


# PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL [PPI · 2020-2024]





# Projeto **Pedagógico** Institucional [PPI · 2020-2024]

Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

*Presidente*  
Diogo Costa

*Diretora-Executiva*  
Rebeca Loureiro de Brito

*Diretora de Altos Estudos*  
Diana Coutinho

*Diretor de Educação Executiva*  
Rodrigo Torres

*Diretor de Desenvolvimento Profissional*  
Paulo Marques

*Diretora de Inovação*  
Bruna Santos

*Diretora de Gestão Interna*  
Alana Regina Biagi Silva Lisboa

Projeto gráfico e diagramação  
Amanda Soares Moreira [Ascom - Enap]

Escola Nacional de Administração Pública (Enap)  
SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília-DF, Brasil

## SUMÁRIO

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL  
DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
[2020-2024]

APRESENTAÇÃO

1 PRESSUPOSTOS VALORATIVOS, POLÍTICOS E INSTITUCIONAIS  
DA ATUAÇÃO DA ENAP

2 REFERENCIAIS CONCEITUAIS E METODOLÓGICOS

3 ESTRATÉGIA DE ENSINO

4 PROFESSOR E FACILITADOR ENAP

REFERÊNCIAS

5

6

7

14

23

54

54

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL  
DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
[2020-2024]

“O objetivo do aprendizado é o crescimento, e nossas mentes, ao contrário de nossos corpos, podem continuar a crescer à medida em que continuamos a viver.”

[Mortimer J. Adler]

# APRESENTAÇÃO

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Enap se propõe a descrever as referências, estratégias e ações educacionais construídas ao longo de sua trajetória, orientada por valores éticos, eficiência e focada em resultados para a sociedade. Destaca-se que o documento é constantemente revisitado para que se mantenha alinhado às tendências globais, sociais, políticas e econômicas que apontam constantes desafios e oportunidades para a administração pública. Nessa perspectiva, o PPI é o instrumento orientador de toda comunidade escolar da Enap e reflete os referenciais estratégicos da Escola, bem como sua finalidade prevista no Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020.

A revitalização do PPI foi realizada de forma colaborativa, resultando em um documento que comunica os referenciais pedagógicos da Enap, os serviços oferecidos e as estratégias que estimulam a construção e o compartilhamento de conhecimentos e experiências. As atividades desenvolvidas ao longo do trabalho de revisão, desde a formulação do projeto até a fase final, abrangeram a realização de cinco oficinas com representantes de todas as áreas da Escola; dez reuniões de diagnósticos com servidores da casa; reuniões de planejamento e alinhamento. Ademais, contemplaram entrevistas com todos os diretores da Enap e com parceiros externos estratégicos e consulta pública para arrecadar sugestões para a primeira versão do documento. Definiu-se, assim, um processo de construção de PPI que levasse em conta as diferentes visões e que resultasse em um documento que refletisse as especificidades e características dos trabalhos desenvolvidos nas áreas da Enap.

# 1 PRESSUPOSTOS VALORATIVOS, POLÍTICOS E INSTITUCIONAIS DA ATUAÇÃO DA ENAP

## 1.1 DESAFIOS DO ESTADO BRASILEIRO E APERFEIÇOAMENTO DO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS<sup>1</sup>

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

Para alcançar resultados capazes de melhorar a qualidade de vida dos brasileiros, há uma busca constante

<sup>1</sup> Toda a sessão sobre “Desafios do Estado Brasileiro e aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas” foi elaborada tendo por base a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes) (<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/endes>) e o documento “Mensagem ao Congresso Nacional 2020”, em especial as sessões “Olhar mais moderno sobre o Estado” e “Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas”. A Mensagem está disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/mensagempresidencial/>.

pela otimização do funcionamento do Estado e pelo aperfeiçoamento das políticas públicas e, para isso, deve-se dar continuidade à trajetória de fortalecimento da governança pública. “A governança pública compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para direcionar, monitorar e avaliar a gestão das políticas e dos serviços de interesse da sociedade. Esses mecanismos, de modo conexo, melhoram a responsividade, a integridade, a confiabilidade, a qualidade regulatória, a prestação de contas e a transparência governamental<sup>2</sup>”.

Com o objetivo de garantir a qualidade das tomadas de decisões relativas à definição de suas metas, a eficiência na alocação dos recursos e a capacidade de adaptação do Governo às mudanças no ambiente e na sociedade, o Estado vem intensificando a utilização de práticas de planejamento. Uma das iniciativas em curso é a configuração de um sistema de planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado. Esse sistema é composto pela Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes), pelos planos nacionais, regionais e setoriais e pelo plano plurianual.

A Endes, fruto de discussões entre o governo brasileiro e a sociedade, apresenta um planejamento de longo prazo para o desenvolvimento sustentável no período

<sup>2</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, pag. 2. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_ciclopolicaspublicas](http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas)

de 2020 a 2031, visando alavancar as oportunidades e promover a remoção de gargalos ao desenvolvimento econômico e social do país. O documento contempla o cenário macroeconômico para os próximos doze anos e está organizado em 5 eixos: econômico, institucional, infraestrutura, ambiental e social.

**FIGURA 1 | EIXOS DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**



Fonte: Endes – Sumário Executivo.

Os eixos da Endes agregam a estratégia de longo prazo, ou seja, a definição dos principais desafios e a composição dos índices-chave nacional, contemplando uma agenda voltada para melhorias da gestão estratégica, que visa assegurar aos órgãos e às entidades condições para elaborarem e revisarem seus próprios planos estratégicos de forma consistente e alinhada a uma visão de longo prazo.

Cabe ressaltar que, além da qualidade do planejamento, é necessário aprimorar a implementação e a avaliação, para que os resultados das políticas públicas possam ser alcançados. Para assegurar o sucesso da implementação e subsidiar a avaliação de políticas públicas, o monitoramento é um processo que observa continuamente o que está sendo feito e compara essas observações com os objetivos e as metas definidos nos planos estratégicos. Com isso, fica mais fácil medir se os resultados e os impactos desejados foram realmente alcançados. Outro compromisso assumido pelo governo é institucionalizar o processo de avaliação de políticas públicas, promovendo a tomada de decisão com base em evidências, o que aumenta a efetividade na alocação de recursos e a transparência das ações governamentais.

Trabalha-se com a premissa de que a qualidade do serviço prestado à sociedade está diretamente ligada à melhoria do funcionamento da máquina pública e da gestão dos servidores no âmbito da administração pública federal e, por esse motivo, a busca pela excelência dos serviços e a



melhoria da gestão pública de pessoas continuará a guiar os esforços do País nos próximos anos, buscando:

- modernizar o Estado, por meio da criação de mecanismos de gestão dinâmicos e alinhados às transformações pelas quais passa a sociedade;
- aproximar o setor público da realidade brasileira;
- possibilitar um Estado financeiramente sustentável em longo prazo, que possibilite a prestação de serviços públicos de qualidade não somente no presente, mas também no futuro.

Nesse contexto, o Plano Plurianual 2020-2023<sup>3</sup> – concebido com um número reduzido de objetivos e metas, por meio de um portfólio de projetos prioritários condizente com a realidade fiscal – terá sua implementação alinhada ao aperfeiçoamento dos processos de planejamento governamental. Para tornar os órgãos e entidades da administração pública federal mais capazes de realizar as entregas para a sociedade, algumas medidas serão adotadas:

- digitalização, simplificação e integração dos serviços dos sistemas estruturadores do Governo Federal (serviços que constituem mecanismos de suporte às atividades de órgãos e entidades, sob a coordenação e supervisão de um órgão central);

<sup>3</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Olhar Mais Moderno sobre o Estado, p. 2 e 3. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_estadomelhor](http://bit.ly/MP_estadomelhor)

- aperfeiçoamento dos arranjos institucionais e das estruturas organizacionais por meio da ampliação do número de entidades em novos modelos jurídicos, inclusive com medidas de reorganização de funções e gratificações;
- elevação da eficiência e da transparência na gestão das transferências da União, simplificando normas, revisando o disciplinamento das transferências às organizações da sociedade civil e aprimorando a utilização de termos de execução descentralizada;
- centralização de contratações e da gestão de bens e serviços de uso comum por meio de novas modalidades de compras a serem incorporadas pela Central de Compras do Poder Executivo Federal, como veículos de representação elétricos, *facilities*, limpeza predial, venda da folha, Almoxarifado Virtual Nacional, TáxiGov Nacional e compra direta de passagens aéreas;
- implementação da pactuação de resultados nas carreiras transversais, definindo metas e promovendo avaliação de desempenho que alie o alcance de metas institucionais ao desempenho pessoal;
- mudanças institucionais e administrativas; e
- implementação de serviços digitais.

O movimento de transformação digital do Governo Federal propõe o uso da tecnologia para a prestação de serviços públicos *online*, para que se possa atender a todos os cidadãos com mais celeridade e excelência, buscando:

- a integração e unificação dos canais digitais disponíveis;
- a implementação de uma identidade digital unificada para o cidadão;
- a interoperabilidade entre os diversos sistemas e bases de dados do Governo Federal; e
- o uso estratégico de tecnologias da informação e comunicação (TICs), com foco na geração de valor para a sociedade.

“O compromisso, até 2022, é que se tenha um governo integrado e inteligente, que implemente políticas efetivas baseadas em dados e evidências, antecipando e solucionando de forma proativa as necessidades do cidadão e promovendo um ambiente de negócios competitivo e atrativo a investimentos”<sup>4</sup>.

Além disso, cabe ressaltar que o aperfeiçoamento do ciclo de políticas públicas é visto como uma condição para melhorar a qualidade regulatória e, com isso, contribuir para promover o crescimento econômico, aumentar o bem-estar social e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Segundo a OCDE, quando as políticas regulatórias são falhas, “podem ser criados novos custos administrativos e geradas barreiras desnecessárias à inovação, ao comércio, à concorrência,

<sup>4</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional, 2020. Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, p. 4. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_ciclopolicaspublicas](http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas)

ao investimento e à eficiência econômica, o que dificulta o empreendedorismo e a criação de empregos<sup>5</sup>”.

Nesse sentido, reconhece-se a importância de alinhar as práticas regulatórias do governo às melhores práticas internacionais, para que o País supere os desafios criados por um mundo cada vez mais dinâmico e interconectado, em que as mudanças e os fluxos de troca são rápidos e intensos. “Para o sucesso dessas ações duas condições são elencadas: o desenvolvimento de um Centro de Governo (CdG) forte, coerente e integrado.” “A segunda condição para aumentar o sucesso das políticas públicas é a existência de pessoas preparadas, motivadas e engajadas para lidar com mudanças cada vez mais rápidas e desafios cada vez maiores.”<sup>6</sup>

Reconhece-se que o conjunto de ações para aperfeiçoar mecanismos de governança, planejamento, implementação, monitoramento, regulação e o funcionamento do CdG exige mudanças no modelo mental do serviço público civil, e para isso é ressaltado o papel ativo que a Enap deve ter na disseminação de conhecimento sobre esses temas, sensibilizando lideranças e capacitando servidores.

<sup>5</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional, 2020.

