gestão de Pessoas no Serviço Público	(em avaliação)
Gestão Pública – 9ª edição	1º sem/2013 – 2º sem/2014
Gestão Pública – 10ª edição	2º sem/2013 – 1º sem/2015

Gestão Pública – 11ª edição	1º sem/2014 – 2º sem/2015
Gestão de Infraestrutura	1º sem/2013 – 2º sem/2014
Gestão de Políticas Públicas de Direitos Humanos	2º sem/2013 – 2º sem/2014
Gestão de Políticas Públicas de Proteção e Desenvolvimento Social – 3ª edição	1º sem/2014 – 2º sem/2015
<b>Total: expectativa de ao menos 6 turmas de 35 alunos, com até 210 concluintes esperados</b>	

A partir do histórico dos cursos realizados e das perspectivas para as novas atividades, evidencia-se que atualmente os cursos de pós-graduação *lato sensu* são encarados pela ENAP como uma das opções estratégicas para o cumprimento de sua missão institucional. Nesse sentido, a continuidade de oferta desses cursos de forma regular e a consolidação da pós-graduação em temas da gestão e políticas públicas são de extrema importância, constituindo elementos cruciais para o momento atual.

Além da previsão de oferta dos novos cursos elencados, a ENAP tem como diretrizes para o período de 2012-2015:

- Revisar o curso de Especialização em Gestão de Pessoas, redefinindo sua estrutura curricular e periodicidade, ainda em 2012.
- Desenvolver estudo de viabilidade para a implementação de mestrado profissional em 2014.
- Desenvolver estudo sobre a oferta de cursos de especialização na modalidade a distância.

Em relação a este último item, a Escola já passou por duas experiências significativas. Em 2008, colaborou com o Ministério da Educação no desenho do programa do curso de Especialização em Administração Pública, na modalidade a distância, da Universidade Aberta do Brasil. Na especialização, já foram ofertadas disciplinas optativas a distância, como Ética e Serviço Público e Introdução a Políticas Públicas. Além disso, possui uma Coordenação-geral de Educação a Distância, que desde 2004 é responsável pela oferta de cursos de educação continuada.

Outra possibilidade que a ENAP vem estudando é a de oferta de cursos de especialização interescolas, ou seja, em parceria com outras escolas de governo integrantes do Sistema de Escolas da União e/ou da Rede Nacional de Escolas de Governo. Maiores detalhes sobre os cursos de especialização em andamento podem ser obtidos nos projetos pedagógicos dos cursos.

## **4. Corpo técnico e docente**

### **4.1. Perfil dos servidores da Escola**

Como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) surgiu dentro de outra Instituição, a Funcep, incorporou inicialmente ao seu quadro funcional servidores desse órgão, que eram provenientes de várias origens. Nos anos seguintes houve a incorporação de servidores cedidos por outros órgãos públicos. Além disso, uma parcela foi constituída de servidores sem vínculo ocupantes de cargos de livre provimento.

A profissionalização do quadro de servidores da Escola teve um avanço importante em 2006, com a realização do primeiro concurso para os cargos de Técnico de Assuntos Educacionais e Técnico de Nível Superior, que garantiu a entrada de 40 novos servidores de nível superior.

Novo concurso realizou-se no segundo semestre de 2009 para a ampliação do quadro e 35 novos servidores de nível superior ingressaram na Escola até 2011. Neste novo cenário, é significativo registrar a criação da Gratificação por Atividade em Escola de Governo (GAEG), em agosto de 2008, que, agregada ao salário básico, representa um aumento de quase 100% nos ganhos do servidor. Tal medida visa atrair talentos de outras carreiras públicas e também contribuir para fixar na instituição os servidores concursados. A obtenção e a manutenção dessa gratificação estão vinculadas a processos de avaliação de desempenho, de forma a garantir a melhoria contínua da qualidade da força de trabalho atuante na Escola e reter os servidores mais qualificados.

O quadro de servidores está composto por 212 trabalhadores com diversificadas situações funcionais, destacando-se os servidores concursados em 2006 e em 2009, que estão vinculados ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), conforme Lei nº 11.357/2006. Há diversos servidores cedidos para outros órgãos públicos, vários dos quais requisitados pela Presidência da República; em contrapartida, a Escola conta com servidores provenientes de outros órgãos públicos federais e estaduais.

A ENAP conta com o trabalho de 13 servidores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG – março/2012). Congruente com a alta qualificação dos componentes dessa carreira, que tem sua formação inicial e educação continuada realizadas pela Escola, esses servidores atuam em funções de direção, coordenação-geral, assessoria da Presidência e da cooperação internacional, pesquisa, coordenação de cursos, entre outras.

Tem-se investido de modo contínuo em programas de capacitação permanente do quadro de servidores. Um dos principais investimentos é no aprendizado de línguas estrangeiras, em razão das fortes relações de cooperação internacional. Outro investimento de relevo é no apoio à qualificação em nível de pós-graduação. Seus servidores são incentivados a participar dos cursos desenvolvidos pela Escola.

As equipes responsáveis pelo desenho e pela viabilização dos diversos programas formativos, assim como aquelas vinculadas às áreas de pesquisa, comunicação e cooperação

internacional, além da direção da Escola, são constituídas de servidores com formação de nível superior, estando atuantes na instituição mais de 50 servidores com formação em nível de pós-graduação.

No que se refere à viabilização dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, estes contam com apoio diversificado desses servidores de nível superior, estando a gestão das atividades sob a responsabilidade da Diretoria de Formação Profissional (DFP). A Diretoria está organizada em três equipes, constituídas em coordenações-gerais, que viabilizam diversos programas formativos de nível superior, a saber: formação inicial e aperfeiçoamento de carreiras do ciclo de gestão (sob responsabilidade da Coordenação-geral de Formação), programas de aperfeiçoamento sob medida para órgãos públicos (realizados pela Coordenação-geral de Projetos Especiais) e cursos de pós-graduação *lato sensu*, sob responsabilidade da Coordenação-geral de Especialização.