<sup>6</sup> Mensagem do Presidente ao Congresso Nacional (2020), Capítulo Aperfeiçoamento do Ciclo de Políticas Públicas, p. 4. Disponível em: [http://bit.ly/MP\\_ciclopolicaspublicas](http://bit.ly/MP_ciclopolicaspublicas)

## 1.2 O PAPEL DA ENAP NO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DE GOVERNO

A sociedade passa por um processo de transformação no contexto da economia digital, defrontando-se com problemas cada vez mais complexos e interdependentes. As instituições públicas e privadas são impulsionadas a adquirir novos conhecimentos, desenvolver capacidade e inovar constantemente, a fim de manterem-se vivas e relevantes. Essas organizações têm buscado profissionais com um perfil mais criativo e adaptável, que estejam dispostos a se capacitar para entregar os resultados desejados.

Nessa perspectiva, o grande desafio do ensino executivo é preparar o profissional 4.0<sup>7</sup> para a era do conhecimento, da tecnologia e da inovação. A Enap, por sua vez, deve ser capaz de promover o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, para que sejam agentes de mudança

<sup>7</sup> A noção de profissional 4.0 se origina da expressão Indústria 4.0, vinculada à ideia de uma Quarta Revolução Industrial fundamentada no desenvolvimento das tecnologias de automação, produção e circulação de dados que permitem a fusão de aspectos físicos, digitais e biológicos. O profissional 4.0 seria aquele apto a lidar com essa nova realidade, capaz de utilizar sistemas e conceitos ciberfísicos. Fonte: <http://www.industria40.gov.br/>

e inovação nas políticas públicas e nos serviços públicos exigidos pela sociedade.

A orientação para a profissionalização dos servidores públicos 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. Nessa linha, a Constituição Federal de 1988 tornou obrigatório o ingresso na administração pública via concurso público. Ao longo dos anos, diversas iniciativas têm sido realizadas com a finalidade de aumentar a capacidade institucional do Estado.

Hoje, a tendência de investimento em capacitação de agentes públicos cresce frente aos desafios do setor público, diante da alta complexidade, da escassez de recursos e de crescentes demandas por entregas mais efetivas, voltadas para as necessidades dos cidadãos. Normativos recém-publicados confirmam essa tendência. Por um lado, o Decreto nº 9.727/2019 estabeleceu os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão. Por outro lado, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), Decreto nº 9.991/2019, reforça a importância de haver um alinhamento entre a demanda de capacitação, a formação dos servidores e as competências institucionais necessárias à consecução da excelência na atuação das instituições públicas.

A Enap assume, adicionalmente, as atribuições de planejar, dirigir, coordenar, orientar e avaliar atividades de recrutamento e pré-seleção para cargos e funções da administração pública, e de certificação de competências para habilitação de servidores para tais cargos e funções. Deve, ainda, preparar os agentes públicos para que atuem para aumentar a eficácia e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, fomentando e desenvolvendo pesquisa, inovação e difusão de conhecimento.

Como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), nos termos da Lei n.º 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Enap deve, igualmente, apoiar, promover e realizar ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes promotores da inovação destinados à melhoria da administração pública e à modernização e à desburocratização da gestão pública.

Reconhecida como um centro provedor de conhecimento, como um importante *Think Tank*, como uma organização que aprende continuamente<sup>8</sup> e ciente de seu papel no desenvolvimento das capacidades do governo, a Enap reafirma seu compromisso de:

<sup>8</sup> Segundo Peter Senge (1990), as organizações que aprendem facilitam o aprendizado de seus membros e se transformam continuamente para aumentar seu valor competitivo. Em seu livro "A Quinta Disciplina", Senge enumera as cinco disciplinas capazes de orientar as organizações rumo ao aprendizado contínuo: o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e a "quinta", o pensamento sistêmico, por ser considerado como o alicerce de uma organização que aprende.

- promover diferentes formas de produzir e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas;
- preparar os agentes públicos para as mudanças nos cenários internos e externos, promovendo o melhor ambiente de inovação e construção colaborativa de soluções para os desafios públicos;
- auxiliar e promover o desenvolvimento de competências que agreguem valor público e que culminem em entregas de políticas públicas e serviços de qualidade para o cidadão;
- desenvolver lideranças para melhoria da governança, das políticas públicas e da gestão governamental;
- atuar no desenvolvimento de competências transversais;
- atuar no apoio ao desenvolvimento institucional, para inovação e fortalecimento da capacidade de concepção, coordenação, implementação e avaliação de políticas públicas;
- promover a implantação de melhores práticas de seleção de cargos públicos;
- promover articulação e conexão entre instituições nacionais e internacionais e os agentes do setor público, para que eles possam atuar de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais.

Nesse contexto, a Escola revisou sua missão em 2019, buscando formar agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e a servir a sociedade. Seus valores

são: foco nas pessoas, aprendizagem com protagonismo, inovação com impacto, integração com diversidade, flexibilidade com integridade e compromisso com o conhecimento, a ciência e a sociedade. Como visão, a Enap quer ser o ambiente no qual setor público se transforma em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor.

## 2 REFERENCIAIS CONCEITUAIS E METODOLÓGICOS

“À educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permite navegar através dele”.

[Jacques Delors]

A atuação da Enap na capacitação de agentes públicos é realizada por meio de ações de aprendizagem que se utilizam de variadas metodologias e estratégias. Essas ações se desdobram em oficinas que promovem construção colaborativa de produtos e/ou soluções; eventos organizados com intuito de informar, disseminar, compartilhar conhecimentos e informações sobre temas relevantes para o serviço público; e cursos de curta, média e longa duração e de pós-graduação nas modalidades educacionais presencial, a distância e híbrida<sup>1</sup>.

Olhando para o futuro, sem se desconectar da tradição e da cultura da instituição, mas entendendo a complexidade da contemporaneidade, a Enap promove variadas oportunidades de aprendizagem. Utilizam-se como referenciais conceituais os Pilares da Educação definidos por Jacques Delors sobre a Educação para Século XXI<sup>2</sup>; Valores e Princípios da Inovação; e o Ensino-aplicação. Tais referenciais dialogam entre si e se complementam. Assim, os conceitos supramencionados são o alicerce das estratégias didático-pedagógicas, a fim de ampliar o alcance e a qualidade do processo ensino-aprendizagem, respeitando os diferentes estilos de aprendizagem.

<sup>1</sup> Educação híbrida ou *blended learning*: modalidade educacional que utiliza a mediação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação no planejamento de ações de aprendizagem interligando com momentos presenciais. Definição retirada do glossário do livro "Metodologia Inov-ativas". (FILATRO; CAVALCANTEM, 2018).

<sup>2</sup> O Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI pode ser encontrado no livro "Educação: um tesouro a descobrir". (DELORS; JACQUES, 2010).

## 2.1 EDUCAÇÃO AO LONGO DA VIDA

O conceito de educação ao longo da vida não prevê uma distinção entre educação formal inicial e educação permanente. Ele surge da necessidade das pessoas de buscarem por meio da educação as respostas para lidar com situações inusitadas que surgem em suas vidas pessoais e profissionais<sup>3</sup>. A educação ao longo da vida baseia-se em quatro pilares fundamentais.

1

### Aprender a aprender

Saber combinar o conhecimento amplo e geral com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação. Também pode significar aprender a conhecer, encontrar os caminhos para o conhecimento e para integração do saber.

2

### Aprender a fazer

Poder adquirir não somente habilidades profissionais, mas também encontrar o caminho para prática, observação e da colaboração. Este pilar se desdobra, na Enap, em atividades com foco em resolver problemas reais e conduzir projetos que gerem resultados práticos.

<sup>3</sup> Segundo Jacques Delors, no Relatório sobre a Educação para o século XXI, a educação tem um papel fundamental para o desenvolvimento contínuo das pessoas e das sociedades.

3

**Aprender a conviver**

Desenvolver a compreensão do outro e aprender a gerenciar conflitos, respeitar os valores da diversidade, da compreensão mútua, e da paz.

4

**Aprender a ser**

Desenvolver a personalidade e ter condições de agir com maior autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal. É a conexão entre o conhecimento e a própria vida do indivíduo. Segundo Delors, com essa finalidade, a educação deve levar em consideração todas as potencialidades do indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para se comunicar.

## 2.2 INOVAÇÃO: ABORDAGENS, PRINCÍPIOS E VALORES

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

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

As metodologias utilizadas nos projetos desenvolvidos na Escola variam de acordo com o objeto, porém mantendo em comum os seguintes elementos: identificação e caracterização do problema, prioridades e tarefas chaves; a criação de ideias que impactam nessas áreas; sugestão de caminhos para promover mudanças de alto impacto; desenho e teste de protótipos de soluções; e validação ou readequação de soluções. As principais metodologias adotadas são *Design Thinking*<sup>4</sup>; *Design Etnográfico*<sup>5</sup>; *Imersão Ágil*: checagem de realidade em políticas

<sup>4</sup> *Design Thinking* é uma abordagem tomada do campo do *design* e adaptada para o contexto da administração pública como uma forma de lidar com os chamados *wicked problems* (problemas traiçoeiros) e gerar valor público. O termo pressupõe “pensar como um *designer*”, e se traduz como um modelo de pensamento e uma prática criativa, questionadora, experimental, colaborativa e centrada nas pessoas, abrangendo etapas como imersão, análise e síntese, ideação e prototipagem”. (GNova - Laboratório de Inovação da Enap)

<sup>5</sup> *Design etnográfico* é nome dado a uma etapa de um processo de design em que se faz um mergulho para entender com profundidade uma determinada realidade que se pretende transformar a partir do olhar do usuário de um serviço ou beneficiário de uma política pública”. (GNova - Laboratório de Inovação em Governo)



públicas; e insights comportamentais<sup>6</sup>. As metodologias são utilizadas para aprofundar a compreensão de um desafio (problema) por meio da identificação de necessidades sob a perspectiva das pessoas afetadas e de aspectos relacionados à vivência, às motivações e às lógicas daqueles que vivem um problema público.

## 2.3 ENSINO-APLICAÇÃO E ANDRAGOGIA

Desde sua criação, a Enap orienta-se pelo “ensino de aplicação”, metodologia de aprendizagem inspirada no socioconstrutivismo<sup>7</sup> educacional, que consiste em promover a aprendizagem por meio da aproximação dos alunos às questões e situações concretas da prática governamental, incorporando os saberes que dispõem em função de sua vivência. Os alunos são levados a analisar,

<sup>6</sup> *Insights* comportamentais: uma abordagem que provém do campo multidisciplinar da economia comportamental, ou ciências comportamentais aplicadas. Seu ponto de partida é o reconhecimento da insuficiência do modelo do agente racional para compreender o processo decisório das pessoas reais. O enfoque critica o modelo dedutivo da economia tradicional e parte para a observação de como as pessoas tomam decisões. Suas escolhas decorrem de limitações em suas capacidades cognitivas, de inconsistências em suas ações e são fortemente influenciadas pelo contexto. Muitas dessas escolhas são contraditórias com o que as próprias pessoas considerariam de seu melhor interesse. (G´Nova - Laboratório de Inovação em Governo)

<sup>7</sup> O socioconstrutivismo e o “ensino-aplicação” correlacionam-se com as ideias de Vygotsky. Cabe ressaltar que, na base de sua aplicação, encontram-se, também, pensadores construtivistas como Piaget e fenomenologistas como Dewey e Heidegger. Incluem-se também as contribuições de educadores que refletiram sobre o ensino e aprendizagem de adultos como Paulo Freire e Scott Gray.

a compreender, a distinguir e a avaliar os conceitos e preceitos da administração pública e do seu papel profissional, para (re)elaborar o conhecimento sobre o contexto complexo da ação governamental e decidir sobre como agir e interagir em situações concretas.