A equipe que compõe a Diretoria de Formação Profissional é constituída por 16 servidores, incluindo dois EPPGG. Todos os servidores da DFP possuem formação de nível superior, 70% dos quais com alguma formação em nível de pós-graduação: quatro servidores com cursos de especialização, seis servidores com mestrado e um com doutorado. A equipe possui formação em campos diversificados, tais como Educação, Psicologia, Economia, Direito, Ciência Política, Ciências Sociais, Administração e Gerência Pública, Gestão de Pessoas no Serviço Público, Relações Internacionais e Arte-Educação.

No que tange à Coordenação-geral de Especialização, que é responsável pela gestão executiva dos cursos, trata-se de uma equipe composta por seis servidores de nível superior e um estagiário, sendo um servidor responsável pela Coordenação-geral (cargo comissionado DAS 101.4), com formação em nível de mestrado.

#### **4.2. Perfil do corpo docente**

Acompanhando o modelo organizacional vigente em muitas escolas de governo estrangeiras e nacionais, a ENAP não possui corpo docente próprio, buscando professores colaboradores nas universidades públicas e privadas e também entre servidores públicos que possuam titulação adequada e conhecimentos necessários aos objetivos dos cursos. À equipe técnica e dirigente da Escola cabe a prospecção dos docentes com perfil adequado a cada necessidade, nos momentos de preparação e execução das atividades formativas.

Boa parte dos professores colaboradores (mais de 70%) são servidores públicos que desenvolvem também atividades acadêmicas. Normalmente são esses profissionais que conseguem dar aos cursos o enfoque buscado, qual seja, a identificação de problemas de governo e da capacitação sob a perspectiva do Estado. Em razão de seu reconhecimento, a Escola mobiliza professores altamente qualificados das universidades públicas para ministrar cursos de pós-graduação.

Na esfera federal, a necessidade cada vez mais premente de contar com a atuação docente de servidores públicos nos cursos (de especialização ou não) ofertados pelas escolas de governo levou o Congresso Nacional a alterar a Lei nº 8.112/1990, que estabelece o regime jurídico dos servidores públicos federais. A alteração, realizada por meio da Lei nº 11.314/06, veio tornar expressamente legal a participação de servidores públicos como

professores em cursos oferecidos pela própria administração pública, conforme dispõe o Artigo 76-A.

A possibilidade de contar com servidores da administração direta e também com professores provenientes de universidades públicas e privadas garante um corpo docente qualificado e diversificado. Pode-se afirmar que a ENAP, ao estabelecer interlocução com docentes da rede de ensino formal, instiga-os a novas abordagens de ensino e a novos campos temáticos eventualmente ainda pouco desenvolvidos em suas organizações de origem.

Dessa forma, a Escola pode contar em muitas oportunidades com professores qualificados na área de gestão pública e temáticas afins, trazendo para os cursos os aportes atualizados e o estado da arte dos debates.

De acordo com levantamento realizado no ano de 2011, a ENAP contou com a colaboração de 391 professores colaboradores. Esses docentes atuaram no conjunto das atividades da escola; portanto, incluem-se aqueles que colaboraram nos programas de desenvolvimento gerencial, de formação inicial e nos programas de aperfeiçoamento de carreiras, assim como os que atuaram nos cursos de especialização. Nesse universo de 391 professores, 48,08% deles possuem vínculo com órgãos públicos, sendo cerca de 22% provenientes de universidades e faculdades e os demais de outras instituições de governo.

Já o universo de docentes que atuaram nos cursos de pós-graduação *lato sensu*, no período de 2009-2012, é composto de 61 professores provenientes das mais diversas organizações. De modo sintético, o perfil dos professores colaboradores nos cursos de pós-graduação aponta para um conjunto bastante diversificado (atuante em diversas áreas do conhecimento) e qualificado, composto predominantemente (mais de 88%) de mestres, doutores e pós-doutores. Ademais, conforme mencionado, a maioria dos docentes atua no serviço público (incluindo universidades federais). No Anexo I são apresentadas informações detalhadas sobre o quadro de docentes colaboradores nos cursos de pós-graduação.

Além dos professores mencionados acima, a ENAP se beneficia também da contribuição de renomados pesquisadores e docentes estrangeiros que vêm à Escola realizar palestras e oficinas de aprendizagem sobre temas importantes da gestão pública. A participação de professores estrangeiros é propiciada pelas atividades de cooperação internacional e contribui muito para ampliar a visão dos servidores públicos. Uma lista dos acadêmicos que vieram à instituição nos últimos anos para ministrar cursos e palestras ou para colaborar com alguma atividade educacional encontra-se também no referido anexo.