Sem defender um modelo fechado, porém inspirada na rica experiência brasileira de educação de adultos, a Enap incorpora contribuições da Andragogia, que é a ciência de orientar adultos a aprender, segundo a definição cunhada, na década de 1970, pelo Educador Malcolm Knowles<sup>8</sup>. Ele explicita cinco pressupostos que devem ser considerados na educação de adultos:

- 1 **Autonomia**  
O adulto é capaz de tomar suas próprias decisões e de se auto gerenciar
- 2 **Experiência**  
A experiência acumulada pelos adultos que serve de base para o aprendizado de novos conceitos e novas habilidades
- 3 **Prontidão para a aprendizagem**  
O adulto tem maior interesse em aprender aquilo que está relacionado com situações reais de sua vida.

<sup>8</sup> Definição retirada do livro “Andragogy in action: applying modern principles of adult education”. (KNOWLES, 1984).

4

**Aplicação da aprendizagem**

o adulto busca aprender ou favorecer a aprendizagem daquilo que possa ter aplicação. Tal fato fomenta a preferência pela aprendizagem centrada em solução de problemas.

5

**Motivação para aprender**

os adultos são mais afetados pelas motivações internas do que pelas motivações externas.

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

A concepção de “aprendizagem experiencial”<sup>9</sup>, proposta por David Kolb em 1984, também é inspiradora das práticas educacionais na Enap. A partir dessa abordagem, foi incorporada a noção dos diferentes estilos de aprendizagem do aluno adulto, que fundamenta a busca constante pela diversificação de abordagens e métodos

<sup>9</sup> A Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb define que "o processo pelo qual o conhecimento é criado acontece por meio da transformação da experiência. O conhecimento resulta da combinação de se obter e transformar a experiência". (KOLB, 1984).

didáticos para a capacitação e desenvolvimento dos agentes públicos. Para o autor, “aprender é um processo contínuo e ascendente, impulsionado pela experiência (...), O ciclo de aprendizagem envolve experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa”.

A partir dos referenciais educacionais supramencionados, destacam-se como metodologias/abordagens educacionais praticadas na Enap: Aprendizagem Baseada em Problemas<sup>10</sup>, Aprendizagem Significativa<sup>11</sup>, Estudo de Casos, Aprendizagem Imersiva<sup>12</sup>, Visitas Técnicas, Gamificação<sup>13</sup>, Aprender fazendo<sup>14</sup>, Sala de Aula Invertida<sup>15</sup>,

<sup>10</sup> Aprendizagem Baseada em Problemas ou PBL (abreviação do termo em inglês *Problem-based Learning*) é uma abordagem que emprega situações-problemas para a aprendizagem de novos conhecimentos. É adotada por grupos de alunos que trabalham em forma individual e coletiva para criar soluções para um problema apresentado. Definição retirada do glossário do livro “Metodologia Inov-ativas”. (FILATRO; CAVALCANTE, 2018).

<sup>11</sup> Aprendizagem significativa é o conceito central da teoria da aprendizagem de David Ausubel. Segundo Marco Antônio Moreira, “a aprendizagem significativa é um processo por meio do qual uma nova informação relaciona-se, de maneira substantiva (não-literal) e não-arbitrária, a um aspecto relevante da estrutura de conhecimento do indivíduo”. Em outras palavras, os novos conhecimentos que se adquirem relacionam-se com o conhecimento prévio que o aluno possui. Livro: *Aprendizagem Significativa*, Moreira (2012).

<sup>12</sup> Aprendizagem Imersiva. Segundo os pesquisadores Sherman e Craig, o termo imersão significa a sensação de presença em um ambiente específico, seja real ou virtual. Livro “*Understanding virtual reality: interface, application, and design*” (SHERMAN; CRAIG, 2002).

<sup>13</sup> Gamificação é a utilização da linguagem dos jogos em outros contextos. Definição retirada do glossário do livro “Metodologia Inov-ativas”. (FILATRO; CAVALCANTE, 2018).

<sup>14</sup> Aprender fazendo (*learning by doing*): teoria exposta por John Dewey, que defende que o aprendiz deve interagir com o ambiente para adaptar e aprender. O filósofo americano via a educação como um processo de reconstrução e reorganização das experiências adquiridas que pode influenciar as experiências futuras. (JOHN DEWEY *apud* FILATRO; CAVALCANTE, 2018).

<sup>15</sup> Sala de Aula Invertida (*flipped classroom*) é uma estratégia educacional em que o aluno estuda o material antes da aula presencial, para que se leve à sala de aula dúvidas e discussões. Definição retirada do glossário do livro “Metodologia Inov-ativas”. (FILATRO; CAVALCANTE, 2018).

Aprendizagem entre pares<sup>16</sup>. Destaca-se que, na Aprendizagem Baseada em Problemas, o aluno é confrontado com situações – problema que, no âmbito da educação corporativa, devem ter significado para o seu contexto profissional, ou seja, as situações-problemas devem ser reais ou passíveis de acontecer. O problema é o ponto de partida para a construção de novos conhecimentos.

As estratégias educacionais adotadas pela Enap podem ser utilizadas para criar situações de aprendizagem totalmente personalizadas. Para facilitar esse processo, a Enap valoriza a utilização de metodologias ativas e ágeis em suas ações de ensino e eventos educacionais. As metodologias ativas<sup>17</sup> são aquelas que valorizam a participação efetiva dos alunos na construção do conhecimento e no desenvolvimento de competências, possibilitando que aprendam em seu próprio ritmo, tempo e estilo, por meio de diferentes formas de experimentação e compartilhamento, dentro e fora da sala de aula. Nesse contexto, as metodologias ativas constituem alternativas pedagógicas que colocam o foco do processo de ensino e de aprendizagem no aprendiz, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, investigação ou resolução de problemas (BACICH; MORAM, 2017). Reflexão e ação são os alicerces fundamentais que

<sup>16</sup> Aprendizagem entre pares (*peer to peer*): estratégia na qual fins educacionais são obtidos por meio de interação entre indivíduos que têm um ou mais elementos em comum, tais como posição, interesses, idade, local de trabalho entre outros.

<sup>17</sup> Definição retirada do livro "Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática". Bacich e Moram (2017).

sustentam as metodologias ativas<sup>18</sup>.

As metodologias ágeis, por sua vez, contemplam as práticas educacionais com objetivo educacional de curto prazo para uma unidade específica do conteúdo total. O foco das metodologias e ferramentas ágeis é a gestão do tempo na educação. Pode-se citar como exemplo, *microlearning*<sup>19</sup>, cuja tradução livre pode ser microaprendizagem.

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

<sup>18</sup> Segundo Bonwell e Eison, são aspectos fundamentais das metodologias ativas: ação e reflexão. Bonwell, C.C.; Eison, J. *Active learning: creating excitement in the classroom*, 1991.

<sup>19</sup> Microaprendizagem (*microlearning*) é a estratégia que apresenta conteúdo em pequenos "pedaços", com alto nível de interação e *feedback*. Livro "Metodologia Inovativas". (FILATRO; CAVALCANTE, 2018).

## 2.4 DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES EDUCACIONAIS

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

Na construção de suas ações de capacitação ou soluções educacionais, a Enap tem utilizado o processo de *Design Instrucional* (DI)<sup>20</sup>, em específico, o modelo ADDIE (do inglês *Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*). O DI consiste no processo referente a uma análise educativa que necessita ser desenhada, desenvolvida, implementada e avaliada.

<sup>20</sup> DI é um processo de ação intencional e sistemática de ensino que envolve o planejamento, o desenvolvimento e a aplicação de métodos, técnicas, atividades, materiais, eventos e produtos educacionais em situações didáticas específicas, a fim de promover, a partir dos princípios de aprendizagem e instrução conhecidos, a aprendizagem humana”. (FILATRO, 2004, p. 64-65)

Abaixo, as etapas do processo DI:

### ETAPAS



#### Análise

Evidenciar ou identificar as necessidades educacionais, as informações da demanda, e a caracterização do público-alvo.

#### Design

Projetar a solução, evidenciar o planejamento educacional de capacitação; mapeamento e sequenciamento de conteúdo, atividades e estratégias de ensino.

#### Desenvolvimento

Desenvolvimento da solução que inclui a produção do material didático e recursos didáticos; e refinamento dos materiais didáticos.

#### Implementação

Execução da ação educacional, tais como palestras, cursos, oficinas, visitas técnicas, seminário entre outros.

#### Avaliação

Verificação de efetividade da capacitação proposta, ou seja, avaliar a solução; e avaliar a qualidade dos conteúdos educacionais produzidos.

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

No contexto da educação corporativa, modelos de DI mais ágeis foram incorporados para atender às necessidades das organizações de ganharem agilidade para se tornarem mais adaptáveis a novos contextos. Assim, buscou-se por processos mais simplificados de DI, imbuídos da mentalidade *agile* (ágil) e *lean* (enxuto) que surgiu frente ao desafio de acompanhar a rápida evolução tecnológica.

Bates (2017)<sup>21</sup> argumenta que “os trabalhadores do conhecimento devem lidar com situações e contextos que são voláteis, incertos, complexos e ambíguos (descrição que Adamson dá para os ambientes VUCA). Isso certamente se aplica a professores que trabalham com tecnologias emergentes, alunos diversos e um mundo sempre em mudança, fato que pressiona as instituições a mudarem”. O autor argumenta que “os trabalhadores necessitam desenvolver habilidades de gerenciamento de conhecimento em que devem saber onde encontrar informações relevantes e como avaliar e aplicar tais informações”. Isso significa expor menos os alunos a certos conhecimentos específicos e oferecer o desenvolvimento de habilidades, prática e *feedback* para avaliar tal conhecimento, para, então, aplicá-lo na solução de problemas reais. Para tal, os ambientes de aprendizagem criados devem ser ricos

<sup>21</sup> Bates, Anthony W. Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional/ABED, 2017. Link: [http://abed.org.br/arquivos/Educar\\_na\\_Era\\_Digital.pdf](http://abed.org.br/arquivos/Educar_na_Era_Digital.pdf)

e mudar constantemente, mas também possibilitar aos aprendizes desenvolver e praticar as habilidades e desenvolver conhecimentos necessários para um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Ao mesmo tempo em que a Enap busca manter o padrão de qualidade dos cursos ofertados, seja em modalidade presencial, híbrida ou a distância, busca igualmente experimentar e inovar em novos formatos mais ágeis de desenho instrucional. Assim, ainda no âmbito do desenho instrucional (DI), soma-se ao modelo ADDIE, modelos emergentes como *Design Thinking* (DT) aplicado à educação e o *Learning Experience Design* (LXD)<sup>22</sup> que trazem uma abordagem voltada para criatividade, integração, inovação e solução de problemas.

Cabe mencionar que utilizar-se de metodologias mais ágeis e emergentes para o desenho instrucional não

<sup>22</sup> *Learning Experience Design* (LXD) ou Design de Experiência de Aprendizagem (LXD) é o processo de criação ou a arte de criar experiências de aprendizagem, que permitem ao aluno alcançar o resultado desejado por meio de abordagem centrada no ser humano e orientada por intenção ou propósito. Fonte: <https://www.shiftelearning.com/blog/learning-experience-design-best-resources>

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

significa abandonar ou reduzir a importância do ADDIE<sup>23</sup>. Elas se complementam na forma como a Enap planeja, desenha e implementa ações de aprendizagem, que já estão sendo ofertadas pela Escola, ou que estão sendo experimentadas, sempre com foco em oferecer experiências aplicadas de aprendizado.

## 2.5 PRINCÍPIOS PEDAGÓGICOS

A partir dos referenciais conceituais descritos neste PPI e dos valores, missão e visão estabelecidos no planejamento estratégico de 2019-2022, as práticas de ensino e aprendizagem, ações e o fomento ao conhecimento propostos pela Enap organizam-se a partir dos seguintes princípios:

<sup>23</sup> Segundo Moore (2018): “As equipes ágeis são pequenas, intersetoriais, e estáveis no sentido de que há continuidade da parceria ao longo do tempo. Os membros passam a conhecer o trabalho e uns aos outros visto que eles fazem um trabalho colaborativo constantemente. (...) Ao invés de os *designers* instrucionais trabalharem isolados dos *designers* criativos, que operam em grande parte independentemente dos desenvolvedores rápidos, todas as funções são desempenhadas conjuntamente em todos os estágios, aproveitando ferramentas ágeis de colaboração e fluxo de trabalho. (...)”

Um dos motivos históricos para a adoção de métodos ágeis é que raramente sabemos no início de qualquer projeto exatamente como queremos que o produto final seja. Mesmo se sentirmos que sabemos, ao longo da vida do projeto, os objetivos finais podem mudar devido a decisões e fatores fora do controle da equipe do projeto.

Para a aprendizagem a distância (eLearning), criamos um conjunto de padrões de qualidade vivos simultaneamente com o desenvolvimento do módulo. Adotar uma abordagem ágil significa desenvolver iterativamente; portanto, não precisamos atrasar o início de um projeto enquanto tentamos descobrir tudo com antecedência”. Moore, J. *You can follow ADDIE... and be agile*. 2018. <https://tier1performance.com/elearning-development-using-addie-agile/>.



**APLICAÇÃO DA APRENDIZAGEM**  
[ensino aplicação para geração de valor público]



**INOVAÇÃO**  
[orientação à inovação, à colaboração e ao protagonismo do aluno]



**PLURALIDADE**  
[valorização e respeito aos diferentes estilos de aprendizagem, à pluralidade e à diversidade]



**EXPERIMENTAÇÃO**  
[problematização e experimentação como processos de construção do conhecimento]



**CONTEÚDO**  
[compromisso com o conhecimento, a ciência e a produção de pesquisa aplicada]



**CONTEXTO**  
[contextualização social, histórica e temporal do conhecimento]



**ITERATIVIDADE**  
[processo de melhoria por meio de aprendizagem a fim de produzir os resultados desejados]

### 3 ESTRATÉGIA DE ENSINO

“Uma organização que aprende é aquela que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro”

[Peter Senge]

A estratégia de ensino da Enap está fundamentada nos referenciais conceituais descritos acima, nos valores, missão e visão estabelecidos no planejamento estratégico de 2019-2022, nas práticas de ensino/aprendizagem e em sua razão de ser enquanto escola de governo. As escolas de governo constituem elementos centrais da política de desenvolvimento de pessoas, instituída pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e alterações posteriores. As escolas de governo se distinguem dos centros acadêmicos tradicionais por aliar a promoção de conhecimento e de pesquisa à vocação para a ação prática e para a transformação do Estado de forma inovadora. Além de apoiar a identificação de problemas complexos da sociedade que demandam a atuação do Estado, as escolas de governo atuam na proposição de soluções e contribuem para o aprimoramento da atividade governamental.

As escolas de governo têm, portanto, importante papel institucional na busca da melhoria da gestão pública e da transformação digital do Estado, por terem, como especificidade, o ensino aplicado e diretamente ligado às necessidades da administração pública. A apropriação de modelos é feita por meio de processos de reflexão e exercícios centrados na prática do trabalho exercido

nos órgãos públicos e no *benchmarking*<sup>1</sup> de centros de referência internacionais, além do comprometimento com a educação continuada de agentes públicos.

A fim de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade; a Enap organiza suas atividades em grandes eixos de atuação. Destacadamente, por meio do seu cerne de atuação, que é o ensino, mas também por meio da realização de eventos que produzam impacto para o setor público e de pesquisas, análise de dados e produção de conteúdos orientados por uma atuação inovadora e que consiga prover soluções para as instituições governamentais. Oferece, além dos cursos regulares, cursos e oficinas sob demanda, publicações, acesso a livros e periódicos nacionais e estrangeiros, assessoria técnica em inovação e assessoria *in company* (que tem como objetivo colocar em contato especialistas que estejam ministrando cursos com a alta gerência de instituições públicas).

<sup>1</sup> O *Benchmarking* é uma das mais antigas ferramentas de gestão. O seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e melhorar o desempenho das organizações por meio de um processo de aprendizagem. Isso é feito de duas maneiras:

- 1) identificando resultados excelentes, geralmente mensurados por meio de métricas ou indicadores. Tais resultados servem de estímulo para os esforços de melhoria e dão uma garantia de que, por intermédio de esforços inteligentes, tais resultados poderão ser igualados.
- 2) identificando as chamadas **melhores práticas** que, geralmente com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência a uma mudança que leve a melhores resultados. Wikipedia. Consultado em 9 de março de 2020: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking#cite\\_note-pmelink-3](https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking#cite_note-pmelink-3)



As ações de ensino contemplam a oferta, nas modalidades presencial, a distância e híbrida, dos seguintes programas de capacitação: Formação Inicial e Aperfeiçoamento para Carreiras; Cursos Técnicos-gerenciais; Programa de Transformação Digital, Desenvolvimento de Assessorias Ministeriais; Desenvolvimento de Lideranças; Capacitação para Altos Executivos; Fortalecimento das Capacidades Locais; Pós-graduação Lato Sensu e Mestrado Profissional.

Considerando que sua missão e seus objetivos não podem ser alcançados numa atuação isolada, a Enap desenvolve e mantém programas e projetos de cooperação nacional e internacional, numa forte articulação com o mundo acadêmico e com a comunidade científica, atuando em rede e mediante parcerias. Desse modo, a Enap se relaciona de forma transformadora com a comunidade internacional, compartilhando experiências brasileiras em gestão pública e trazendo inovações e boas práticas que contribuem para a atuação da Escola e para a transformação da realidade brasileira.

### 3.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP –, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, e alterações posteriores, define que a Enap é responsável por:

- uniformizar diretrizes para o desenvolvimento de competências transversais para os agentes públicos,
- supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão executados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e
- atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão dos sistemas estruturadores.

O termo competência ensejou, ao longo dos anos, uma grande quantidade de definições e classificações. Sem contrariar a definição<sup>2</sup> descrita na PNDP, a Enap utiliza, como base de orientação, a definição de competência elaborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT):

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

<sup>2</sup> A competência é “conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”, art. 3º, § 3º, Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional”.<sup>3</sup>

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

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

### 3.1.1 COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS

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

<sup>3</sup> Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais – Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002.

Segundo Whittermore (2018), a particularidade dessa categoria de competências pode ser observada por intermédio de suas características mais marcantes<sup>4</sup>:

- Geralmente são transferíveis entre domínios ou contextos distintos no mundo da vida e do trabalho.
- Possuem grande capacidade para interagirem com aspectos sociais e interpessoais.
- Normalmente são multifuncionais e interdisciplinares.
- Manifestam-se ou evidenciam-se necessariamente em espaços interativos onde podem ser comunicadas explicitamente.
- Relacionam-se com atributos essenciais em contextos de mudanças significativas ou aceleradas.
- Envolvem atributos atitudinais mais flexíveis na abordagem e mobilização, quando comparados a traços de caráter arraigados, mas que exigem processos de aprendizado altamente interativos.
- Mantêm, em alguns de seus aspectos, relações simbióticas com graus mais elevados de autoconsciência e autoconhecimento. Mantêm, em alguns de seus aspectos, relações simbióticas com graus mais elevados de autoconsciência e autoconhecimento.

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

<sup>4</sup> Simon Whittermore. Transversal Competencies Essential for Futures Proofing the Workforce. Whitepaper. Skillalibrary, July 2018.

FIGURA 2 | MANDALA DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS



## RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM BASE EM DADOS

Capacidade de idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções.

### Conhecimentos

Relacionados à análise e caracterização de problemas:

- Identificar, analisar e caracterizar problemas.
- Identificar métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas.

Relacionados à solução de problemas e tomada de decisão:

- Interpretar informações
- Identificar métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos
- Identificar bancos de dados numéricos e não numéricos
- Identificar recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados

### Habilidades

Relacionadas à solução de problemas e tomada de decisão

- Selecionar dados para a solução de problemas e tomada de decisões.
- Manusear bancos de dados
- Utilizar recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes.
- Empregar dados numéricos e não numéricos para auxiliar na adequação e efetividade da solução e tomada de decisão.

### Atitudes

- Ser adaptável.
- Ser indagativo.
- Ter espírito investigativo.
- Adotar uma postura de aprendizagem contínua.
- Ser flexível para lidar com mudanças no padrão de desempenho individual e da equipe propiciadas pelas evidências encontradas.

## FOCO NOS RESULTADOS PARA OS CIDADÃOS

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

Relativos às necessidades dos usuários de serviços públicos e cidadãos

- Identificar métodos e técnicas de avaliação de satisfação e prospecção das necessidades
- Identificar métodos e técnicas para a avaliação e aperfeiçoamento do padrão de qualidade e efetividade dos serviços prestados
- Examinar dados e evidências para adequar os serviços prestados às reais necessidades

Relativos aos processos organizacionais

- Identificar métodos e técnicas de planejamento na definição e alinhamento das ações e dos recursos necessários para garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.
- Identificar métodos orientados para melhoria contínua visando o ganho de eficiência e efetividade dos processos organizacionais.
- Identificar estratégias para coordenar os processos para que não sejam contraproducentes no alcance dos resultados esperados.

### Conhecimentos

- Adequar os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e objetivos da organização e das necessidades dos usuários dos serviços públicos.
- Planejar as ações e os recursos para garantir o cumprimento das metas e objetivos
- Monitorar e avaliar periodicamente, com o uso de indicadores, os programas e projetos para garantir a efetividade das metas e objetivos estabelecidos.

### Habilidades

- Integrar tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho
- Entender a necessidade do cidadão (clientes internos e externos).
- Antever as necessidades dos cidadãos.
- Desenvolver soluções de valor agregado para os clientes.
- Acompanhar os compromissos assumidos com os cidadãos.

## Habilidades

- Integrar necessidades e expectativas dos cidadãos no desenvolvimento e fornecimento de novos serviços ou produtos.
- Melhora ou elimina problemas internos que estão afetando a experiência do cidadão.
- Compartilhar de maneira proativa conhecimento através das unidades de negócios.
- Usar sistemas de “feedback” para atender requisitos e expectativas dos cidadãos.
- Propor a melhoria contínua da qualidade dos serviços, produtos e processos.
- Empreender interações dialógicas mediante compreensão ativa responsiva.

## Atitudes

- Ter iniciativa.
- Ter empatia.
- Ser tolerante.
- Ser resiliente.
- Ser compreensível.
- Ter audição ativa.
- Ser capaz de relativizar pontos de vista.
- Ser adaptável.
- Manter o espírito investigativo.
- Adotar uma postura de aprendizagem contínua.
- Reconhecer as limitações como primeiro passo para superá-las.
- Ser proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.
- Focar na melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e efetividade.
- Ousar sempre que necessário para superar entraves e melhorar as condições dos serviços e produtos oferecidos.
- Manter abertura cognitiva e emocional para conhecer as expectativas dos usuários e dos cidadãos.