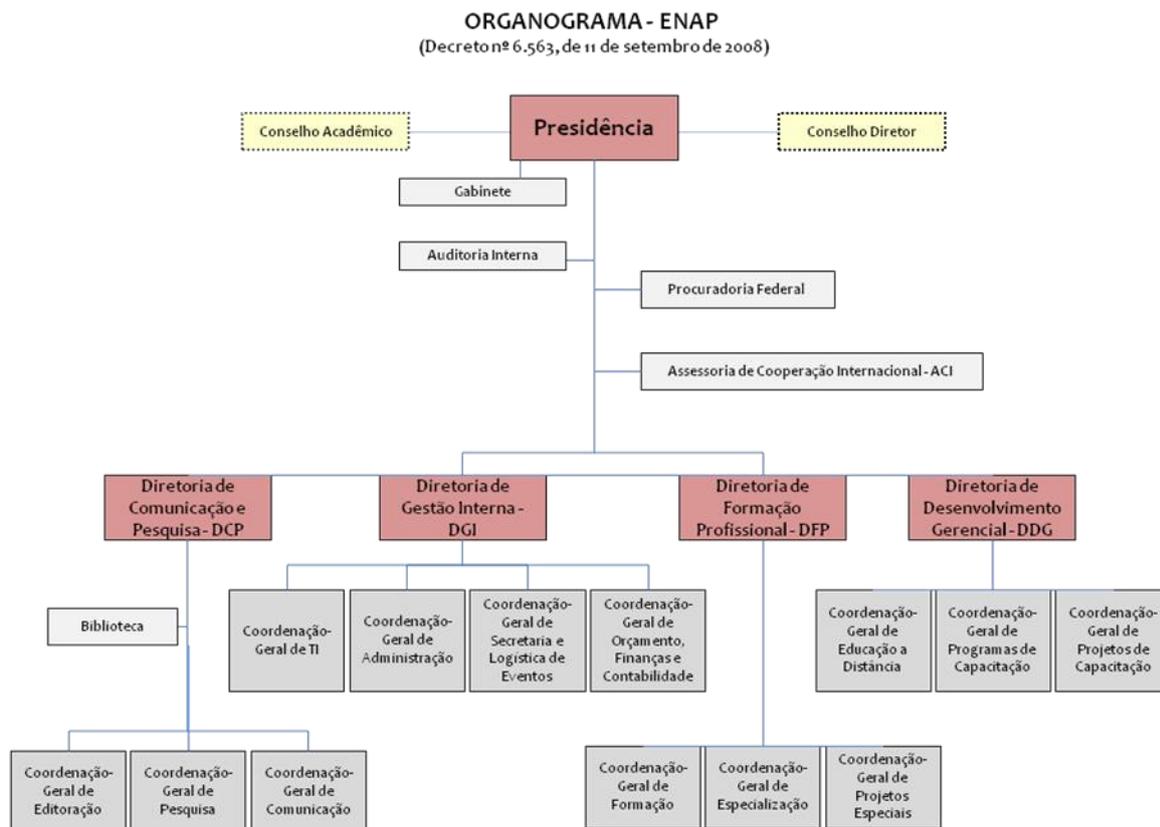
## **5. Organização administrativa**

A Escola Nacional de Administração Pública, pessoa jurídica de direito público da administração pública federal, compreendida na modalidade de fundação pública, foi instituída na forma da Lei nº 6.871, em três de dezembro de 1980, inicialmente como Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcep). Em 28 de dezembro de 1990 teve a denominação alterada para Fundação Escola Nacional de Administração Pública pela Lei nº 8.140.

A ENAP tem sede e foro no Distrito Federal e é vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. De acordo com o Art. 2º da Lei 6871/80, a fundação “terá autonomia administrativa e financeira”, sendo que o vínculo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão decorrente de imposição normativa de que as pessoas jurídicas inseridas na categoria de administração pública indireta estejam obrigatoriamente vinculadas à pessoa jurídica da administração pública direta.

A forma e as regras de funcionamento da Escola estão definidas em seu estatuto, aprovado pelo Decreto nº 6.563/2008, e também em seu regimento interno, aprovado por meio da Portaria nº 283/2006, que definem a seguinte estrutura organizacional, composta por quatro tipos de órgãos, a saber: (a) órgãos de assistência direta e imediata à Presidência (compostos pelo Gabinete e pela Assessoria de Cooperação Internacional); (b) órgãos seccionais (compostos pela Procuradoria Federal, pela Auditoria Interna e pela Diretoria de Gestão Interna); (c) órgãos específicos singulares (compostos pelas Diretorias de Formação Profissional, de Desenvolvimento Gerencial e de Comunicação e Pesquisa); e (d) órgãos colegiados (Conselho Diretor e Conselho Acadêmico).

O Regimento Interno estabelece que a Diretoria de Formação Profissional, por meio de sua Coordenação-geral de Especialização, é o órgão específico e singular responsável por “planejar, coordenar, orientar, controlar e avaliar a execução de atividades inerentes à oferta de cursos de especialização profissional”. A Secretaria Escolar é responsável pelas atividades de administração escolar, atuando conjuntamente à Coordenação-geral de Especialização no apoio aos alunos.



### a) Órgãos colegiados: Conselho Diretor e Conselho Acadêmico

O Conselho Diretor é presidido pelo presidente da ENAP e constituído pelos quatro diretores da Escola, mas podem participar das reuniões também o procurador-chefe, os chefes das Assessorias de Cooperação Internacional e de Gabinete, os coordenadores-gerais, bem como os demais servidores, quando convocados para tratar de assuntos inerentes às suas respectivas áreas.

O Conselho Diretor delibera com o quórum mínimo de três membros, um dos quais, obrigatoriamente, será o presidente. As decisões são tomadas por maioria simples, cabendo ao presidente o voto de qualidade. As decisões que implicam edição de atos normativos ou aprovação de atos administrativos são formalizadas por resoluções internas da Escola. O regimento prevê a realização de reuniões ordinárias semestrais; no entanto, por decisão consensual, as reuniões vêm se realizando quinzenalmente desde 2003.

O Conselho Acadêmico, de caráter consultivo, foi instituído pela Resolução nº 3, de 20 de agosto de 2007, e tem a finalidade de qualificar o desenvolvimento das atividades de ensino e pesquisa da Escola por meio das seguintes atribuições:

- I – apreciar e emitir pareceres técnicos sobre projetos de criação e aperfeiçoamento de cursos, pesquisas e outras atividades desenvolvidas pela Escola;
- II – propor temas e metodologias de ensino e pesquisa a serem desenvolvidos pela ENAP;
- III – apreciar assuntos de importância estratégica para os rumos da ENAP, que sejam submetidos à análise pelo Presidente ou pelo Conselho Diretor da Escola.

O Conselho Acadêmico é coordenado pelo presidente da ENAP e composto por mais quatro membros que necessariamente não integram os quadros da instituição. A indicação dos membros<sup>7</sup> do Conselho Acadêmico é de competência do presidente da Escola, mas 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.

---

<sup>7</sup> Atualmente o Conselho Acadêmico é composto pelos seguintes profissionais: Jorge Almeida Guimarães; Yoshiaki Nakano; Maria Paula Dallari Bucci; Gardênia da Silva Abbad e Paulo Sérgio de Carvalho.

## 6. Infraestrutura física e instalações acadêmicas

Os prédios onde hoje está instalada a ENAP compõem um conjunto de edificações em localização privilegiada, situado no Setor de Áreas Isoladas Sul (SAIS) – Área 2 – Brasília/DF. Por sua proximidade ao Aeroporto Internacional e à Esplanada dos Ministérios, permite fácil acesso aos alunos e professores residentes em Brasília e em outros Estados.

Desde o período de sua construção, a infraestrutura passou por reformas e hoje a Escola possui uma área total de 45.880m<sup>2</sup>, sendo 15.530m<sup>2</sup> de área construída utilizada para o desenvolvimento de suas atividades acadêmicas, desporto e lazer.

No que tange à ocupação da equipe administrativa, existem 81 salas (todas salas de trabalho) distribuídas entre as quatro diretorias e a Presidência. Para as atividades de ensino, há 26 salas de aula climatizadas e equipadas com *datashow*, *flipchart*, microcomputador, quadro branco e verde e parede emborrachada. Essas salas, com tamanhos e disposição diferenciados, comportam de 20 a 90 alunos. O corpo discente também conta com quatro laboratórios de informática com 24 microcomputadores cada um, uma sala de TIC com 24 *notebooks*, cinco salas ambiente, três anfiteatros, sendo dois com capacidade para 50 pessoas e um para 40 pessoas, uma sala de videoconferência com capacidade para 16 pessoas, uma sala de convivência com capacidade para 66 pessoas sentadas ou 100 em pé, e um auditório com capacidade para 190 pessoas e equipamentos de tradução simultânea. Há também uma sala reservada aos docentes, específica para reuniões, preparação didático-pedagógica e outras atividades de apoio às aulas.

A instituição recebe muitos alunos e professores residentes em outros Estados da Federação. Para facilitar a estadia em Brasília durante os cursos, é mantido um alojamento com 43 apartamentos triplos com capacidade para 129 hóspedes e nove suítes duplas para docentes.

Para o conforto dos servidores, alunos e equipe técnica, a ENAP conta com serviço terceirizado de lanchonete e restaurante, e também com uma sala VIP onde são realizados almoços para participantes de cursos e atividades consideradas estratégicas, principalmente aquelas que demandam imersão ou são relacionadas à cooperação internacional.

Para completar a descrição das instalações, há amplo espaço para atividades físicas e de lazer com academia, piscina, churrasqueira, ginásio coberto, campo de futebol, quadras esportivas e vestiários. Tal conjunto propicia integração e lazer para alunos e servidores.

A fim de garantir acessibilidade aos portadores de deficiência, a Escola tem o compromisso de prover infraestrutura adequada, investindo em adaptações dos espaços físicos para garantir o acesso seguro e o direito de ir e vir, tais como: rampas com corrimão e elevador que permitem o acesso de pessoas com deficiência física aos espaços de uso coletivo (salas de aula, laboratórios, secretaria escolar, sala dos professores, salas administrativas); reserva de vagas em estacionamentos nas proximidades das entradas das unidades; banheiros adaptados com portas e espaços adequados para permitir o acesso de cadeira de rodas; acesso ao auditório com plataforma de transporte de cadeiras de rodas; bebedouros acessíveis aos usuários de cadeiras de rodas. Além disso, está em andamento um projeto para sinalização em Braille para portadores de deficiência visual.

**a) Infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação**

Em relação à infraestrutura de Tecnologia da Informação, a Escola dispõe de uma rede de computadores, interconectando 19 servidores físicos de rede, 32 servidores virtuais, 247 computadores distribuídos em quatro laboratórios e salas de aula e 328 estações de trabalho, destinadas à equipe técnica. Conta com equipamentos de apoio que incluem impressoras, *scanners* e *notebooks*.

A ENAP tem conexão com a Infovia, que proporciona acesso à internet, saída das chamadas telefônicas e utilização de sistemas estruturadores, com significativa redução dos custos de comunicação e ambiente capaz de servir de suporte às suas ações.

Possui também uma sala da TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação) composta por lousa interativa, computadores, tela de projeção e projetor multimedia.

Para apoiar as atividades finalísticas, dispõe de equipamentos de registro e reprodução audiovisual, rede sem fio com acesso a Internet com cobertura nas salas de aula, biblioteca, áreas de convivência dos alunos, áreas administrativas e alojamentos.

As áreas da Escola dispõem de infraestrutura lógica e elétrica; circuito fechado de TV digital e sistema de alarme (CFTV), compreendendo manutenção e monitoramento 24 horas do alarme. O conjunto de recursos tecnológicos integrados proporciona ambiente de alta interatividade e propício à exploração de métodos e estratégias de ensino-aprendizagem.

**b) Biblioteca**

A Biblioteca da ENAP, denominada Biblioteca Graciliano Ramos, foi criada em 1982. Especializada em administração pública e gestão governamental, tem como missão tratar e disseminar informações que auxiliem dirigentes e servidores públicos na melhoria da gestão pública e que contribuam para a consolidação do campo de conhecimento sobre administração pública, visando ao seu aperfeiçoamento. Em 2011, seu acervo estava composto por mais de 11.500 títulos de livros e 184 títulos de periódicos nacionais e internacionais e também tem indexado mais de 30,6 mil artigos de periódicos em sua base de dados. Além disso, a Biblioteca assina e disponibiliza aos usuários cadastrados acesso ao portal de periódicos eletrônicos que conta com mais de 3.000 títulos de periódicos, a inúmeros artigos de jornais e a capítulos de livros eletrônicos. Produzidos em diversos países, os artigos estão disponibilizados na íntegra e abrangem vários temas relacionados à administração pública e a áreas correlatas.