## MENTALIDADE DIGITAL

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

### Conhecimentos

Relativos aos conceitos de transformação digital

- Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade.
- Reconhecer novos conceitos de aprendizagem a exemplo da construção coletiva do conhecimento viabilizada pelo uso de redes para o diálogo e desenvolvimento da argumentação.
- Familiarizar-se com os conceitos relacionados à segurança da informação, como: uso ético de dados públicos, proteção aos dados e aos sistemas, etc..

Relativos às tendências

- Identificar tendências e impactos da tecnologia sobre sua área de atuação profissional.
- Familiarizar-se com o desenvolvimento de novas tecnologias, como robôs de última geração, chatbots, impressoras 3D.

### Habilidades

- Aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos.
- Usar tecnologias para aumentar a agilidade, segurança e integridade de dados e informações.
- Adequar os modelos de gestão às alternativas tecnológicas e informacionais para facilitar os processos decisórios, o monitoramento e a avaliação de processos de trabalho. Essa adequação deve ser feita com o objetivo de ter resultados efetivos e de elevado padrão de qualidade.
- Utilizar os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos.

### Atitudes

- Ter iniciativa.
- Ser adaptável.
- Ser indagativo.
- Ser curioso e investigativo.
- Adotar uma postura de aprendizagem contínua.
- Reconhecer as limitações como primeiro passo para superá-las.
- Abertura para interagir com novas tecnologias.
- Proatividade para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.
- Manter-se aberto à inovação.

## COMUNICAÇÃO

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

### Conhecimentos

- Identificar técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados.
- Reconhecer o uso adequado do sistema de signos, símbolos linguísticos, gráficos, visuais e gestuais para garantir a efetividade da comunicação.

### Habilidades

- Expressar conceitos e ideias de forma efetiva.
- Contextualizar a expressão de ideias e conceitos.
- Expressar-se na forma oral e escrita com concisão e clareza.
- Reconhecer quando o diálogo é oportuno e se faz necessário.
- Dar e receber feedbacks positivo e negativo.
- Interpretar sinais não verbais, a exemplo de postura, expressão facial e contato visual, no ato interativo e de comunicação.
- Utilizar as tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho.
- Interagir de forma dialógica mediante compreensão ativa responsiva.

### Atitudes

- Ter iniciativa.
- Ser resiliente.
- Ser adaptável.
- Ser compreensivo e aberto a ponto de vistas divergentes.
- Ter empatia e disposição para escutar o outro.
- Ser assertivo e respeitoso na interação e comunicação com o outro.
- Ser aberto ao recebimento de feedbacks positivos e negativos.



## TRABALHO EM EQUIPE

Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas e de compreender a repercussão de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.

### Conhecimentos

- Reconhecer as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da sinergia.
- Aprender técnicas de comunicação ativa e assertiva.
- Aprender técnicas de gestão de equipes de alto desempenho.
- Aprender conceitos e ferramentas de gestão para lidar com o conflito e com processos de negociação.
- Aprender técnicas de gestão para lidar com o fator emocional nas relações interpessoais.
- Identificar estratégias de manutenção do clima organizacional inclusivo e produtivo.

### Habilidades

- Comunicar-se de forma ativa e assertiva.
- Dar e receber feedbacks positivo e negativo.
- Gerenciar conflitos.
- Conduzir processos de negociação.
- Compartilhar metas, objetivos e sucessos.

### Atitudes

- Ter iniciativa.
- Ser resiliente.
- Ser cooperativo.
- Ser democrático.
- Saber relativizar em contextos e perspectivas diversas.
- Respeitar o ponto de vista do outro.
- Abrir mão dos interesses privados em função do coletivo.

## ORIENTAÇÃO POR VALORES ÉTICOS

Capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res publica.

### Conhecimentos

- Identificar os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal.
- Reconhecer os princípios e valores que regem o exercício da função pública.
- Reconhecer os princípios e determinações do Código Civil e do Código Penal brasileiro que têm incidência direta ou indireta na conduta dos servidores públicos.
- Identificar os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais.

### Habilidades

- Autoindagar-se sobre os princípios e valores que regem a própria conduta.
- Aplicar nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.

### Atitudes

- Ser íntegro e probo.
- Agir de forma conscienciosa no exercício da função pública.
- Manter a integridade em oposição às condutas vilipendiosas.
- Agir com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública.
- Atuar com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão da res publica.

## VISÃO SISTÊMICA

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

Relacionados ao olhar para fora

- Apreender métodos e técnicas para prospecção de cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.
- Identificar os principais marcos constitucionais da estrutura e funcionamento do Estado brasileiro.

Relacionados ao impacto na organização

- Identificar o conjunto de normas, regras e leis que regem os procedimentos no contexto organizacional.
- Apreender métodos e técnicas para a análise de conjuntura para compreender as potencialidades e limites no contexto do trabalho.
- Identificar as relações de poder e influência existentes dentro da organização e seus impactos nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.
- Identificar a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos.

### Conhecimentos

- Prospectar cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.
- Avaliar o impacto das tendências sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em seu contexto de trabalho.
- Analisar conjunturas em função do desenho de estratégias e tomada de decisão.
- Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da organização e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.
- Aplicar adequadamente as normas, regras e leis que norteiam os processos de trabalho.
- Analisar a cultura organizacional em função da compreensão dos valores e padrões de conduta estabelecidos no contexto do trabalho.

### Habilidades

- Evitar prejulgamentos.
- Transformar o exótico em familiar e o familiar em exótico em função da compreensão objetiva dos contextos.
- Relativizar o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.

### Atitudes

### 3.1.2. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

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

#### PESSOAS, RESULTADO, ESTRATÉGIA



## PESSOAS

### ▶ Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

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

### ▶ Engajamento de pessoas e equipes

Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Habilidade no trato com os indivíduos, demonstrando sensibilidade, capacidade de escuta, empatia e respeito necessários ao estabelecimento de interações interpessoais positivas nas mais diversas situações. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho.

### ▶ Coordenação e colaboração em rede

Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

## RESULTADO

### ▶ Geração de valor para o usuário

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

### ► Gestão para resultados

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

### ► Gestão de Crises

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

## ESTRATÉGIA

### ► Visão de futuro

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

### ► Inovação e mudança

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

### ► Comunicação estratégica

Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.

Cabe destacar, ainda, que o desenvolvimento de competências não é um papel exclusivo da Enap. Ele perpassa não só a trajetória do indivíduo, mas também os processos de recrutamento e seleção de agentes públicos, o contexto de trabalho e a existência de lideranças que possibilitem a efetiva transformação dessas competências desenvolvidas em resultado.

A Enap deverá, neste contexto, revisar suas ações de desenvolvimento para explicitar as competências

transversais que devem ser trabalhadas em cada uma delas e identificar novas ações que devem ser implementadas para trabalhar ou reforçar o desenvolvimento de algumas dessas competências que não estejam ainda no foco da atuação da Escola. Além disso, deve atuar, em conjunto com os órgãos centrais dos sistemas estruturadores, na definição, na elaboração e na revisão de ações de desenvolvimento das competências essenciais relacionadas aos sistemas estruturantes e à implantação de cursos e atividades nos eixos temáticos relevantes, para que se possa preparar os agentes públicos para dar resposta aos desafios do século 21. Esses eixos temáticos são abordados na sessão seguinte.

### 3.2 EIXOS TEMÁTICOS

O desenvolvimento de ações de aprendizagem por uma escola de governo deve estar alinhado aos desafios da gestão pública, refletindo as macrotendências e desafios globais e os temas prioritários para o Estado. A identificação e a organização de eixos temáticos que orientam a atuação da escola devem estar alinhadas à necessidade de aumentar a capacidade do Estado de dar respostas às necessidades dos cidadãos e às atribuições

do profissional, de forma a situá-lo no contexto socioeconômico, político e institucional do seu trabalho e prepará-lo para os desafios do século 21.

Para definir os eixos temáticos que orientam a atuação da Enap nos próximos quatro anos, foi realizado um levantamento junto aos especialistas da Escola sobre os temas relevantes para o desenvolvimento dos agentes públicos e foram realizadas entrevistas com os diretores e presidente da Escola. Em seguida, foram conduzidas reuniões e entrevistas com representantes de órgãos da administração pública federal, com os quais a Enap mantém constante interlocução, bem como com representantes do terceiro setor.

O resultado desse trabalho de consultas está retratado nos seguintes grandes eixos temáticos, que servem como diretriz para a oferta formativa da Enap:

- Análise e Ciência de Dados
- Comunicação
- Desenvolvimento Pessoal
- Direito e Legislação
- Economia
- Educação e Docência
- Estratégia e Planejamento
- Ética e Cidadania

- Excelência na Entrega de Serviços
- Gestão da Informação e do Conhecimento
- Gestão de Pessoas
- Gestão Pública
- Governo e Transformação Digital
- Infraestrutura
- Inovação
- Liderança
- Logística e Compras Públicas
- Meio Ambiente
- Orçamento e Finanças
- Políticas Públicas e Uso de Evidências
- Políticas Sociais
- Regulação
- Transparência, Controle e Participação

### 3.3 AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO (CURSOS, EVENTOS E OFICINAS)

Para promover o desenvolvimento de competências transversais e de liderança contribuir com a capacitação

dos agentes públicos de acordo com os eixos temáticos acima apresentados, a Enap disponibiliza ações de desenvolvimento que se desdobram em cursos de curta, média e longa duração, eventos e oficinas.

#### 3.3.1 EDUCAÇÃO EXECUTIVA

##### ► Formação Inicial e Aperfeiçoamento para Carreiras

O Programa de Formação Inicial alia a seleção pública à formação profissional. O Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras promove o desenvolvimento profissional contínuo dos integrantes de carreiras estratégicas e transversais do Governo Federal. A missão do programa é elevar o nível de conhecimento técnico e capacidade analítica de gestores públicos.

##### ► Desenvolvimento profissional

A oferta da Enap para a capacitação de gestores e técnicos das organizações públicas, tem por objetivo contribuir para o aprimoramento dos processos de trabalho e ao desenvolvimento da compreensão das interfaces e interdependências das ações no contexto do trabalho. O Enap em Rede é uma estratégia para oferecer cursos presenciais técnico-gerenciais para servidores públicos civis do Poder Executivo federal, estadual e municipal, lotados fora do Distrito Federal.



Desde sua criação, em 1996, quando era denominado de Programa de Parcerias, o Enap em Rede firma acordos com instituições públicas estratégicas, a exemplo das escolas de governo estaduais e instituições de ensino federais, para operacionalizar a execução dos cursos de catálogo presencial em estados onde a Escola não possui infraestrutura e pessoal. Como incentivo à adesão a essa estratégia, as instituições parceiras podem usufruir de um percentual das vagas das turmas estabelecidas no plano de trabalho.

#### ► Desenvolvimento de Altos Executivos

A oferta Enap para altos executivos tem como público-alvo altos dirigentes do Governo Federal: Secretários Nacionais, Secretários Executivos, Assessores especiais, Diretores e Presidentes de empresas públicas.

A estratégia visa transformar competências e fortalecer conhecimentos globais de liderança pública em um mundo em constante mudança por meio da oferta de diferentes formatos de cursos, tanto em nível internacional, como nacional, para diferentes linhas de ação: Ciclos Internacionais; Cursos Executivos; Assessoria In Company; Fronteiras e Tendências; Masterclass; LideraGov (Novos Líderes); Liderando para o Desenvolvimento; e Assessorias Ministeriais.