Situada no térreo do edifício sede, ocupa uma área de 425m<sup>2</sup>, climatizada e automatizada, com boa iluminação tanto natural quanto artificial. Dispõe de microcomputadores ligados à internet, propiciando condições para estudos e pesquisas. Está estruturada para oferecer atendimento prioritário e diferenciado às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, bem como acesso seguro às suas dependências, ao acervo e às mesas de estudo.

Aberta de segunda a sexta-feira, das 9h às 21h, atende preferencialmente servidores públicos ativos e inativos, professores universitários, pesquisadores e outras bibliotecas do Distrito Federal. Seu acervo e serviços também estão à disposição do público em geral, porém não é permitido o empréstimo de livros nesse caso.

A Biblioteca utiliza o Sistema *Personal Home Library* (PHL), desenvolvido especialmente para a administração de coleções e serviços de bibliotecas, possibilitando auxílio na organização das coleções, automatização de rotinas e serviços, bem como disponibilização e compartilhamento de seus catálogos por intermédio da internet.

Oferece atendimento a distância por e-mail, empréstimo de livros entre bibliotecas, auxílio a pesquisas bibliográficas, reserva e renovação de empréstimo (por e-mail ou pelo sítio da ENAP) e acesso a periódicos e arquivos eletrônicos de publicações. Em 2011, foi registrado fluxo anual em torno de 14.165 atendimentos, com 10.867 pesquisas/consultas e 3.298 empréstimos. Conta atualmente com 3.249 usuários cadastrados.

A política de desenvolvimento do acervo bibliográfico adotada nos últimos anos pela Comissão de Acervo Bibliográfico – constituída por membros das diretorias e da assessoria da Presidência da ENAP, em parceria com a coordenação da Biblioteca – destina-se a oferecer um acervo especializado com o que há de mais atual na literatura brasileira e estrangeira referente aos temas relacionados à administração pública e áreas correlatas.

A Biblioteca está constantemente avaliando seus projetos e metas para um melhor atendimento às necessidades informacionais dos usuários internos e externos, incrementando qualitativa e quantitativamente os serviços prestados, visando elevar o seu nível de excelência no cenário nacional.

Também está indexando os atos legislativos institucionais e já conta com mais de 5,1 mil atos catalogados e inseridos no Sistema de Indexação de Legislação (Silab), criado pelo MPOG para dotar o órgão de uma ferramenta capaz de agilizar a recuperação da informação legislativa.

## **Bibliografia**

ACCO, Marco Antônio de Castilhos. Para onde vão os Estados nacionais? Perspectivas da teoria social contemporânea sobre as pressões para a transformação dos Estados nacionais na virada para o século XXI. Campinas, SP. 2009.

AMARAL, Helena Kerr do. Burocracia Profissional e Meritocrática. Apresentação de slides no evento “Agenda Nacional de Gestão Pública: os novos e velhos desafios do Estado”. São Paulo, EAESP/FGV, 3 e 4 de dezembro de 2009.

BRASIL. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Brasília. Disponível em: [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)

BRASIL. Constituição (1988). Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)

CARVALHO, Antônio Ivo; et al. *Escolas de governo e Gestão por Competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília, 2009.

CARVALHO, Paulo Sérgio de e MARQUES, Paulo. Formação de Dirigentes da Administração Pública Federal Brasileira: a visão da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasil, agosto de 2009.

DELORS, Jacques; et al. *Educação: um tesouro a descobrir*. 1998.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Ofício nº 1215/2009/Presidência-ENAP. Brasília, 02 de outubro de 2009. Documento Interno.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. *Referenciais orientadores da proposta educacional da ENAP*. Brasília, 2010.

GAETANI, Francisco. Escolas de Governo: Limites e Condicionais. In: *Revista do Serviço Público*, Brasília, ENAP. Ano 45, Vol. II, Jul./Ag. 1994 (p.116).

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ocupação no Setor Público Brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. Comunicado nº 110. 08 de setembro de 2011.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Estado, instituições e democracia: república*. Livro 9, v.1, p. 390 – Brasília: Ipea, 2010.

KOLB, David. *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. 1984.

NOGUEIRA, Marco Aurelio. *Um Estado para a Sociedade Civil: Temas Éticos e Políticos da Gestão Democrática*. 2ªed. São Paulo: Cortez Editora, 2005, p.186.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de Governo: Tendências e Desafios - ENAP – Brasil em Perspectiva Comparada. In: *Revista do Serviço Público*, Brasília, ENAP. Ano 51, Número 2, Abr./Jun. 2000 (p. 36).

PETRUCCI, Vera Lúcia; et al. *Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo*. Brasília, 1995.

SEN, Amartya. Estado, Reformas e Desenvolvimento - O desenvolvimento como expansão de capacidades. In: *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*. Nº 28-29. São Paulo Apr. 1993. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451993000100016>.

SILVA, Enid Rocha Andrade da. Participação Social Conferências Nacionais: avanços e desafios no período 2003-2006. Texto para Discussão nº 1378. IPEA. [http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td\\_1378.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td_1378.pdf).

SOUZA, Zilmar Rodrigues de. Pressupostos para a Formação por Competências. In: OLIVEIRA, Vilma Q. Sampaio (Org.). *O Sentido das Competências no Projeto Político-Pedagógico*. Coleção Pedagógica nº 3. 2ª edição. Natal, 2004.

**ANEXO I**  
**CORPO FUNCIONAL E DOCENTES COLABORADORES**

Este Anexo apresenta informações detalhadas acerca do corpo de servidores da ENAP, bem como dos docentes colaboradores que atuaram nos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

**I. Corpo funcional da escola**

Em março de 2012, a ENAP contava com 212 servidores, vinculados à Escola por diferentes regimes. Destes, mais da metade (132) são efetivos, havendo ainda um percentual significativo de servidores requisitados de outros órgãos e trabalhadores com cargo comissionado. A Tabela 1 abaixo fornece as informações acerca do vínculo funcional dos servidores da ENAP.