#### ► Transformação digital

Com o propósito de difundir a cultura digital e formar profissionais capazes de lidar com os desafios da era digital, para atuarem em diferentes segmentos do Poder Executivo federal, a Enap desenvolve uma série de ações, cursos e programas.

A Escola oferta capacitações, entre cursos de curta duração, seminários e outros eventos, realizados presencialmente e a distância, nas áreas de conhecimento de alta tecnologia, ciência de dados, governança e gestão de TIC, liderança e inovação, segurança e privacidade, serviços para o cidadão e transformação ágil. Entre elas, estão iniciativas para letramento em dados e em programação por meio de uma estratégia de aprendizagem imersiva denominada Bootcamp. Os bootcamps já são referência no exterior e estão chegando com força aqui no Brasil. Mais comuns na área de tecnologia, os bootcamps de programação oferecem um ensino hands-on e de alto impacto para formar desenvolvedores muito mais rápido que o ensino tradicional.

### 3.3.2 PÓS-GRADUAÇÃO

#### ► Especializações

O Programa de Pós-graduação lato sensu (Especializações e MBA) tem como objetivo capacitar servidores públicos para atuarem como agentes da melhoria da gestão pública e em seus temas transversais. O Programa desenvolve competências para liderar, articular, gerir e pensar a ação governamental de forma estratégica e inovadora, considerando os desafios e as perspectivas da Administração Pública Federal, com o objetivo de aperfeiçoar os serviços prestados à sociedade em suas respectivas áreas de atuação.

#### ► Mestrado

Os Programas de Pós-graduação *stricto sensu* têm como objetivo formar servidores públicos, a partir da oferta de programas sólidos com conhecimentos teóricos e metodológicos de fronteira, para que dominem técnicas e instrumentos necessários à implementação das políticas e programas governamentais. Uma das estratégias da Enap para a consolidação da oferta de pós-graduação *stricto sensu* enfatiza a internacionalização dos programas, por meio de parcerias com instituições internacionais congêneres de reconhecida competência.

#### ► Doutorado

A Resolução Enap nº 13, de 27 de junho de 2019, aprovou o Regulamento do Doutorado Profissional em Políticas Públicas.

O Doutorado Profissional da Enap em Políticas Públicas tem por objetivo construir capacidades do Estado brasileiro para aprimorar políticas e serviços públicos, por meio da aplicação de técnicas inovadoras e do conhecimento de fronteira para a governança das políticas públicas e pela capacitação, em alto nível, de servidores públicos.

### 3.3.3 CURSOS SOB DEMANDA

A Enap possui um catálogo de cursos periodicamente revisado para refletir o referencial pedagógico da Escola e os desafios da Administração Pública. Sob demanda, são oferecidas turmas exclusivas, com vagas reservadas para participantes previamente indicados pelas instituições. As soluções de capacitação desenvolvidas nessa categoria podem estar diretamente relacionadas com ações de desenvolvimento institucional ou com a demanda de aperfeiçoamento da gestão de políticas públicas. Os cursos podem ser realizados na Enap ou na instituição demandante.

### 3.3.4 EVENTOS

A Enap organiza ainda eventos (palestras, seminários, rodas de conversa, entrevistas, cafés com debate) com foco em compartilhamento de informações atualizadas sobre temas relevantes para o serviço público.

## 3.4 MODALIDADE DE ENSINO

Os cursos, eventos e oficinas podem ser ofertados na modalidade presencial, híbrida ou a distância (online). O ensino presencial, é uma modalidade de ensino na qual todo o conteúdo do curso é exposto através de aulas em que os alunos e professores estão fisicamente no mesmo local e ao mesmo tempo. O ensino híbrido, como modalidade de ensino, pode ser descrita como a modalidade que utiliza a mediação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação no planejamento de ações de aprendizagem intercalando momentos presenciais e momentos online.

O Ensino remoto se apresenta em momentos de crise, de forma emergencial e geralmente temporária. Essa modalidade de ensino foi adotada por instituições de

ensino, em todo mundo, desde o início de 2020, para enfrentar as restrições impostas pelo COVID-19 que impossibilitaram a realização de aulas presenciais. Nessa modalidade, a aula ocorre em um tempo síncrono, por meio de sistemas de webconferência, seguindo princípios do ensino presencial. Nesse contexto, as ações de desenvolvimento presenciais da Enap foram transposto e adaptados para os meios digitais, em rede, no início de março de 2020. O ensino remoto ampliou o alcance da Enap aos servidores públicos em todo país

### 3.4.1 ENSINO A DISTÂNCIA

O ensino a distância é uma modalidade de aprendizagem vinculada a princípios educacionais como aprendizagem aberta e aprendizagem ao longo de toda vida, que hoje é amplamente adotada em programas de qualificação e formação profissional e na educação corporativa devido à sua capacidade de maior alcance, economia de recursos de logística, além do fato de estar disponível a qualquer hora e em qualquer lugar. Ademais, o uso de dados como insumos para a tomada de decisão é também uma tendência no campo educacional, e o ambiente *on-line* é especialmente favorável para essa coleta de dados, uma vez que, a cada ação no ambiente virtual, o participante deixa uma trilha de dados que podem ser explorados para análises e para propiciar uma experiência de maior

customização e personificação da aprendizagem. Assim, dados relativos às escolhas e ao desempenho do aluno podem ser usados tanto para subsidiar a personalização da experiência educacional quanto para a mensuração de resultados.

A Enap, engajada nesse processo de ampliação do acesso à educação continuada e à aprendizagem ao longo da vida, e reconhecendo o desafio de atingir agentes públicos dos níveis federal, estadual e municipal, oferece atualmente aos servidores públicos brasileiros cursos a distância por meio da sua Escola Virtual de Governo (EV.G) e por oferta de Especialização Lato Sensu a distância.

Os conceitos de abertura como um valor para as organizações<sup>5</sup>; a análise de dados como fonte de informação para personalização da experiência educacional e medida de desempenho; a educação informal (aquela realizada nos sistemas de ensino tradicionais) como alternativa de formação mais aderente ao desenvolvimento de competências para o trabalho

<sup>5</sup> *Open content, open data, open resources*, transparência e acesso facilitado a dados e informações

e os novos paradigmas educacionais<sup>6</sup> fundamentam grande parte das tendências educacionais dos últimos cinco anos e fazem parte das propostas da Enap para a consolidação e o fortalecimento das estratégias da escola no ensino a distância. A implementação dessas e outras ferramentas que possam fomentar o engajamento dos servidores públicos na educação a distância fazem parte do projeto “Enap como Plataforma”<sup>7</sup> que deve fortalecer e fomentar a forma como a Escola cumpre sua missão e promove o desenvolvimento do seu público-alvo.

respeitando o tempo, o estilo e a necessidade de aprendizagem de cada aluno. A trilha pode ser

<sup>6</sup> Novos paradigmas educacionais:

MOOC - *Massive Open Online Courses* (Cursos Online Abertos e Massivos): o termo refere-se à estratégia de oferta de cursos abertos, gratuitos e que chegam a atrair milhares de pessoas em cada turma. As plataformas mais populares são consórcios de instituições de renome e oferecem cursos de curta duração. Este é o modelo de cursos ofertados no momento pela [Escola Virtual de Governo \(EV.G\)](#).

Uso de jogos e gamificação.

*Learning analytics* (Analítica de aprendizagem) é o campo usado para mediação, coleta, análise e divulgação de dados sobre alunos e seus contextos, com o propósito de compreender e otimizar a aprendizagem e os ambientes em que ela ocorre. Definição retirada do glossário do livro “Metodologia Inovativas”. Filatro e Cavalcante (2018).

<sup>7</sup> O Enap como Plataforma é um programa estratégico para a Enap, que consiste de um grupo de projetos ou atividades relacionados e que são gerenciados de modo coordenado.

## 3.5 SOLUÇÕES DE INOVAÇÃO PARA INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A atuação do governo vem demandando cada vez mais apoio na resolução de problemas públicos. Considerando a capacidade desenvolvida pela Enap em ofertar serviços de suporte aos órgãos – em ações de estratégia, inovação e gestão do conhecimento –, a Escola desenvolveu um ciclo completo de construção de soluções e de promoção de inovação no setor público, desde a prospecção, passando pela experimentação, transformação e disseminação de práticas e conhecimentos.

Coerente com seus referenciais conceituais e metodológicos, a Enap promove ações de desenvolvimento inovadoras e customizadas, em diferentes formatos e espaços, além da oferta de serviços especializados sob demanda. As estratégias, abordagens e metodologias utilizadas nessas ações incitam o agente público a assumir um papel de protagonista no seu aprendizado e na solução de problemas públicos complexos.

São atendidas demandas específicas de órgãos da administração pública, por meio do desenvolvimento de soluções inovadoras, de novos produtos e de

desenvolvimento de capacitação para atender às necessidades das instituições demandantes:

### 3.5.1 PROJETOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNO

O GNova é um laboratório de inovação em governo voltado para o desenvolvimento de soluções criativas para problemas públicos. O GNova, desde sua criação, em 2016, é um espaço voltado ao desenvolvimento de soluções com menos burocracia e mais eficiência para os serviços públicos, para transformar o modo como o Estado se relaciona com a sociedade, recolocando o foco nas pessoas e em suas necessidades.

As parcerias que o GNova desenvolve com órgãos da administração pública federal são moduladas de acordo com o desafio a ser enfrentado. Geralmente, esses projetos são desenvolvidos em ciclos que envolvem: imersão nos problemas, ideação, prototipagem e teste de soluções. Ao longo desses ciclos, o laboratório utiliza metodologias ágeis e abordagens multidisciplinares inspiradas no *Design*, nas Ciências Sociais e na Economia Comportamental. Todos os projetos geram capacidade inovadora nas equipes dos órgãos parceiros, que participam e aprendem fazendo ao longo do processo.

Os projetos práticos de experimentação desenvolvidos pelo GNova são complementados por ações que visam a fomentar o ecossistema de inovação brasileiro. Algumas dessas ações, como o GNPapo ou nosso programa de Bolsas de Pesquisa e de Inovação, buscam prospectar e antecipar tendências e tecnologias com potencial de aplicação em políticas públicas. Outras ainda visam à disseminação de boas práticas de inovação na Administração Pública brasileira, como é o caso da realização anual do Concurso Inovação no Setor Público.

### 3.5.2 PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO GOVERNAMENTAL

São projetos desenvolvidos em parceria com outros órgãos de governo, com o objetivo de contribuir para o fortalecimento da gestão estratégica da organização, contemplando desde sessões de mentoria focadas no debate de problemas, necessidades e alternativas de atuação para o gestor, até a realização das oficinas presenciais, sob medida, de planejamento estratégico.

As estratégias e soluções são construídas em oficinas colaborativas, em um processo de orientação estruturada de conversas, base em problemas reais, com objetivo de construir coletivamente conhecimentos e estratégias. Essas ações de desenvolvimento desenvolvem competências dos participantes ao mesmo tempo em que

apoiam os órgãos parceiros a encontrar colaborativamente respostas para os desafios enfrentados.

### 3.5.3 PLATAFORMA DESAFIOS

É uma plataforma de inovação aberta que ajuda os órgãos do governo a compreenderem melhor e reenquadrarem os seus problemas para colher propostas de soluções inovadoras diretamente da sociedade, num processo chamado de crowdsourcing, por meio de concursos e premiações. Os desafios de inovação aberta buscam atrair talentos que estão fora do Estado. Eles ajudam a identificar ideias, novos produtos ou serviços para a sociedade e fomentar o desenvolvimento de novos inovadores.

### 3.5.4 INTELIGÊNCIA DE DADOS

A atuação do governo demanda cada vez mais apoio na resolução de problemas públicos. Por meio da análise de evidências e apoio a ciclos de avaliação, a Enap oferece a órgãos públicos ferramentas que subsidiam a tomada de decisão, com a produção de informações estratégicas e qualificadas.

### 3.5.4.1 ASSESSORIA PARA AVALIAÇÃO

A Enap contribui com equipes que precisam realizar avaliações ex-ante ou ex-post de políticas públicas. A Enap oferece tutoria ou facilitação para avaliação e produção de relatório; facilitação para execução e apropriação do processo de avaliação pela equipe; revisão e certificação do relatório de avaliação.

### 3.5.4.2 EVIDÊNCIA EXPRESS

A Enap organiza evidências existentes sobre problemas específicos para subsidiar a tomada de decisões com base em evidências.

### 3.5.4.3 APLICAÇÕES EM CIÊNCIA DE DADOS

A Enap apoia as instituições para obter informações estratégicas a partir de dados para a tomada de decisões.

### 3.5.5 PROCESSOS SELETIVOS

Consistem na criação de capacidades no governo para consolidação e expansão do uso de processos seletivos

para ocupação de cargos e funções comissionadas e afins. Em alinhamento ao Decreto nº 9.727/2019, buscou-se respostas aos anseios da sociedade brasileira, quebrando-se paradigmas quando da indicação qualificada de dirigentes servidores públicos, ou não, para ocupação de cargos comissionados, em que se considerou essencialmente as competências técnicas e comportamentais necessárias às respectivas entregas.

Na condução dos processos, busca-se transparência e divulgação nos principais canais de comunicação com servidores públicos e cidadãos/sociedade. Com isso, recrutam-se pessoas, entre elas, servidores públicos ou cidadãos interessados em ocupar aqueles cargos específicos.

A Enap também oferece apoio na definição da metodologia de seleção, auxiliando na descrição de perfil, competências necessárias e etapas de seleção. A Escola pode apoiar o órgão interessado, capacitar ou realizar os processos seletivos.

### 3.6 PESQUISA E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

A Enap desenvolve e fomenta atividades de pesquisa aplicada sobre gestão pública e sobre políticas públicas, bem como produção de dados e informações para a produção de painéis e análise quantitativa e qualitativa. A estratégia de comissionar pesquisas privilegia a abordagem de estudos comparativos, de forma a promover perspectivas de análise inovadoras, centradas em metodologias que permitam compreender as especificidades e diferenças do serviço público no Brasil, assim como promover processos de aprendizado a partir outras experiências.

Os projetos de estudos e pesquisas são conduzidos pela equipe da Enap, em parcerias com Instituições de Ensino Superior (IES) ou por meio da contratação de pesquisadores. Para que a pesquisa desenvolvida pela Enap possa reforçar seu caráter de ser aplicada à realidade da gestão pública e das políticas públicas, as pesquisas serão cada vez mais realizadas sempre que elas tiverem um demandante que utilizará seus resultados para melhoria do processo de decisão ou para subsidiar a elaboração ou alteração de políticas públicas.

pela escola, armazenado em diferentes plataformas. A Central oferece uma ferramenta de busca que faz pesquisa e recuperação de livros, artigos, trabalhos acadêmicos, estudos de caso, pesquisas, apresentações, a partir do assunto, título, autor, data, idioma, formato.

### 3.7 AVALIAÇÃO

A avaliação, de modo abrangente, é uma etapa relevante para o processo educativo, pois apresenta um panorama do que necessita ser revisto, esclarecido e melhorado. No contexto do desenho instrucional, a avaliação é uma etapa transversal, que ocorre ao longo da construção da solução educacional. Ela permite analisar a efetividade da capacitação. É um processo contínuo e permanente que apresenta a coerência entre os déficits de competências, os objetivos de aprendizagem e o processo de ensino, em prol da efetividade das soluções de capacitação.

Como a Enap oferece diferentes ações de aprendizagem, os formatos de avaliação de satisfação, de resultado e de aprendizagem possuem igualmente diferentes formas. No entanto, independentemente do instrumento utilizado, a preocupação é sempre verificar se os



objetivos pactuados para cada ação estão efetivamente sendo alcançados. Além disso, a Enap está trabalhando para a criação de um repositório comum que possa contribuir para que os indicadores estratégicos possam ser acompanhados de forma mais efetiva. A Comissão Permanente de Avaliação (CPA) está diretamente envolvida com a definição das estratégias de avaliação e com o acompanhamento de seus resultados.

No caso dos processos de avaliação de cursos, os resultados são utilizados para orientar as decisões a respeito da reformulação e manutenção de um programa, mediante a análise dos objetivos em termos da relevância, da abrangência e da coerência entre as atividades e os objetivos correspondentes.

Para isso, são considerados dois níveis de avaliação: avaliação de processo e avaliação de aprendizagem, que são detalhadas a seguir.

Cabe destacar que, no processo de Design Instrucional (DI), a Enap realiza uma fase de Análise que pode ser considerada a mais importante do processo porque é nessa fase que se estabelece o diagnóstico do problema e de sua natureza. Em outras palavras, define-se se há realmente um problema que possa ser resolvido com capacitação. Caso contrário, o processo não segue em frente. É por não realizar essa etapa do DI que,

frequentemente, a capacitação é transformada em panaceia. A propósito, os termos avaliação *ex-ante* e *ex-post*, bastante utilizados em avaliação de políticas públicas, não são usuais na área de DI. Em DI, é comum o uso dos termos Análise e Avaliação de Resultados ou Impacto. De acordo com o modelo de Kirkpatrick, há quatro níveis de avaliação em processos de capacitação voltados para o trabalho, três deles referentes ao processo: avaliação de reação, avaliação de aprendizagem, avaliação do comportamento no trabalho (transferência do aprendizado) e avaliação de resultados (que abrange a adição de valor).

### 3.7.1 AVALIAÇÃO DE PROCESSO

Durante o desenvolvimento dos cursos, diversos processos avaliativos são desenvolvidos, a partir das perspectivas dos alunos, da coordenação e dos docentes, a saber:

#### ► Levantamento e alinhamento de expectativas

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

para carreiras e aos cursos relacionados aos projetos especiais.

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

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

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

#### ► Observação em sala de aula

Consiste em um monitoramento de cada curso, realizado em sala de aula por um ou mais servidores da Enap, que acompanham todas as atividades, a partir da observação de tópicos preestabelecidos, observando a utilização dos recursos pedagógicos pelo professor, a participação dos alunos e levantamento de questões importantes para a elaboração de futuros cursos, o funcionamento dos equipamentos, metodologia e aplicação dos conteúdos para a prática de cada gestor, alcance dos objetivos descritos no programa de curso. O servidor que monitora participa também auxiliando no provimento de algum material extra solicitado pelo professor.

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

### 3.7.2 AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

A avaliação de reação corresponde ao primeiro nível de avaliação proposto pelo modelo de Donald Kirkpatrick, marco teórico discutido e almejado no âmbito da Enap. Esse nível compreende os executores do programa – alunos e professores –, incluindo também o observador em sala de aula.

#### ▶ Aluno

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

Para avaliar o desempenho do professor, são utilizadas questões como “domínio dos conteúdos e uso de estratégias de ensino adequadas” e “respostas adequadas aos questionamentos dos alunos”. Para avaliação do programa do curso/disciplina, são utilizadas questões como “encadeamento dos temas” e “conteúdos propostos para o alcance dos objetivos do curso”. Com relação aos resultados e aplicabilidade, as questões utilizadas no instrumento tratam da percepção dos alunos sobre os

conhecimentos adquiridos no curso e sua relevância para a atividade profissional.

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

Nos cursos de especialização e nos cursos a distância, o instrumento de avaliação é aplicado por meio eletrônico na plataforma Moodle. Os demais cursos presenciais utilizam aplicação de formulários impressos.

#### ▶ Docente

É realizada ao final de cada disciplina ou curso, a partir da perspectiva do docente sobre o desenvolvimento de sua disciplina e o desempenho da turma. Constitui-se em breve relatório em forma de questionário, contendo questões abertas e fechadas acerca das seguintes dimensões: atuação didática, programa (cumprimento, adequação ao perfil do participante e à proposta do curso), autoavaliação, comportamento do grupo de alunos sob a ótica do professor e infraestrutura da instituição.

### ► Oficinas de avaliação intermediária e final

Aplicadas aos cursos de especialização, em nível de pós-graduação lato sensu, cursos de formação para carreiras e cursos de ambientação. São oficinas realizadas durante e após o encerramento das aulas e buscam obter a avaliação dos alunos sobre o desenvolvimento do curso como um todo, bem como sua avaliação sobre em que medida está alcançando ou alcançou o seu objetivo.

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

### 3.7.3 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

A avaliação de aprendizagem corresponde ao segundo nível de avaliação proposto pelo modelo de Donald Kirkpatrick<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Segundo José Mendes de Oliveira e Csik, Marcia (2018), o modelo de avaliação de Kirkpatrick prevê 4 níveis de avaliação:

1. Reação- mensura a visão do participante sobre o evento de aprendizagem e captura os sentimentos e opiniões sobre a capacitação;
2. Aprendizagem - mensura se novos conhecimentos, habilidades e atitudes foram ou não adquiridos;
3. Comportamento - mensura se os conhecimentos, as habilidades ou as atitudes recém-adquiridos estão sendo usados no ambiente cotidiano do participante;
4. Resultados - mensura o impacto da mudança de comportamento na organização

É aplicada nos cursos de formação inicial para carreiras, cursos do Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras, cursos de especialização e cursos a distância.

O objetivo da avaliação de aprendizagem é o de verificar a capacidade do aluno de aplicar os conceitos, técnicas e reflexões realizadas durante a disciplina na análise, resolução ou construção de soluções para problemas e/ou temas concretos do contexto e da prática governamental.

Em razão de seu objetivo de verificar a capacidade de aplicação do aluno, a avaliação poderá ser realizada por meio de trabalhos em grupo, provas e trabalhos individuais, entre outras.

Nos cursos de formação profissional e especialização, a avaliação é proposta pelo docente e validada pela Enap. Os critérios de avaliação constam do regulamento de cada um dos programas e cursos de especialização, os quais são publicados em portarias internas da Enap.

Os cursos de especialização contemplam avaliação de aprendizagem por disciplina/ componente curricular e do trabalho de conclusão de curso.

Nos cursos a distância, a aprovação nas avaliações de aprendizagem é requisito para o processo de certificação. Para tanto, são disponibilizadas aos

participantes atividades pontuadas, individuais ou em grupo, frequentemente sob a forma de questionários avaliativos (múltipla escolha, associação, verdadeiro ou falso etc.), discussões em fóruns, atividades práticas e estudos de caso.

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

## 4 PROFESSOR E FACILITADOR ENAP

“Aprender é um processo contínuo e ascendente, impulsionado pela experiência.