**TABELA 1 - Situação funcional dos trabalhadores**

<b>Vínculo / Situação Funcional</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
ATIVO PERMANENTE	132	62,26%
CARGO COMISSIONADO	31	14,62%
EXCEDENTE À LOTAÇÃO	3	1,42%
EXERCÍCIO DESCENTRALIZADO	22	10,38%
REQUISITADO	24	11,32%
<b>Total geral</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

Estes trabalhadores encontram-se distribuídos pelas quatro Diretorias, Assessoria de Cooperação Internacional, Auditoria Interna, Procuradoria Federal e pelo Gabinete da Presidência, conforme necessário para atender às necessidades e cumprir com o volume de trabalho de cada setor. A Tabela 2 abaixo explicita a repartição atual dos recursos humanos disponíveis:

**TABELA 2 - Distribuição de recursos humanos**

<b>Órgão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Gabinete da Presidência	11	5,19%
Assessoria de Cooperação Internacional	8	3,77%
Auditoria Interna	1	0,47%

Diretoria de Comunicação e Pesquisa	33	15,57%
Diretoria de Desenvolvimento Gerencial	31	14,62%
Diretoria de Formação Profissional	18	8,49%
Diretoria de Gestão Interna	108	50,94%
Procuradoria Federal	2	0,94%
<b>Total geral</b>	<b>212</b>	<b>100,00%</b>

### ***Perfil de escolaridade do corpo funcional***

Do quadro total de servidores, 124 (cerca de 58,49%) possuem curso superior, com formação em diversas áreas do conhecimento ( Administração, Comunicação Social, Pedagogia, Psicologia, Ciências Sociais e Direito), o que garante à instituição uma percepção pluralista e interdisciplinar no diálogo interno e com outros órgãos, assim como na formulação e execução de seus cursos.

Além disso, 62 funcionários cursaram pós-graduação, o que evidencia a importância conferida pela ENAP em ter um quadro funcional com formação adequada para refletir e debater temas atinentes à administração pública. A Tabela 4 compila os principais dados sobre pós-graduação dos servidores.

**TABELA 3 – Servidores com pós-graduação**

<b>Pós-Graduação</b>	<b>Frequência</b>
Doutorado	4
Mestrado	29
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	29
<b>Total geral</b>	<b>62</b>

Por fim, destaca-se que na Diretoria de Formação Profissional, responsável pelos cursos de especialização e pela formação e aperfeiçoamento de servidores públicos, 100% dos trabalhadores possuem nível superior, havendo 9 servidores com mestrado, 1 com doutorado e 4 com pós-graduação *lato sensu*.

## **II. Corpo de docentes colaboradores da especialização**

A seguir são apresentadas as principais características dos professores dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola. Trata-se de professores colaboradores oriundos de universidades públicas e privadas e também de servidores públicos que possuem titulação adequada e conhecimentos necessários.

**Perfil dos docentes****Tabela 4 – Distribuição por vínculo profissional**

Vínculo	Frequência	Percentual
Servidor público	39	64
Não servidor	22	36
Total geral	61	100,0

**Tabela 5 – Esfera de atuação dos docentes servidores públicos**

Esfera	Frequência	Percentual
Federal	34	87,2
Estadual	5	12,8
Total geral	39	100,0

**Grau de escolaridade**

O quadro demonstrativo do nível de formação dos docentes dos cursos de pós-graduação da ENAP ressalta a alta qualidade dos profissionais contratados.

**Tabela 6 – Grau de escolaridade**

Grau de escolaridade	Frequência	Percentual
Graduação	2	3,2
Especialização <i>lato sensu</i>	5	8,3
Mestrado	20	32,8
Doutorado	33	54
Pós-Doutorado	01	1,7
Total geral	61	100,00

As principais áreas de formação em nível de mestrado e doutorado são Administração (incluindo Administração Pública), Ciência Política, Educação, Economia, Sociologia, Direito e Psicologia, além de diversas outras. A maior parte dessas formações ocorreu em universidades federais e estaduais, com destaque para a Universidade de Brasília, Universidade Federal de Minas

Gerais, Universidade de São Paulo, Universidade de Campinas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, entre outras. Vale destacar que diversos docentes concluíram mestrado ou doutorado em instituições estrangeiras de renome, em países como França, Inglaterra, Canadá, Alemanha e Estados Unidos.

Abaixo estão relacionados os docentes que colaboram ou que já colaboraram com os cursos de especialização, com a discriminação do último título obtido e instituição.

<b>Nome</b>	<b>Servidor público</b>	<b>Último título</b>
Alexandre de Ávila Gomide	Sim - Federal	Doutorado – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – SP – 2011
Alexandre Domanico da Cunha	Não	Mestrado – PSICOLOGIA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2005
Amâncio Jorge de Oliveira	Sim - Estadual	Doutorado – CIÊNCIA POLÍTICA – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) – 2003
Amarildo Baesso	Sim - Federal	Mestrado – CIÊNCIAS SOCIAIS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR) – 1998
Andrea Zimmermann	Não	Mestrado – POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO AMBIENTAL – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2006
Angelino Rabelo dos Santos	Não	Mestrado – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2004
Antônia Maria Ribeiro Rodrigues	Não	Mestrado – POLÍTICA SOCIAL – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2000
Antonio Ricardo de Souza	Sim - Federal	Doutorado - ADMINISTRAÇÃO - UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA) – 2007
Bruno Moretti	Sim - Federal	Mestrado – ECONOMIA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – 2005
Cícero Romão Resende de Araújo	Não	Doutorado – FILOSOFIA- UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – 1995
Cilair Rodrigues de Abreu	Sim - Federal	Mestrado – ADMINISTRAÇÃO – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – 2009
Cláudia Simone Antonello	Sim - Federal	Doutorado – ADMINISTRAÇÃO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS) – 2004

Cosme Marcelo Furtado Passos da Silva	Sim - Federal	Doutorado – CIÊNCIAS EM ENGENHARIA BIOMÉDICA – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – 2006
Davina Maria da Silva Maia	Não	Especialização – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – 1996
Eduardo de Lima Caldas	Sim - Estadual	Doutorado – CIÊNCIA POLÍTICA – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - 2008
Eduardo de São Paulo	Não	Mestrado - PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 1999
Eduardo Granha Magalhães Gomes	Sim - Federal	Doutorado – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – SP – 2009
Elaine Rabelo Neiva	Sim - Federal	Doutorado – PSICOLOGIA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – 2004
Elisabeth Zulmira Rossi	Não	Doutorado – PSICOLOGIA SOCIAL DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – 2008.
Evilásio da Silva Salvador	Sim - Federal	Doutorado – POLÍTICA SOCIAL – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – 2009
Fábio Zimmermann	Não	Especialização - GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS E RECURSOS HUMANOS – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2001
Francisco Antonio Coelho Júnior	Sim - Federal	Doutorado - PSICOLOGIA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - 2009
Fernando José Travassos Vieira	Sim - Federal	Mestrado – CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – 2005
Gabriela Rievers Borges de Andrade	Não	Doutorado – CIÊNCIAS – FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA – 2007
Gabriela Spanghero Lotta	Não	Doutorado – CIÊNCIA POLÍTICA – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – 2010
Ivan Rocha Neto	Não	Doutorado – FILOSOFIA – UNIVERSITY OF KENT AT CANTERBURY – 1977
Janina Onuki	Sim - Estadual	Doutorado – CIÊNCIA POLITICA – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – 2003
João Henrique Pederiva	Sim - Federal	Mestrado – CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UNIVERSIDADE DE BRASILIA – 2004

João Mendes da Rocha Neto	Sim - Federal	Mestrado – ADMINISTRAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – 1998
José Luiz Pagnussat	Sim - Federal	Mestrado – ECONOMIA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – 1989
Jorge Abrahão de Castro	Sim - Federal	Doutorado – POLÍTICA SOCIAL – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – 1997
Júlia Maurmann Ximenes	Não	Doutorado – SOCIOLOGIA E POLÍTICA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB) – 2007
Júnia Valéria Quiroga da Cunha	Sim - Federal	Doutorado – DEMOGRAFIA – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – 2007
Leila Pereira de Moraes Lino	Sim - Federal	Mestrado – SERVIÇO SOCIAL – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO – 1987
Luciana de Barros Jaccoud	Sim - Federal	Mestrado - SOCIOLOGIA – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – 1987
Luís Guilherme Galeão da Silva	Não	Doutorado, PSICOLOGIA – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – 2007
Luís Sérgio Gomes da Silva	Não	Graduação, PSICOLOGIA – UNIVERSIDADE DE MOGI DAS CRUZES – 1974
Manoel Galdino Pereira Neto	Sim - Estadual	Mestrado – CIÊNCIA POLÍTICA – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – 2007
Marcelo Linhares Ribeiro	Sim - Federal	Especialização – FILOSOFIA E EXISTÊNCIA – UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA – 2008
Marco Antônio de Castilhos Acco	Não	Doutorado – CIÊNCIAS SOCIAIS – UNICAMP – 2009
Maria das Graças Rua	Sim - Federal	Doutorado – CIÊNCIAS HUMANAS : CIÊNCIA POLÍTICA – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE PESQUISAS DO RIO DE JANEIRO (IUPERJ) – 1993
Maria Inês Barreto	Não	Doutorado – ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – 2001
Maria Júlia Pantoja de Britto	Sim - Federal	Doutorado – PSICOLOGIA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2004
Maria Leonídia Marques Malmegrin	Não	Graduação - GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA QUÍMICA - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) – 1969

Mariane Nassuno	Sim - Federal	Doutorado – SOCIOLOGIA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2006
Nara Kohlsdorf	Sim - Federal	Doutorado – SOCIOLOGIA – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – 2007
Oswaldo Noman	Não	Especialização – PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE SISTEMAS (Unimeta) – GOIÂNIA – 1992
Ricardo Matos Chaim	Sim - Federal	Doutorado – CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – UNIVERISDADE DE BRASILIA – 2007
Ricardo Corrêa Coelho	Sim – Federal	Doutorado – CIÊNCIA POLÍTICA - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) – 1999
Rita de Cássia Leal F. dos Santos	Sim – Federal	Doutorado – FILOSOFIA – UNIVERSITY OF MANCHESTER – 2006
Rosane Schikmann	Não	Mestrado – ADMINISTRAÇÃO – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV-SP) – 2003
Samuel Antunes Antero	Sim – Federal	Mestrado – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UNIVERSIDADE DE YORK – 2008
Sandra Oliveira Teixeira	Não	Mestrado – POLÍTICA SOCIAL – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – 2005
Sandra Regina Rodrigues Klosovski	Sim – Federal	Especialização – EDUCAÇÃO - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2003
Sandro Trescastro Bergue	Sim – Estadual	Doutorado – ADMINISTRAÇÃO – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS) – 2009
Shirley Pontes	Sim – Federal	Mestrado – ADMINISTRAÇÃO – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB) – 2003
Sigmar Malvezzi	Não	Pós Doutorado – FILOSOFIA – THE UNIVERSITY OF LANCASTER – 1991
Tânia Gomes Figueira	Sim - Federal	Mestrado – DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL PROFISSIONALIZANTE – UNIVERSIDADE DE BRASILIA – 2005
Traiano Augustus Tavares Quinhões	Sim - Federal	Doutorado – ADMINISTRAÇÃO – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - 2008
Wanderley Silva	Sim - Federal	Doutorado – PSICOLOGIA SOCIAL DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES – 2008

Wellington Lourenço de Almeida	Sim - Federal	Doutorado – CIÊNCIA POLÍTICA – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – 2004
--------------------------------	---------------	---

Outros acadêmicos que contribuíram em 2011 para ministrar palestras ou para colaborar com alguma atividade educacional complementar às disciplinas:

Nome	Servidor público	Último título
Aldaiza Sposati	Não	Doutorado - SERVIÇO SOCIAL PELA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – 1986
André Urani	Sim - Federal	Doutorado - ECONOMIA PELO DEPARTEMENT ET LABORATOIRE D'ECONOMIE APPLIQUEE (PARIS – FRANÇA)
Carla Bronzo Ladeira Carneiro	Sim - Estadual	Doutorado – SOCIOLOGIA E POLÍTICA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – 2005
Fernando Filgueira	Não	PhD - SOCIOLOGIA PELA NORTHWESTERN UNIVERSITY
Kenneth Nelson	Não	Graduando – MEDICINA – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
Maria Helena Lavinias de Morais	Sim - Federal	Pós-doutorado - CENTRE DE SOCIOLOGIE URBAINE DO CNRS (FRANÇA) – 1984
Mônica Alessandra Eickhoff Cortopassi	Não	Graduação – ENGENHARIA ELÉTRICA – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
Pedro Erginaldo Gontijo	Sim - Federal	Doutorado – FILOSOFIA DA EDUCAÇÃO – UNICAMP – 2008
Pedro Güell Villanueva	Não	Doutorado - SOCIOLOGIA PELA UNIVERSIDADE DE ERLANGEN-NÜRNBERG NA ALEMANHA
Ricard Gomà	Não	Doutorado – CIÊNCIA POLÍTICA PELA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA (UAB)
Roberto Martinez Nogueira	Não	Doutorado - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELA CORNELL UNIVERSITY

Rômulo Paes de Sousa	Não	PhD - EPIDEMIOLOGIA AMBIENTAL PELA LONDON SCHOOL OF HYGIENE AND TROPICAL MEDICINE (UNIVERSITY OF LONDON) – 2000
Serge Paugam	Não	PhD - SOCIOLOGIA PELA ÉCOLE DES HAUTES ETUDES EN SCIENCES SOCIALES

À parte de seu quadro de docentes colaboradores, a ENAP conta regularmente com a participação de acadêmicos e profissionais oriundos de outros países, que participam de atividades educacionais de diferentes tipos (especialmente palestras e oficinas). Segue abaixo uma lista dos docentes recebidos nos últimos anos.

Nome	Instituição / País
Marty Linsky	<a href="#">Harvard Keendy School of Government</a> – EUA
Linda McLoughlin	<a href="#">Institute of Public Administration – IPA</a> - Irlanda
Francisco Longo	<a href="#">Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)</a> - Espanha
Guy Peters	<a href="#">Universidade de Pittsburgh</a> – EUA
Richard Rochefort	<a href="#">Service Canada College</a> – Canadá
Ian Creery	<a href="#">Canada School of Public Service</a> – CSPA
Monica Treviño Gonzalez	<a href="#">Mc Gill University</a> - Canadá
Maria Dolores Mendez	<a href="#">Instituto Nacional de la Seguridad Social – INSS</a> - Espanha
Antonio Vasquez Vicente	<a href="#">Instituto Nacional de la Seguridad Social – INSS</a> - Espanha
Miguel Leturia	<a href="#">Instituto Gerontológico Matia -INGEMA</a> - Espanha
Francisco Javier Leturia	<a href="#">Instituto Gerontológico Matia -INGEMA</a> - Espanha
Dominique Foucher	<a href="#">Institut de la gestion publique et du développement économique IGPDE</a> – França
Serge Alecian	<a href="#">Université de Paris IV – Sorbonne</a> – França
Hélène Mazeran	<a href="#">École nationale d’administration - ENA</a> – França
Françoise Camet	<a href="#">École nationale d’administration - ENA</a> – França
Gilles Guglielmi	<a href="#">Universidade de Paris II – Panthéon Assas</a> - França

Jacky Richard	<a href="#">Conselho de Estado</a> – França
Jean Marc Rebiere	<a href="#">Conselho Superior da Administração Territorial</a> – França
Gilbert Elkaïm	<a href="#">Instituto Regional de Administração</a> – França
Bernard Boucault	<a href="#">École nationale d’administration - ENA</a> – França
Philippe Bastelica	<a href="#">École nationale d’administration - ENA</a> – França
Martin Pietri	<a href="#">Institut de la gestion publique et du développement économique IGPDE</a> – França
Ralph Dassa	<a href="#">Institut de la gestion publique et du développement économique IGPDE</a> – França
Pierre Zemor	<a href="#">École des Hautes Etudes Commerciales – HEC</a> - França
Marie-France Desmarais	<a href="#">Canada School of Public Service</a> – CSPS
Adele Copti Fahmy	<a href="#">Canada School of Public Service</a> – CSPS
Michel Bourdon	<a href="#">Canada School of Public Service</a> – CSPS
Andrew Graham	<a href="#">Queen’s University</a> – Canadá
Celine Larabie	<a href="#">Canada School of Public Service</a> – CSPS
Denyse Blais	<a href="#">Canada School of Public Service</a> – CSPS
Bunny Subedar	<a href="#">Public Administration Leadership and Management Academy- Palama</a> – África do Sul
Valerie London	<a href="#">Health Canada</a>
Felipe Pérez Sanches	<a href="#">Tesorería General de La Seguridad Social</a> da Espanha
Jesús Egúluz Gauna	<a href="#">Tesorería General de La Seguridad Social</a> da Espanha
Francisco Machancoses Mingacho	<a href="#">Universidad y Fundacion Carlos III de Madrid</a> - Espanha
Francisco Manuel Perez Fernandez	Centro de Calidad, Auditoría y Seguridad – CENDAR - <a href="#">Instituto Nacional de la Seguridad Social – INSS</a> - Espanha
Antonio Vicente Combres	<a href="#">Instituto Nacional de la Seguridad Social – INSS</a> - Espanha
Ramón Roca Maseda	<a href="#">Instituto Nacional de la Seguridad Social – INSS</a> - Espanha