[David Kolb (1984)]

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

Inspirada na experiência de renomadas escolas de governo internacionais, a Enap não possui corpo docente permanente para todas as soluções de aprendizagem desenvolvidas. Para a oferta de ações de aprendizagem e serviços de inovação, a Escola não só dispõe de professores e facilitadores do seu próprio corpo funcional, mas também contrata uma variedade de profissionais, servidores públicos, especialistas e pesquisadores, nacionais e internacionais, qualificados, que atuam como colaboradores eventuais (professores e facilitadores) nas ações educacionais de curta, média e longa duração, incluindo-se nessa última a pós-graduação *lato sensu*. No contexto do mestrado profissional, a Enap possui um corpo docente permanente, todos doutores, com sólida formação acadêmica e atuação profissional no campo da gestão pública.

Resguardando as especificidades de cada programa de capacitação, contexto da solução educacional e público-alvo, periodicamente, são realizados processos seletivos para servidores públicos, professores de instituições acadêmicas públicas e privadas, representantes do terceiro setor. Sempre com o objetivo de recrutar colaboradores que possuam vasta experiência em temas relevantes para o setor público.

Os nossos colaboradores assumem diferentes papéis e entregam diferentes produtos, de acordo com sua responsabilidade e diante da situação de aprendizagem apresentada. Nessa concepção, nossos colaboradores recebem nomenclaturas diferenciadas: professor-facilitador, especialista, orientador, tutor, facilitador de oficinas, professor-conteudista, professor de referência, palestrante, moderador, especialista, desenhista instrucional, entre outros. Contudo, independente da tarefa que desempenha e/ou produto que entrega para fins educacionais, o profissional selecionado deve atuar dentro dos princípios da administração pública e comungar dos valores e dos princípios estabelecidos pela proposta didático-pedagógica presente neste PPI.

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

## 4.1 PERFIL DO PROFESSOR E FACILITADOR ENAP

Considerando que o servidor público é um ser adulto que traz consigo importante repertório de aquisições anteriores, os processos de capacitação e formação profissional não podem ser reduzidos à transmissão de conhecimentos. O professor torna-se antes um facilitador do aprendizado. Espera-se que o professor Enap compreenda seu papel no processo ensino-aprendizagem, considerando as variadas fontes de conhecimento disponíveis para o aprendiz na atualidade. Muitas informações e conteúdos estão a um clique de distância, e há uma enorme quantidade de dados abertos. Porém, esses fatos não minimizam a importância do professor, apenas transformaram seu papel perante a formação do aprendiz. Nessa perspectiva, o professor passa a ser um articulador e viabilizador do conhecimento, além de guiar o aluno a desenvolver sua capacidade de análise e de extração de dados e de informações que são realmente relevantes. Dessa forma, o professor facilita a aprendizagem e trabalha com aprendizado centrado no aluno, ao substituir aulas puramente expositivas por aprendizagem ativa. O aluno também é responsável por sua própria aprendizagem, e o professor o orienta sobre como “aprender a aprender”.

O Facilitador Enap deve ser capaz de contribuir para a formação de servidores comprometidos a solucionar os problemas públicos, atuais e de futuro, em uma sociedade cada vez mais digitalizada. Espera-se que esse profissional conheça as metodologias de construção coletiva, de mediação de processos conversacionais por meio de perguntas motivadoras; consiga ouvir, processar e sintetizar ideias; e sistematizar resultados obtidos de trabalho colaborativo.

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

## 4.2. ALINHAMENTO COM O PROJETO PEDAGÓGICO DA ENAP

O PPI é o documento que orienta a instituição e a comunidade escolar sobre as diretrizes e ações de aprendizagem que serão desenvolvidas para alcançar os objetivos educacionais estabelecidos, a fim de cumprir com a finalidade e razão de ser da instituição. No caso da



Enap, o Projeto Pedagógico Institucional deve contribuir diretamente para aumentar a capacidade do governo de responder às demandas da sociedade. Para tanto, desde a elaboração à execução de soluções de aprendizagem, o PPI é o documento que guia todas as partes envolvidas no processo ensino/aprendizagem na Enap.

É fundamental, para o alcance dos resultados de aprendizagem propostos pelas ações de aprendizagem ofertadas pela Enap, que seus colaboradores, professores e facilitadores sejam capazes de incorporar em suas práticas os pressupostos políticos e pedagógicos que caracterizam a oferta educacional da Escola, princípios estes já mencionados neste documento.

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

- As equipes técnicas desenham cursos e programas de acordo com os pressupostos valorativos, políticos e institucionais, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a missão e os objetivos estratégicos da Enap, e conhecem o perfil dos agente públicos que constituem o público-alvo da Escola. Assim, elas orientam seus professores e facilitadores por meio de guias, *templates*, orientações por escrito e roteiros de atividades, contribuindo para que esses colaboradores reelaborem conteúdo ou adequem metodologia, caso necessário, a fim de promover o ensino-

aplicação e a utilização de metodologias inovadoras.

- Realização de reuniões de interlocução com professores e facilitadores. Essa interlocução constitui processo de aprendizagem recíproca, entre as equipes técnicas da Escola e os profissionais envolvidos tanto na instrutoria quanto na facilitação de oficinas. Espera-se que os colaboradores eventuais possam aportar conhecimentos e experiência para a melhor conformação de programas e estratégias didáticas que atendam aos objetivos e perfil de público-alvo.
- As equipes técnicas colocam à disposição do professor e do facilitador todos os recursos de ensino disponíveis na Escola, como o repositório institucional, a biblioteca digital e os cursos em EaD e informam sobre eventos ligados à inovação e temas relevantes à educação corporativa realizados pela Enap.
- A Enap proporciona oportunidades de formação e aperfeiçoamento para que seus professores e facilitadores possam incorporar as possibilidades do mundo digital e da inovação a suas práticas, inspirar reflexão e experimentação, sempre buscando contribuir para a formação de agentes públicos comprometidos e prontos a servir à sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bacich, Lilian; Moran, José. *Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática*. São Paulo: Penso, 2017.

Bates, Anthony W. *Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem*. São Paulo: Artesanato Educacional/Abed, 2017. Disponível em: [http://abed.org.br/arquivos/Educar\\_na\\_Era\\_Digital.pdf](http://abed.org.br/arquivos/Educar_na_Era_Digital.pdf). Acesso em: janeiro de 2020

Brasil. Constituição (1988). Brasília. Disponível em: <http://bit.ly/3bN5g4d>. Acesso em: janeiro de 2020

Brasil. Decreto nº 9.680, de 2 de janeiro de 2019. Disponível em: <http://bit.ly/EstatutoEnap>. Data de acesso: janeiro de 2020.

Brasil. Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019. Disponível em: <http://bit.ly/CriteriosCargosComissao> Data de acesso: janeiro 2020.

Brasil. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília. Disponível em: <http://bit.ly/DecretoPNDP> Data de acesso: janeiro 2020.

Brasil. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Endes. Ministério da Economia. Disponível em: Acesso em : janeiro 2020.

Brasil. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://bit.ly/LeiIncentivoPesquisaeInovacao> Acesso em: janeiro 2020.

Brasil. Lei no 13.844, de 18 de junho de 2019. Disponível em: <http://bit.ly/FusaoEsafEnap> Acesso em:2020

Brasil. Mensagem ao Congresso Nacional (2020). Brasília. Disponível em: <https://static.congressoemfoco.uol.com.br/2020/02/Mensagem-ao-Congresso-2020.pdf> Acesso em: 2020

Brown, Douglas. *Teaching by Principles*. Nova Jersey, 1994.

Brown, Douglas. *Principles of Language Learning and Teaching*. New Jersey, 1993.

BusinessBalls. Donald L Kirkpatrick's training evaluation model - the four levels of learning evaluation. Disponível em : <https://www.businessballs.com/facilitation-workshops-and-training/kirkpatrick-evaluation-method/> Acesso em: janeiro 2020

Carbone, Pedro Paulo. *Formação em trilhas de aprendizagem*. Ministério da Cultura. Fundação Biblioteca Nacional. Escritório direitos autorais, registro 763.462, livro 1.480, fl. 492, 2018.

Cavalcante, Pedro *et al.* (Org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap, Ipea, 2017.

Cavalcante, Pedro; Camões, Marizaura. *Inovação Pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores*.

In: Cavalcante, P. *et al.* (Org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap, Ipea, 2017.

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

Ferrarezi, Elizabete *et al.* *Experimentação e novas possibilidades em Governo*. GNova – Laboratório de Inovação em Governo. Coleção: Inovação na Prática. Brasília, 2018.

Ferrarezi, Elizabete; Lemos, Joselene. *Imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas*. GNova – Laboratório de Inovação em Governo. Coleção: Inovação na Prática. Brasília, 2018.

Filatro, Andrea. *Design instrucional contextualizado - educação e tecnologia*. São Paulo: Senac, 2004.

Filatro, Andrea; Cavalcanti, Carolina Costa. *Metodologias inovativas na educação presencial, a distância e corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2018.

Filatro, Andrea; Cavalcanti, Carolina; Azevedo, Delmir; Nogueira, Oswaldo. *DI 4.0, Inovação na Educação Corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2019.

Harari, Yuval. *21 lições para o século 21*. São Paulo, Companhia das Letras, 2018.

Knowles, Malcolm; Holton III, E. F.; Swanson, R. A. *Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Tradução de Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

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

Kolb, David. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

Kolb, D. A. *The Kolb Learning Style Inventory*. Boston: Hay Group, 1999.

Kolb, D. A.; Rubin, I. M.; Mcintyre, J. M. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. Traduzido por Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1978.

Mezzari, Adelina. O uso da aprendizagem baseada em problemas (ABP) como reforço ao ensino presencial utilizando o ambiente de aprendizagem Moodle. *Revista Brasileira de Educação Médica*, v. 35, n. 1, p. 114 – 121, 2011.

Metello, Daniela. *Design etnográfico em políticas públicas*. GNova – Laboratório de Inovação em Governo. Coleção: Inovação na Prática. Brasília, 2018.

Moore, Janine. You can follow ADDIE... and be agile. Borrow the best from agile to produce quality eLearning fast. 2018. Disponível em: <https://tier1performance.com/elearning-development-using-addie-agile/>. Acesso em: janeiro 2020.

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

Nesta. What are the skills and attitudes for successful public problem solving?. *Government innovation*. 2017. Disponível

em: <https://www.nesta.org.uk/blog/what-are-skills-and-attitudes-successful-public-problem-solving/> Acesso em: janeiro 2020.

Noffs, Neide; Rodrigues, Carla. Andragogia na Psicopedagogia: a atuação com adultos. *Revista Psicopedagogia*, p. 283 – 292, 2011.

Organização Internacional do Trabalho. Certificação de competências profissionais - Glossário de Termos Técnicos. 1ª ed. Brasília: OIT, 2002.

Oecd Public Governance Reviews. *Skills for a high performing civil service*. Highlights. OECD, Paris, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf> Acesso em: janeiro de 2020.

\_\_\_\_\_. *Core Skills for Public Sector Innovation*. OECD. Paris, 2017. Disponível em: [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf) Acesso em: janeiro 2020.

\_\_\_\_\_. *Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector*. OECD, Paris, 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/brazil/innovation-skills-and-leadership-in-brazil-s-public-sector-ef660e75-en.htm> Acesso em: janeiro 2020.

Perrenoud, Philippe. *A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

Pimentel, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de Psicologia*. v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007.

Senge, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 6ª edição. São Paulo, 2000.

Sherman, William; Craig, Alan. *Understanding virtual reality: interface, application, and design*. Editora Morgan Kaufmann, 2002.

Whittermore, Simon. Transversal competencies essential for futures proofing the workforce. Whitepaper. Skillalibrary, July 2018. Disponível em: <https://www.skilla.co.uk/resources/white-paper/> Acesso em: janeiro 2020.